

# ASPECTOS CLAVE EN LA GESTIÓN DE LA MEJORA CONTINUA

Formento, Héctor<sup>1</sup>, Chiodi, Franco<sup>2</sup>, Cusolito, Fernando<sup>3</sup>, Altube, Lucas<sup>4</sup>, Gatti, Sebastián<sup>5</sup>

<sup>1,2,3,4,5</sup> *Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento, J.M.Gutierrez 1150 (B1613GSX) Los Polvorines, Bs As, Argentina.* <sup>1</sup>[hformen@ungs.edu.ar](mailto:hformen@ungs.edu.ar); <sup>2</sup>[fchiodi@ungs.edu.ar](mailto:fchiodi@ungs.edu.ar); <sup>3</sup>[fcusolit@ungs.edu.ar](mailto:fcusolit@ungs.edu.ar); <sup>4</sup>[laltube@ungs.edu.ar](mailto:laltube@ungs.edu.ar); <sup>5</sup>[sgatti@ungs.edu.ar](mailto:sgatti@ungs.edu.ar)

## RESUMEN

Numerosos trabajos han analizado los procesos de mejora continua en empresas, sin embargo todavía sigue siendo difícil explicar porqué aún no han podido ser aplicados plenamente en muchas de ellas, cuando lo que se aplica son conceptos simples y fáciles de entender.

Es por ello que, continuando con el trabajo [1] "Capacity building in complex organizational systems through continuous improvement. An exploratory study in large Argentinian companies" desarrollado por nuestro equipo de investigación (Formento, Chiodi, Cusolito, Altube, Gatti, 2011), con base en un relevamiento de la bibliografía existente, en que se analizaron 30 programas en empresas líderes se lograron identificar nueve factores clave para el desarrollo exitoso de un proceso de mejora continua. Sin embargo observa que dentro del marco de los factores analizados, hay aspectos intangibles que deben ser estudiados, aun cuando son mucho más difíciles de observar.

Por ello, el objetivo del trabajo a presentar, es identificar, dentro de estos factores clave, aquellos aspectos intangibles que deben ser considerados para potenciar las posibilidades de éxito de un proceso de mejora continua.

El diseño metodológico consta de un primer cuestionario autodiagnóstico piloto, para una posterior investigación, que fue aplicado en veinte empresas dentro del marco de la comisión de intercambio de experiencias en mejora continua de SAMECO (Sociedad Argentina pro Mejoramiento Continuo). Los resultados obtenidos, luego del análisis de los datos recabados sugieren que, si bien los nueve factores parecen estructuralmente necesarios cuando se piensa en implementar un proceso de mejora continua, no son suficientes para asegurar su sustentabilidad.

El alcance del trabajo es generar una base de análisis a partir de los casos de estudio, que sirva de insumo para una posterior investigación de carácter cualitativo que permita generar teoría sobre el tema.

**Palabras Claves:** mejora continua, factores, empresas, capital humano, capital organizacional.

## 1. INTRODUCCIÓN

Numerosos trabajos han analizado los procesos de mejora continua en empresas. Sin embargo todavía sigue siendo difícil explicar porqué aún no han podido ser aplicados plenamente en muchas de ellas, cuando lo que se aplica son conceptos simples y fáciles de entender.

Cuando se comenzó con un análisis sistemático para investigar las características de un proceso de mejora continua, se parte de la revisión de los conceptos teóricos básicos, presentes en la literatura. Este primer análisis arrojó como resultado la identificación teórica de una serie de factores relevantes.

En el trabajo previo [1] "Capacity building in complex organizational systems through continuous improvement. An exploratory study in large Argentinian companies" desarrollado por nuestro equipo de investigación (Formento, Chiodi, Cusolito, Altube, Gatti, 2011), en que se analizaron 30 programas en empresas líderes, se lograron validar nueve factores relevantes para el desarrollo exitoso de un proceso de mejora continua. No necesariamente en estos factores radica la totalidad de las dificultades para la implementación efectiva de un proceso/sistema de mejora.

Se observa que dentro del marco de los factores analizados, hay aspectos intangibles que deben ser estudiados, aun cuando son mucho más difíciles de analizar.

Por ello, el objetivo del trabajo a presentar, es identificar, dentro de los factores relevantes, aquellos intangibles que deben ser considerados para potenciar las posibilidades de éxito de un proceso de mejora continua.

## 2. ANTECEDENTES

En Formento et al. (2011), se han identificado nueve factores relevantes para la implementación de procesos de mejora continua. Los mismos se sintetizan a continuación (Tabla 1):

*Tabla 1: Definiciones de los factores clave. Fuente: Elaboración propia.*

Factores clave evaluados	Fundamentación
1. Formalización y estructura	La formalización refiere a la existencia del Programa dentro de la estructura organizacional.
2. Continuidad / Duración	La permanencia del Programa a lo largo del tiempo asegura su desarrollo y fortalecimiento.
3. Despliegue / Alcance	El alcance hace referencia al accionar del Programa en todas las áreas y sectores de la organización.
4. Entrenamiento / Capacitación	La capacitación de los diversos actores de la organización en función de sus roles en el Programa es imprescindible.
5. Compromiso de directivos	La dirección debe liderar el Programa, ya que debe aprobar los recursos necesarios, alinear las actividades con los objetivos estratégicos, establecer sistemas, procedimientos y políticas y, fundamentalmente, generar una cultura de mejora continua.
6. Coordinación del programa	se refiere a la figura de uno o varios coordinadores internos que apoyen las actividades, faciliten el acceso a los recursos y presten asesoramiento metodológico a los miembros de los equipos
7. Metodología y Herramientas	La mejora continua utiliza un conjunto de prácticas y metodologías secuenciales para llevar adelante los proyectos
8. Medición de resultados	Estas mediciones son la única manera de cerrar proyectos estableciendo sus logros y definiendo en consecuencia nuevos estándares.
9. Divulgación de resultados, reconocimiento e incentivos	Gerenciar la realimentación de experiencias, dentro de un proceso de mejora continua, permite construir, analizar y facilitar el intercambio de conocimientos entre los expertos en resolución de problemas.

Este conjunto de factores relevantes, identificados en el proceso de revisión de la literatura, fue validado en un trabajo empírico, donde se relevaron 30 empresas líderes de Argentina. Esos resultados se constituyen en la base de este trabajo. Se puede inferir que los mismos resultan necesarios, pero insuficientes para explicar la efectividad de un programa de mejora continua.

El diseño metodológico consta de un primer cuestionario autodiagnóstico piloto, para una posterior investigación, que fue aplicado en veinte empresas dentro del marco de la comisión de intercambio de experiencias en mejora continua de SAMECO (Sociedad Argentina pro Mejoramiento Continuo).

A partir de la profundización del estudio y análisis de estos procesos, surgen otros elementos o aspectos relacionados con estos factores relevantes, que se hallan asociados al capital organizacional y al capital humano de las organizaciones.

Fresno Chávez (2001) considera al capital organizacional como el conjunto de competencias sistematizadas y sistemas que posee la empresa que le permite poseer capacidad para innovar y habilidades organizacionales necesarias para crear valor. Complementariamente, Ordoñez de Pablos, (2004) menciona al capital organizacional "a aquel conocimiento que permanece en la empresa cuando los empleados se marchan a sus casas" y detalla que está conformado por las rutinas organizativas, las estrategias, los manuales de procesos y bases de datos entre otros.

En tanto, el capital humano son aquellos recursos intangibles que poseen las personas y que permiten el dominio del conocimiento, la posibilidad de aprendizaje y su formación, que posibilitan la generación de valor (Scarabino, Biancardi y Blando, 2007). Además, según García Morales, Martín Tapia y Casado Mateos (2002), al capital humano lo constituye el conocimiento explícito y tácito que poseen los empleados útiles para la empresa, así como la capacidad para aprender y crear, habilidades y actitudes.

### **3. IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS INTANGIBLES DEL PROCESO DE MEJORA**

En esta sección, y en base a los estudios previos, se realiza la identificación de aquellos aspectos intangibles que forman parte de un proceso de mejora, categorizándolos dentro del capital organizacional y capital humano, logrando una mayor complejidad del análisis.

Como elementos asociados al capital organizacional, se describen aquellos que han surgido a través de trabajos empíricos previos de este equipo de investigación:

- *La integración de la rutina y la mejora.*

Se desea que el programa de mejora no sea considerado como una tarea extra. Debe entenderse como una manera de utilizar la experiencia acumulada en las personas, a lo largo del tiempo, para resolver problemas crónicos operativos.

Por ello, se detecta que el programa de mejora debería al menos:

- Desarrollar un Tablero de comando con indicadores claves por nivel que ayuden a detectar desvíos y oportunidades de mejora.
- Contar con una descripción de la rutina de trabajo que permita estandarizar las actividades críticas
- Identificar y seleccionar las herramientas de mejora mas adecuadas para cada caso.
- Establecer objetivos de mejora alineados a la estrategia organizacional.

- Los mecanismos formales e informales de comunicación interna:

Se comunica, se escucha y se dialoga tanto vertical como horizontalmente. La comunicación es consistente. No hay dobles mensajes.

- La captura del aprendizaje

Se reflexiona a posteriori, donde se estimula incluir los aspectos positivos y negativos, incluye lo malo y lo bueno. Ya que existe la resistencia cultural a detectar errores y problemas. Con estas prácticas, se logra consolidar el aprendizaje y seguir la dinámica de mejora. Finalmente, es necesario formalizar el proceso de reflexión posterior en todos los procesos/proyectos de la empresa para que se transforme en una práctica común.

Se debe tener el registro y desarrollo del trabajo de los diferentes equipos de mejora, disponible en algún sistema de información de la empresa (intranet/buscadores/biblioteca de mejoras/base de datos).

La actualización de un determinado estándar, a partir de un proceso de mejora, asegura que la mejora se mantiene en el tiempo, evitando la frustración de trabajar reiteradamente sobre el mismo tema.

- Cultura organizacional pro-innovación

La cultura de una organización es determinante para fomentar, sostener y potenciar un programa de mejora. De no existir una cultura pro-innovación, los aspectos intangibles pueden jugar un rol negativo en dichos procesos.

Se debe desarrollar un clima de confianza que permita que los problemas se hagan rápidamente visibles para ser resueltos.

Respecto al capital humano, se pueden identificar como elementos a considerar en la implementación de un Programa o Proceso de mejora:

- El nivel de los facilitadores internos

En forma sintética, un facilitador debe estar capacitado y entrenado para cumplir con las siguientes funciones:

- Coordinar y asesorar al equipo.
- Convertirse en impulsores del cambio.
- Ayudar a la transferencia de metodología/herramientas.
- Comprender la cultura interna de la compañía y actuar dentro de ella.
- Contribuir a la eficiencia del programa.
- Hacer que el programa sea sustentable.
- Ser un canal de comunicación.
- Ser un receptor de sugerencias

En cuanto a sus condiciones personales y profesionales:

- \_ Debe ser una persona reconocida en la empresa.
- \_ No necesariamente debe ocupar un cargo importante sino ser respetado.
- \_ No necesariamente debe dominar el proceso que se quiere mejorar pero si la metodología de trabajo sistemática.
- \_ Debe poseer capacitación formal en temas técnicos y de trabajo en equipo.
- \_ Debe poseer autoridad formal (tener el título de facilitador)/informal (Líder de opinión positiva).
- \_ Debe contar con el respaldo de la dirección.

- El nivel de compromiso y participación del personal:

Para promover la participación, se debe involucrar al personal desde el principio, a través de:

- Definir una estrategia para comunicar.
- Comunicar claramente el objetivo del programa
- Definir una estrategia de implementación que abarque todos los niveles de la estructura.
- Generar un programa de reconocimiento.
- Mostrar los beneficios para las personas, a partir de la implementación del proceso de mejora.

#### 4. REFLEXIONES FINALES

En este caso, el expertise del equipo en el campo de la Mejora Continua es complementado y enriquecido con el aporte de otras disciplinas, como lo son el enfoque de los capitales organizacional y humano, que han permitido categorizar a estos elementos, aportados por los responsables de los programas de mejora de las empresas argentinas que colaboraron con la investigación.

Se ha logrado identificar algunos elementos intangibles asociados a los procesos de mejora. Este listado no es exhaustivo, sino que surge del trabajo preliminar realizado con 20 empresas, a partir de las respuestas de los responsables de los programas de mejora, y que son un indicio para un trabajo de campo más abarcativo. Estas primeras conclusiones resultan de carácter preliminar, y están abiertas a reflexiones y nuevos aportes teóricos y empíricos.

#### 5. REFERENCIAS

- [1] Formento, Héctor; Chiodi, Franco; Cusolito, Fernando; Altube, Lucas; Gatti, Sebastian. (2011). "Capacity building in complex organizational systems through continuous improvement. An exploratory study in large Argentinian companies". Globelics 2011, The 9th International Conference. Buenos Aires, Argentina.
- [2] Fresno Chávez, C. (2001). "Podremos llegar a un acuerdo antes de gestionar el conocimiento". ACIMED 2001.
- [3] Ordoñez de Pablos, P. (2004). "El capital estructural organizativo como fuente de competitividad empresarial: un estudio de indicadores". Economía Industrial n° 357, pp 131-140.
- [4] Scarabino, J.; Biancardi, G.; Blando, A. (2007). "Capital Intelectual". Invenio vol 10 n° 019, pp 59-71. Universidad del centro educativo latinoamericano. Argentina.
- [5] García Morales, V.; Martín Tapia, I.; Casado Mateos, A. (2002). "Capital humano: el gestor del conocimiento, el trabajador intelectual y el sistema de remuneración basado en el conocimiento". Repositorio institucional de la Universidad de Huelva - Revista andaluza de relaciones laborales Trabajo, V. 11. España.