

# LA MEJORA CONTINUA VUELVE A SER NOTICIA



JUAN TORRUBIANO GALANTE



A hand in a blue shirt points towards a circular diagram with a magnifying glass icon and a person icon. The diagram consists of concentric circles and a central circle with a magnifying glass icon. A person icon is positioned below the magnifying glass. The background is dark with a grid pattern.

# CONTINUOUS IMPROVEMENT

Es uno de los conceptos, o mejor dicho principios, que se mantienen inalterables en el tiempo desde los inicios de la Calidad.

Para hablar de la evolución del concepto de la calidad y enmarcarlo dentro del ámbito de mejora de las operaciones en el que habitualmente desarrollo mi actividad la mejor opción que puedo plantear es tratar el concepto de Mejora Continua ya que en múltiples versiones metodológicas es el principio que nos lleva a conseguir los mejores resultados en personas, clientes y negocio.

**E**l glosario de términos de la ASQ (American Society for Quality) nos indica que La mejora continua "Continuous improvement", a veces llamado "continual improvement", es la mejora continua de productos, servicios o procesos a través de mejoras incrementales e innovadoras. Estos esfuerzos pueden buscar mejoras "incrementales" a lo largo del tiempo o mejoras "avanzadas" a la vez.

## LA BASE DE LA CALIDAD ES EL MODELO DE MEJORA CONTINUA DEL PROCESO

Plan-do-check-act (PDCA) es un modelo para llevar a cabo el cambio que refleja un ciclo que debe repetirse una y otra vez para desplegar la mejora continua. Walter A. Shewhart fue el primero que habló del concepto de PDCA en su libro de 1939, *Statistical Method From the Viewpoint of Quality Control*. W. Edwards Deming fue el primero que dio a conocer el término "ciclo Shewhart" para PDCA, llamándolo por el nombre de su mentor y maestro en Bell Laboratories en Nueva York. Deming promovió **PDCA como el principal método de conseguir un proceso de mejora continua.**

El ciclo de mejora continua PDCA es una metodología que sistematiza la mejora continua en los procesos con el fin de conseguir que dichos procesos sean capaces y eficientes, favoreciendo su seguimiento y medición.

## LA REALIZACIÓN DE LA MEJORA CONTINUA.

Es muy importante distinguir entre la mejora periódica y la mejora continua.

❖ **Mejora periódica:** es la que realizan los trabajadores y directivos, ayudados por el personal de staff. Las acciones de mejora se desarrollan en un período de tiempo concreto con inicio y fin determinados. En muchas ocasiones cuentan con un presupuesto limitado y asignado a-priori. Fue un término más amplio preferido por W. Edwards Deming para referirse a procesos generales de mejora y abarcando mejoras "discontinuas", es decir, muchos enfoques diferentes, cubriendo diferentes áreas.

❖ **Mejora continua:** se basa en la aportación permanente de pequeños detalles, pequeñas mejoras que ayudan a mejorar los procesos y a mejorar la organización con un enfoque más específico en la mejora lineal, incremental dentro de un proceso

existente. La búsqueda de los pequeños detalles es fundamental y los trabajadores directamente involucrados en el proceso son los que mejor pueden percibirlos.

## LA MEJORA SE REALIZA Y SE MANTIENE GRACIAS A LAS PERSONAS.

Para hacer efectiva la mejora continua debemos asegurar que la organización sabe implicar a los trabajadores y posee un canal efectivo para recibir las sugerencias de mejora de éstos y recompensarles adecuadamente por sus aportaciones.

Los mandos intermedios ayudarán al resto de trabajadores a entender y aceptar esta nueva responsabilidad y a concretar las sugerencias de mejora. La Dirección mantiene la prerrogativa de indicar el camino a seguir por la organización.

Hay elementos que perduran en el tiempo y que tienen hoy más rele-



vancia que nunca en una organización que quiera implantar un sistema de mejora continua, lo más importante es cuidar y potenciar el capital humano.

La organización se percibe como un todo, un gran equipo donde cualquiera puede aportar sus conocimientos y su experiencia para contribuir a la mejora continua.

El personal de la organización es un elemento clave para trabajar con la flexibilidad que requiere el sistema, con un amplio abanico de habilidades y con la posibilidad de una formación continua. Igualmente, debemos recordar que son las personas las que mejor conocen el proceso y, por tanto, quienes más pueden ayudar en la mejora de este.

Los trabajadores pasan a ser “miembros de un equipo”. Las dimensiones del equipo son, normalmente, pequeñas (4 a 5 miembros) y debe existir un líder o portavoz del equipo. Los miembros del equipo son conscientes de las estrechas relaciones que se llevan a cabo en la práctica dentro del ámbito de ese grupo, y la cultura que se instaure se basa en una continua ayuda mutua.

“No existe la figura de la persona que trabaja, sino la de miembros de un equipo de trabajo”

El funcionamiento del equipo se basa en la flexibilidad de tareas y la transferencia de conocimiento –entre sus miembros y la organización– dentro de un sistema estructurado.

A partir de ciertos niveles dentro de la organización es muy importante

---

## “NO EXISTE LA FIGURA DE LA PERSONA QUE TRABAJA, SINO LA DE MIEMBROS DE UN EQUIPO DE TRABAJO”

---



que los equipos de trabajo sean multidisciplinares. Es decir, que en un mismo equipo de trabajo *lean* existan representantes de varias áreas, departamentos o miembros de otros equipos. El objetivo es tratar problemas comunes de la Cadena de Valor y favorecer la transferencia de conocimiento.

## LA MEJORA CONTINUA HOY

Cuando hoy hablamos de mejora continua, no podemos dejar de referirnos a la *metodología Lean*. Cada empresa quiere una mejora continua en costes operativos, la eficiencia y el servicio. Pero incluso para las Organizaciones que siguen el camino de otras Empresas referentes en la

aplicación de Lean, aplicando los conceptos de mejora continua originales, esto puede ser difícil de lograr.

Las iniciativas de mejora transversales generalmente descubren grandes ahorros e importantes cantidades de desperdicios desde el inicio de los procesos. Sin embargo, cada vez nos enfrentamos más a que, una vez que esas nuevas eficiencias se han incorporado en las operaciones diarias, los ahorros generados disminuyen.

Los principios y orientación hacia la eliminación constante del desperdicio que nos ofrece la metodología Lean son una excelente fuente de ideas para realizar mejora continua e incremental en la eficiencia de la cadena de suministro y de toda la Organización. Pero cuando esos conceptos han brindado sus mayores benefi-



enfoque básico de Toyota para hacer negocios.

*kai* en japonés significa 'cambio' y *zen* en japonés significa 'bueno'.

El principio de Mejora Continua incorpora las herramientas y métodos utilizados para mejorar la productividad.

El principio de "Respeto por la gente" encarna el liderazgo, comportamientos y prácticas que deben ser coherentes con los esfuerzos para eliminar el desperdicio y crear valor para clientes finales.

Implementar los principios del pensamiento lean en una organización, inevitablemente significa cambiar uno o más procesos de negocio y adoptar nuevas formas de hacer las operaciones, incluyendo el uso de nuevas herramientas y técnicas. Dos aspectos son importantes al analizar los procesos de negocio:

Primero, identificar qué procesos son clave para garantizar que una empresa pueda operar con éxito su negocio principal y, segundo, cómo diseñar y optimizar los procesos clave para entregar valor al cliente, negocio o flujo de valor.

Las empresas necesitan poner el mismo tiempo y recursos para desarrollar sus capacidades "por encima de la línea de flotación" hacia el cliente, así como su "por debajo de la línea de flotación" con técnicas, herramientas y hacia la organización interna, con capacidades si quieren progresar más allá de las ganancias rápidas para incorporar una cultura de mejora continua.

La organización que parece más probable que pueda mantener los principios Lean o de mejora continua habrá invertido mucho tiempo y recursos construyendo sus capacidades "por debajo de la línea de flotación". Se enfocará en Desarrollar Líderes Lean y en la educación continua de todo el personal. Habrá alcanzado un alto nivel de participación del personal que proporcione un fuerte impulso para las mejoras. Su mayor éxito será el fuerte compromiso de gestión y liderazgo.

No hay duda de que la capacidad de la metodología Lean o los principios de mejora continua son fundamentales para incorporar un cambio de cultura, sin embargo, el proceso de cambio tiene que reenfocarse en la transformación cultural a largo plazo a través del desarrollo de líderes Lean. La palabra Lean podría ser reemplazada de nuevo por Mejora Continua para eliminar las percepciones o connotaciones negativas que actualmente tiene en muchas organizaciones.

## ¿PARA QUÉ HACEMOS TANTO ESFUERZO? PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN

Y cada vez somos más conscientes de los esfuerzos que hay que hacer porque necesitamos enfocarnos simultáneamente en aspectos como estrategia, cultura y liderazgo, en conjunto con las herramientas y téc-

nicas de Lean para hacer mejoras sostenibles.

La mayoría de los conceptos que han impulsado estas mejoras no solo benefician a los clientes de cada Organización, sino que también pueden implementarse con éxito dentro de cualquier operación interna.

Los principales estudios sobre Lean y Mejora Continua abogan porque el éxito con la incorporación de una cultura de Mejora Continua depende de la capacidad del líder para crear un entorno de aprendizaje donde se facilite el crecimiento individual, en equipo y organizacional.

Los buenos líderes (de mejora continua) desarrollan un entorno en el que el cambio sea la norma, formar y hacer crecer a las personas, inspirar confianza y desafiar constantemente el *status quo*.

## LA MEJORA CONTINUA ES AHORA UNA NECESIDAD

A medida que las empresas compiten por la supervivencia y el dominio del mercado, deben considerar que aquellos que no pueden mantener la mejora se están quedando atrás.

Cuando los ciclos de vida del producto están disminuyendo, se demanda más productividad y el efecto de la tecnología en las empresas modifica los comportamientos de los consumidores, se acentúa el hecho de que la Mejora Continua esté más vigente que nunca.