

LA MEJORA CONTINUA EN ARGENTINA



Por Héctor R. Formento

Universidad Nacional de General Sarmiento

Profesor titular e investigador; Director del curso de posgrado a distancia en Gestión de la Mejora Continua y Director Académico de SAMECO

Ingeniero Mecánico, Posgrado en Docencia Universitaria

INTRODUCCIÓN

La mejora continua, el enfoque al cliente y la gestión participativa, hacen a la calidad total. La mejora continua está incluida en todos los modelos de excelencia (premios nacionales a la calidad) y sistemas normativos de gestión de la calidad (ISO 9001 y otros). Estos sistemas se aplican hoy en la gran mayoría de las organizaciones industriales y avanzan rápidamente (como tendencia), sobre las organizaciones de servicio y las instituciones públicas de todo tipo.

La complejidad creciente en el mundo de los negocios, y en la sociedad en su conjunto, hará indispensable el desarrollo de sistemas organizacionales basados en equipos, participación y beneficios mutuos dentro de un enfoque "ganar - ganar". El proceso de mejora continua es una excelente estrategia para avanzar sobre todas estas cuestiones. Quienes ya lo han comprendido están obteniendo importantes ventajas competitivas y desarrollando un capital organizacional que los sostendrá en el futuro.

A partir del año 2009 un equipo de investigación del Instituto de Industria de la Universidad Nacional de Gral. Sarmiento, con la cooperación de SAMECO, inicia una serie de estudios sobre el estado de los procesos de mejora continua en Argentina. De dicho estudio, aún en curso, surge el modelo diagnóstico denominado **Jerarquía del proceso de mejora continua**. El mismo identifica 9 factores claves que, según las investigaciones realizadas, parecen explicar las diferencias entre empresas exitosas y las que no lo son en cuanto a procesos de mejora continua.

Sintéticamente los 9 factores mencionados son:

1. FORMALIZACIÓN Y ESTRUCTURA: El carácter formal que el programa tenga y su estructura de soporte en la organización. Esto significa que no se trata de un esfuerzo aislado, sino que estamos en presencia de un elemento de la estrategia organizacional y que se contará con los recursos necesarios para su aplicación.

2. CONTINUIDAD / DURACIÓN: Su continuidad a lo largo del tiempo, asociada al punto anterior, implica la voluntad de persistir más allá de los funcionarios que circunstancialmente ocupen determinadas posiciones.

3. DESPLIEGUE Y ALCANCE DEL PROGRAMA: El despliegue en toda la organización: áreas, departamentos, procesos, más allá del natural comienzo en las áreas centrales.

4. ENTRENAMIENTO: El entrenamiento que la gente reciba sobre los enfoques y herramientas a ser utilizadas es muy necesario para no improvisar y para asegurar un buen uso de la metodología seleccionada.

5. COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN: El compromiso y participación de los niveles gerenciales es uno de los factores clave de mayor incidencia en este tipo de procesos. Será muy importante que dicho compromiso no sea solo una declamación, sino que, por el contrario, los directivos den señales concretas y elaboren las políticas de soporte necesarias, que se relacionan con los restantes elementos incluidos en los factores clave aquí mencionados.

6. COORDINACIÓN DEL PROGRAMA: La coordinación interna y facilitación del proceso estará a cargo

de un pequeño grupo de expertos internos con una línea de reporte organizacional muy alta. Ellos activarán y administrarán la dinámica diaria del proceso y su planificación en el tiempo. Serán también el nexo con la dirección para gestionar los recursos y acciones que en cada momento se puedan requerir.

7. METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS: La existencia de una metodología oficial y el uso de determinadas herramientas se relaciona mucho con el primer factor mencionado, ya que implica la formalización del proceso y establece pautas de funcionamiento donde pueden existir estándares para la actividad de los equipos. Estos métodos y herramientas serán la base de la capacitación, lo que no implica que los expertos internos tengan una formación más abarcativa que la aquí mencionada.

8. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO: La medición de la performance del programa y la realimentación de resultados es fundamental para su correcta administración, ya que dará las pautas para las correcciones y ajustes necesarios cuando existan desvíos respecto del plan trazado.

9. COMUNICACIÓN, RECONOCIMIENTO E INCENTIVOS: La comunicación interna, el reconocimiento a la participación y los incentivos al personal es otro de los aspectos centrales de la mejora continua. Debemos recordar que este sistema se nutre de la expe-

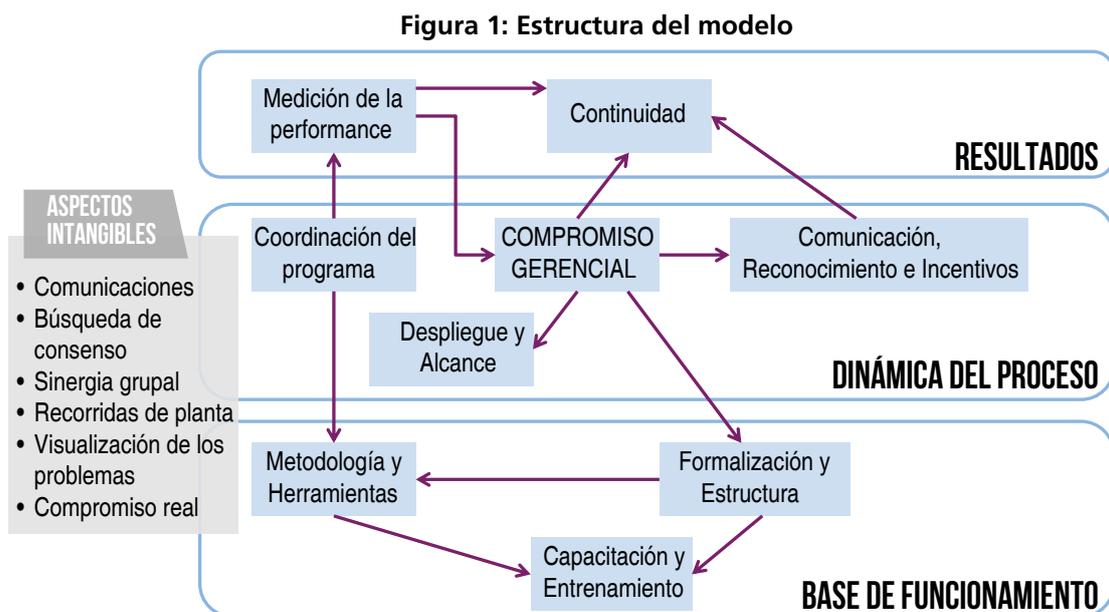
riencia acumulada en las personas a partir de años de trabajo. Que esta experiencia circule adecuadamente requiere buenos sistemas de interacción dentro y fuera de los equipos y la voluntad y actitud positiva de las personas que los integran. Es allí donde la comunicación, en sus diversas expresiones, y el reconocimiento y los incentivos, juegan un rol central.

Estructura del modelo

La figura 1 muestra la estructura del modelo con sus tres áreas de análisis y sus nueve criterios de evaluación.

El modelo mide, en una escala de 0 a 100%, la evolución o jerarquía del proceso evaluado e identifica las fortalezas y debilidades a los efectos de definir los ajustes necesarios para mejorar. Se analizan tanto aspectos¹ como intangibles² ya que, estos últimos, tienen una gran relevancia en los resultados y en los cambios culturales necesarios para sostener la mejora continua y cambiar la cultura organizacional.

Los resultados de aplicar el modelo diagnóstico presentan el formato que muestra la figura 2 donde se observan cinco grandes categorías globales (de excelencia a nulo) y la identificación de factores específicos que presentan una oportunidad de mejora (en el ejemplo de la figura 2: coordinación del programa y comunicación, reconocimiento e incentivos).



Fuente: Elaboración propia

¹ Comprende esta categoría la cantidad de cursos de capacitación por año, cantidad de personal capacitado, cantidad de horas, etc.

² Significa si se aprende de la experiencia mediante reuniones donde se comparten reflexiones finales después de la finalización del proyecto.

Figura 2: Cuadro de resultados del modelo diagnóstico: jerarquía del proceso de mejora continua

Grado de avance de los procesos (%)

	Factores claves	Tangibles	Intangibles
Base de funcionamiento	Formalización y estructura	75%	58%
	Entrenamiento y capacitación	64%	75%
	Metodología y herramientas	50%	58%
	Consolidado área 1	63%	61%
Dinámica de proceso	Compromiso y directivos	47%	56%
	Coordinación del programa	37%	68%
	Despliegue y alcance	60%	50%
	Comunicación, reconocimiento e incentivos	30%	50%
	Consolidado área 2	46%	54%
Resultados	Medición de resultados	39%	50%
	Continuidad y duración	100%	67%
	Consolidado área 3	52%	56%
	Consolidado total	50%	55%

Fuente: Elaboración propia

En el último relevamiento de 54 casos, finalizado en 2016, entre empresas grandes y medianas, con plantas en Argentina, se obtuvieron los siguientes resultados³:

Formalización y estructura:

Programas de mejora continua en curso	85%
Estructura formal de soporte	70%
Área específica de mejora continua	57%

Este último dato implica un cambio importante producido en los últimos 10 años, a partir del cual se afectan recursos humanos con gran potencial a los procesos de mejora continua.

Continuidad y duración

La antigüedad de los programas evaluados es:

0 a 2 años	44%
3 a 5 años	22%
Más de 5 años	34%

Del 56% de programas de más de 3 años, solo el 30% nunca lo ha discontinuado.

Despliegue y alcance

Producción	98%
Soporte	85%
Administración	65%
Comercial	50%

³ Los porcentajes de las tablas indican la cantidad de empresas que aplican al ítem evaluado en cuestión.

Si bien la participación de las áreas centrales de producción es muy alta, solo el 16% de los miembros de la dotación de las empresas participan de los proyectos de mejora continua. En las empresas *benchmark*⁴ en Argentina, la participación supera el 80%.

Entrenamiento

Entrenamiento en mejora continua	91%
Entrenamiento para facilitadores internos	85%
Entrenamiento a todo el personal	41%

Este resultado explica en parte la baja participación comentada en el punto anterior, ya que más de la mitad de las empresas no capacitan a todo su personal en las técnicas y métodos de la mejora continua.

Compromiso de la dirección

Si bien resulta complejo evaluar este factor por su naturaleza subjetiva, se muestran a continuación algunas señales que pueden orientarnos al respecto:

	Siempre	Casi siempre	Algunos	Nunca
Gerentes definen los temas de los proyectos de mejora	20%	35%	32%	13%
Gerentes participan de la apertura y cierre de proyectos	15%	28%	46%	11%

Estos aspectos, más las formas de manejar la comunicación interna, otorgar reconocimientos, adjudicar roles y definir un ámbito para discutir y planificar la mejora continua, son centrales en lo que denominamos compromiso de la dirección.

Coordinación del programa

Existe el rol de facilitador interno	76%
Facilitadores de tiempo completo	57%

No se observa la existencia de programas con un nivel medio o alto de efectividad que no tengan facilitadores internos. El rol puede denominarse de maneras diversas sin que esto altere su misión ni su relevancia.

Metodología y herramientas

Herramientas básicas	100%
Ciclo PDCA - DMAIC	91%
Programa de sugerencias	65%

⁴ Entiéndase como benchmark a los casos de éxito más relevantes en Argentina, tales como empresas automotrices y siderúrgicas.

Las herramientas básicas y el ciclo PDCA permiten abordar más del 80% de los problemas crónicos y oportunidades de mejora.

Medición del desempeño

Costos evitados	76%
Clima interno	56%
Participación del personal	45%

Como la mejora continua requiere desarrollar una gestión fuertemente participativa, la medición de los aspectos “blandos” puede ser tan o más relevante que la medición de ahorros y resultados técnicos en el corto plazo.

Comunicación, reconocimiento e incentivos

Programa de reconocimiento	41%
Jornadas internas	54%
Eventos externos	45%
Satisfacción superior al 80%	11%

Así como no hay programas exitosos sin facilitadores internos, tampoco los hay sin programa de reconocimiento.

Conclusiones

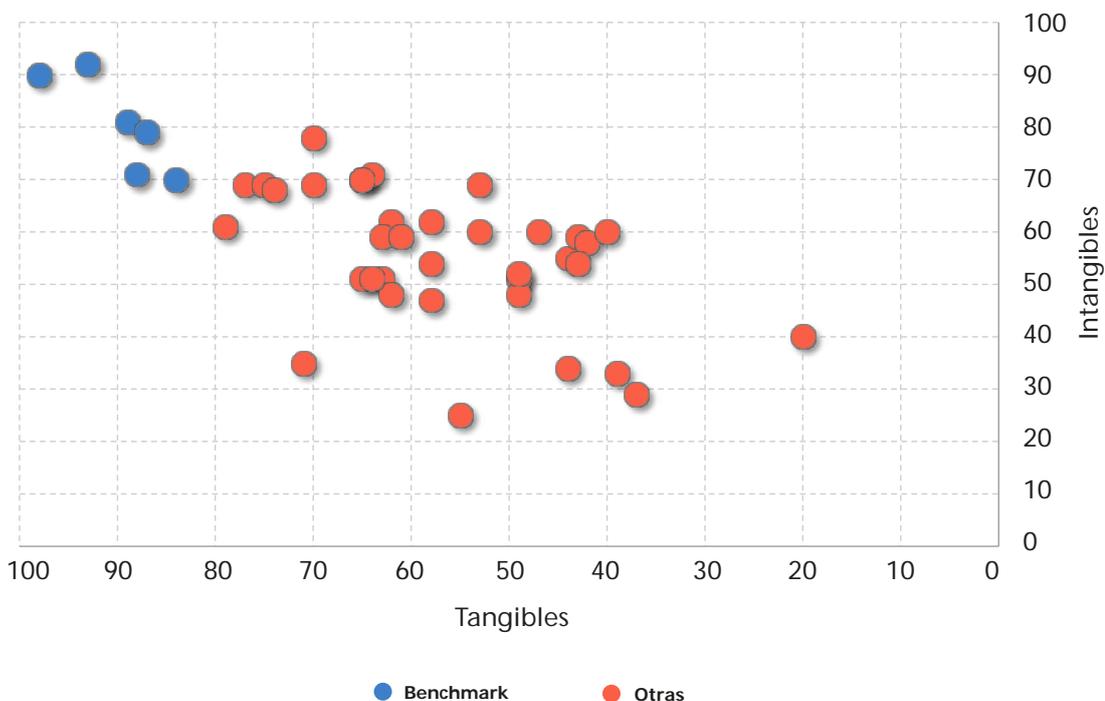
Este trabajo analizó empresas que desarrollaron 1.372 proyectos de mejora continua en un año.

Solo el 13% de las firmas alcanzan un nivel global de evaluación muy efectivo, un 46% solo efectivo, un 39% regular y un 2% nulo.

El gráfico 1 muestra la distribución de resultados globales y el pequeño lote de empresas que pueden tomarse como referencia en Argentina. Entre las mismas encontramos dos automotrices, una siderúrgica, dos alimenticias y una de consumo masivo.

Lejos de resultar desmotivante, este reducido grupo demuestra que es posible aplicar estos enfoques en Argentina, y que al hacerlo se logra una elevada competitividad difícil de imitar, debido a que la estrategia de implementación requiere cambios en hábitos y comportamientos que no pueden lograrse en el corto plazo.

Gráfico 1: Autodiagnóstico



Fuente: Elaboración propia