

Tema 6. Mejora continua



Introducción

Vivimos en un mundo que está en constante cambio, desarrollo y con posibilidades de modificar ciertos aspectos. La mejora continua nos enseña que nada puede considerarse como algo terminado o en su mejor forma.

El criterio de la constante evolución del universo aplica también a las personas y a las empresas y sus actividades. El proceso de mejora continua es como un ciclo permanente, en el cual se identifica un área de mejora, se planean las acciones para llevarla a cabo, se verifican resultados y se actúa de acuerdo con ellos, ya sea para ajustar la estrategia o proponer otra meta más retadora.

La mejora continua permite la renovación, el desarrollo, el progreso y la posibilidad de mostrar siempre una mejor versión de uno mismo, del entorno laboral y de un mejor servicio a los clientes.

Es por su importancia que, a lo largo de este tema, aprenderás (i) el concepto de mejora continua y en qué consiste, (ii) cómo realizar un plan de mejora continua y (iii) cómo se utiliza el método Kaizen. Además, se explicarán (iv) algunos ejemplos de empresas que lo aplican para que tengas una visión más amplia de este importante proceso.

Explicación del tema

¿Qué es la mejora continua y en qué consiste?

Sin duda, el mejor método para mejorar la calidad en los procesos de cualquier empresa es la mejora continua, la cual se logra realizando cambios a pequeña escala de forma continua.

Este método sirve para mejorar productos, servicios y procesos. Dicho método consiste en que los trabajadores incluyan en sus tareas realizar actividades que optimicen a su departamento o área, y el resultado de estas acciones se vea reflejado en el aumento de la calidad en sus productos y servicios.

El proceso de mejora continua apoya a aquellas empresas que buscan mejorar de forma constante sin necesidad de realizar grandes cambios. Este proceso puede pertenecer a un ámbito específico, aunque no siempre. Para mejorar un producto, es conveniente tener conocimientos profundos de los materiales y el proceso de su fabricación; sin embargo, la calidad de los procesos y servicios suele optimizarse por sí sola cuando se organiza mejor el proceso de trabajo. La limpieza y el orden en el área laboral son tan importantes como el trabajo en sí mismo, ya que el caos lleva a cometer errores con mayor frecuencia y facilidad, además de que alarga innecesariamente el tiempo dedicado a una tarea.



Según Ionos (2020), un sistema de mejora continua puede repercutir en:

- **Productos:** estos se adaptan a los requisitos y expectativas del cliente, por lo tanto, se generan más ventas.
- **Servicios:** responden mejor a las necesidades del cliente. El resultado de los cambios se ve reflejado directamente en su satisfacción.
- **Procesos:** el flujo de trabajo se vuelve más eficiente, lo cual hace que los costos disminuyan.

Las dos formas de impulsar la mejora continua son mediante el interés y la motivación de las personas y los equipos de trabajo. Existen dos formas de motivación que hay que tener en cuenta.

- **Motivación intrínseca:** es la motivación (interna) que nace de cada persona y lleva a los trabajadores de la empresa a querer optimizar los procesos por simple gusto. Sin embargo, no hay que apoyarse solamente en este tipo de motivación, ya que es muy variable en cada persona.
- **Motivación extrínseca:** es el resultado de un incentivo externo, por ejemplo, se favorece ofreciendo incentivos económicos, bonos vacacionales o la posibilidad de un ascenso.

Lo común es que los trabajadores que llevan muchos años en la empresa o que cuentan con más experiencia sean los indicados para proponer mejoras en su área, pero cada trabajador deberá contar con los medios suficientes para planificar e implementar mejoras en su propio departamento.

Para implementar la mejora continua, es importante elegir el mejor método que se adapte a las necesidades del lugar de trabajo. Al implementar los cambios, se debe monitorear el avance con regularidad, para que de este modo se pueda verificar si el equipo de trabajo cumple con los objetivos de cambio a través de su desempeño. Para ello, se pueden realizar reuniones periódicas con la intención de asegurarse de que todo el equipo se siente cómodo con las metas y que sepan que cuentan con todos los recursos que necesitan para alcanzarlas.

Establecer metas manejables y realistas es esencial para el éxito de un equipo de trabajo, ya que anima y motiva al equipo a alcanzarlas. Por ejemplo, un objetivo realista para un área que se enfoca en atención al cliente sería aumentar la satisfacción del cliente en un 5% al final del trimestre. La estrategia podría ser mejorar la comunicación con el cliente, solicitando que brinden comentarios después de cada interacción por medio de una encuesta.

La comunicación dentro del equipo de trabajo es fundamental para que se compartan progresos y retrocesos, esto puede ayudar a que se realicen ajustes en la estrategia o hacer un cambio completo de la misma. Asimismo, informar al equipo de trabajo sobre el progreso ayuda a que puedan ver cómo su trabajo está impactando a los objetivos que se tienen en común. Lo anterior los motiva a permanecer centrados en las tareas y abordar rápidamente cualquier problema que se necesite afrontar.

Plan de mejora continua

Como viste anteriormente, la mejora continua es una estrategia que se utiliza para que una empresa (o también los equipos de trabajo) administren de la mejor manera posible sus funciones.

Los líderes generalmente buscan formas de aprovechar el crecimiento de su equipo, por lo que tienen la tarea de garantizar el avance hacia nuevas metas o el cumplimiento de las ya existentes. Para hacer las cosas de forma más eficiente, se pueden estructurar planes de mejora continua que sean retadores y que propicien el surgimiento de nuevas metas.



La empresa Spring Professional (2021) propone cinco pasos a seguir para crear una cultura de mejora continua exitosa.

1. **Elegir el método apropiado:** como has podido ver a lo largo de este curso, existen diferentes métodos que pueden aplicarse dentro del ámbito laboral para lograr diversas metas u objetivos, en lo que respecta a la mejora continua, puedes aplicar alguno de estos modelos:
 - a. **Planificar-hacer-verificar-actuar:** se trata de dividir en pasos la manera en la que trabajarás. Como su nombre lo indica, lo primero es "planificar", por lo que deberás recopilar los datos y la información con la que trabajarás, para después aplicar o "hacer" la implementación de acciones a pequeña escala. Una vez que hayas puesto en marcha las acciones, se puede "verificar" que los resultados de la implementación se apeguen a lo planeado, para que posteriormente se realicen los ajustes necesarios para mejorar ("actuar").
 - b.
 - c. **Mapeo de flujo de valor:** como equipo, primero se recopila información sobre el estado en el que se encuentra un proceso y después se mapean los pasos que se deben seguir para alcanzar una meta. Este método sirve principalmente para identificar y eliminar el tiempo que se desperdicia o se utiliza en actividades que no generan un valor real para el cumplimiento de la meta, además de que permite identificar cuando hay desperdicio de recursos.
 - d. **Estrategia 5S:** es una estrategia japonesa que consta de: *Seiri* (clasificar), *Seiton* (ordenar), *Seiso* (limpiar), *Seiketsu* (estandarizar) y *Shitsuke* (mantener).

De manera general, esta estrategia trata de saber clasificar, ordenar, limpiar, estandarizar y ser constante en las actividades + o los procesos que se realizan tanto en el trabajo como en casa. Durante la etapa de clasificación, se deben identificar y eliminar los recursos innecesarios que entorpecen el proyecto y que pueden generar retrasos o incumplimiento de las tareas. Una vez que se eliminaron los recursos innecesarios y se identificaron los elementos importantes, se pasa a la etapa de limpieza, en la que se organiza el espacio de trabajo con el fin de generar fluidez y facilitar los procesos. Posteriormente, en lo que respecta a estandarizar, se debe desarrollar un proceso específico para que las tareas siempre se realicen de la misma manera, ya que en la siguiente etapa (mantener) es responsabilidad de todos administrar el método por sí mismos para que perdure en la organización lo que se ha logrado. En el siguiente tema, podrás conocer más acerca de este modelo.

2. **Supervisar el crecimiento:** una vez se aplique uno de los métodos mencionados anteriormente, es necesario que se monitoree el crecimiento con regularidad. De esta forma, como líder, podrás confirmar si el equipo está cumpliendo con los objetivos de desempeño. Así mismo, es necesario que convoques a reuniones de manera periódica para asegurarte de que todos los colaboradores están haciendo lo que deben hacer y se sientan cómodos con las metas establecidas, ya que, de lo contrario, la productividad puede no ser tan alta como debería. Por otra parte, no debes olvidarte de establecer plazos de tiempo específicos para cada objetivo, así, cada miembro del equipo podrá organizarse mejor y tener en mente la fecha límite para presentar resultados.

3. **Establecer metas realistas:** el estructurar objetivos alcanzables es un paso esencial para el éxito de un equipo, ya que, de no ser así, los colaboradores pueden llegar a desmotivarse y perder interés al no poder alcanzar las metas. Recuerda proponer objetivos SMART que estén a tu alcance.

4. **Solicitar comentarios:** para la mejora continua, es crucial tener un equipo comprometido, donde todos los miembros desempeñen un papel activo dentro de cada uno de los proyectos. Procura pedir a los colaboradores que estén al tanto de su progreso, dificultades u opiniones, esto con el fin de ajustar lo que se requiera y, en caso de ser necesario, ofrecer apoyo u orientación al respecto. Escúchalos, ellos tienen una perspectiva diferente y de sus experiencias surgen brillantes ideas que ayudan a alcanzar las metas de manera más sencilla y rápida.

5. **Actualizar al equipo por igual:** intenta tener juntas semanales con todo el equipo en donde actualices el progreso que se tiene y resalte lo que hace falta para alcanzar la meta propuesta. Esto los motivará a mantenerse centrados en sus tareas y a realizar un mejor trabajo.

Trabajar en un plan de mejora continua es una cuestión de suma importancia para que un área, equipo o empresa crezca. La idea es optimizar los recursos y mejorar los procesos y las operaciones, y que con dichas modificaciones se vean beneficiados los clientes. Recuerda que el objetivo de crear e implementar un plan de mejora continua es que esos procesos puedan permanecer a lo largo del tiempo con el fin de obtener los mejores resultados y perfeccionar las tareas y procesos.

Método Kaizen

De acuerdo con la Red de Universidades Anáhuac (2020), la filosofía Kaizen

es una palabra japonesa que se compone de dos sinogramas (caracteres) de escritura japonesa que significan "bueno" y "cambio", actualmente,

Kaizen se refiere a un sistema de mejora continua en el que las pequeñas, pero constantes mejoras, acumulan tras de sí grandes beneficios a largo plazo.

A pesar de que existen otras metodologías de mejora continua (como las que viste anteriormente), el modelo Kaizen se diferencia por enfocarse en los grandes beneficios que se obtienen de las pequeñas acciones implementadas a largo plazo.



Aun cuando se suele creer que el origen de este método viene de Japón, la realidad es que la primera vez que se implementó fue en Estados Unidos después de la Segunda Guerra Mundial como un programa de entrenamiento dentro de la industria bélica (de guerra). Posterior a este programa, el modelo fue llevado a Japón bajo el nombre de *Kaizen Yon Dankai*, en español significa "mejora en cuatro pasos". Este modelo se creó y comenzó a utilizarse debido a que posterior a la guerra el país quedó devastado a causa de la falta de recursos y destrucción que hubo. El modelo Kaizen fue una alternativa en la que se promovió que hubiera pequeños cambios en todos los niveles socioeconómicos para que pudieran comenzar a desarrollarse productivamente. Después de 15 años, Japón se recuperó del desastre causado por la guerra y comenzó a ser un referente dentro de la economía mundial.

Debido a su éxito, el modelo comenzó a implementarse en otros países y se ha ido modificando hasta ser lo que conocemos hoy en día: uno de los mejores modelos para la mejora continua.

A continuación, se explican los cuatro pasos en los que consiste esta metodología y cómo puede aplicarse a tu equipo de trabajo (Red de Universidades Anáhuac, 2020).

1. **Planea: establece metas y desarrolla una solución o mejora.**
Independiente de que tu meta sea muy ambiciosa o sencilla, aquí lo importante es que establezcas qué pequeño cambio realizarás para lograrla. Por ejemplo, si el objetivo de tu equipo es darle una mejor experiencia al cliente en la tienda, promueve que los vendedores o quien tenga más contacto con los clientes se acerque a ellos y les pregunten si buscan algo en especial o si encontraron todo lo que buscaban.

2. **Haz: realiza cambios.**
Una vez que definas el objetivo y establezcas la pequeña acción que se realizará, necesitarás llevar un seguimiento de su implementación. Puedes apoyarte por medio de aplicaciones, software, tablas de monitoreo, entre otras, en las que contabilices la cantidad de veces o la frecuencia con la que se realizó esa pequeña acción que propusiste.

3. **Comprueba: revisa cómo funcionó la solución propuesta.**
Se recomienda que la mejora o acción que elegiste realizar se implemente por más de 21 días, esto para que puedas tener una perspectiva realista de los beneficios que se obtuvieron o de los ajustes que se necesitan aplicar para que funcione de manera más efectiva. Analiza los resultados, si no fueron los esperados, no te juzgues, mejor realiza el ajuste necesario y continúa tu proceso de mejora.

4. **Actúa: mantén el cambio y continúa con tu siguiente meta.**
Una vez que se alcanzó el objetivo, no pares, procede a aplicar el mismo procedimiento con otra meta. No olvides que lo principal es realizar pequeñas acciones que te lleven a lograr un objetivo mayor, por lo que tu rutina no cambiará drásticamente.

Cabe destacar que cuando este modelo se implementa en un equipo, es necesario que todos los miembros se involucren y se sientan interesados o atraídos con el objetivo y la acción que se debe realizar, así, cada trabajador contribuirá en los ciclos planteados anteriormente y en poco tiempo se podrán lograr las metas establecidas.

Una vez que domines este método, te darás cuenta de que dominarás los aspectos que no te gustan de tu rutina, generando mayores beneficios y obteniendo más efectividad, concentración y satisfacción en el logro de las metas propuestas.

Empresas que adoptaron el modelo Kaizen

Múltiples empresas internacionales y de gran renombre han optado por utilizar el modelo Kaizen dentro de sus estrategias, pues han comprobado que es una metodología con un alto nivel de efectividad y que puede adaptarse a cualquier tipo de área o proyecto en el que se aplique.



Para que funcione, no se necesita que la implemente una persona certificada o con algún tipo de cualificación especial, solo se necesita establecer un objetivo, una pequeña acción y promoverla dentro del equipo.

Algunas de las empresas que han implementado el modelo Kaizen son las siguientes (Bizneo, s.f.):

Honda

Es una empresa dedicada a la fabricación de automóviles originaria de Japón, lo cual es sinónimo de tecnología, calidad y fiabilidad. El modelo por medio de los "Círculos de Calidad Honda", que hacen referencia a unas competencias anuales en donde los empleados se dividen en cinco grupos con el objetivo de identificar problemas en las diferentes áreas de la compañía, definir un proyecto y proponer soluciones que sean pequeñas (en comparación con el problema), pero efectivas.

Sony Group Corporation

La empresa multinacional japonesa dedicada a la venta de artículos relacionados con audio, video, computación, fotografía, videojuegos, telefonía móvil, productos profesionales, entre otros, utiliza esta metodología por medio de un sistema llamado "Cero Defectos", con el cual se busca eliminar por completo el desperdicio de tiempos y métodos de etodología dentro del proceso empresarial, por lo que dentro de la estrategia que implementan se enfocan en realizar acciones que contribuyan a disminuir, en la medida de lo posible, las acciones, actitudes o tareas que generan una pérdida de recursos.

Cierre

Con lo visto a lo largo de este tema, ahora conoces más sobre lo que es la mejora continua, un plan de seguimiento que puede aplicarse fácilmente si deseas mejorar en algún aspecto en la empresa o de manera personal. Asimismo, conoces acerca del modelo Kaizen, el cual ha ayudado a miles de empresas a perfeccionar sus procesos y ofrecer un servicio o producto de calidad. Cualquier empresa puede aplicar este proceso en el área que más le convenga, pero también se pueden obtener beneficios en los equipos, ya que, además de mejorar los procesos, es una herramienta que te permite identificar los errores que se están cometiendo y cómo es que se puede aplicar en tu equipo de trabajo.

Referencias bibliográficas

- Bizneo. (s.f.). *El método Kaizen: mejora continuamente tu empresa*. Recuperado de https://www.bizneo.com/blog/metodo-kaizen/#Sony_y_el_metodo_Kaizennbsp
- Ionos. (2020). *La mejora continua: método para mejorar la calidad en tu empresa*. Recuperado de <https://www.ionos.mx/startupguide/productividad/proceso-de-mejora-continua/>
- Red de Universidades Anáhuac. (2020). *Método Kaizen. ¿Qué es y cómo puedes beneficiarte de él?* Recuperado de <https://www.anahuac.mx/generacion-anahuac/metodo-kaizen-que-es-y-como-puedes-beneficiarte-de-el/>
- Spring Professional. (2021). *Plan de mejora continua en el lugar de trabajo*. Recuperado de <https://blogcandidatos.springspain.com/cultura-organizacional/plan-de-mejora-continua-en-el-lugar-de-trabajo/>

Para saber más

Los siguientes enlaces son externos a la Universidad Tecmilenio, al acceder a ellos considera que debes apegarte a sus términos y condiciones.

Videos

- TEDx Talks. (2019, 31 de mayo). *La persistencia como instrumento de mejora* | Daniel Concha Ruiz | TEDxBUAP [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=Q0bZZ_NU0iU

Lecturas

- Amenábar, B. (s.f.). *¿Cómo es el proceso de mejora continua en una empresa?* Recuperado de <https://www.webdoxclm.com/blog/como-es-el-proceso-de-mejora-continua-en-una-empresa>
- Rockcontent. (2019). *Descubre qué es el método Kaizen y cuáles son sus beneficios a las empresas*. Recuperado de <https://rockcontent.com/es/blog/metodo-kaizen/>

Checkpoint

Asegúrate de:

- Entender el significado de la mejora continua y en qué consiste.
- Identificar los pasos a seguir para poder implementar un plan de mejora continua.
- Comprender en qué consiste el Modelo Kaizen y cómo es que se puede aplicar en tu equipo de trabajo.

