

## **Una Innovación en los Procesos de Mejora Continua**

***Por Fernando Cusolito***

A partir de trabajos previos en la temática, realizados por el equipo de investigación de mejora continua del IDEI, detectamos la necesidad de realizar una investigación con la finalidad de obtener un instrumento de medición de los procesos de mejora continua (PMC) que se desarrollan dentro de las empresas con un carácter de corto plazo y de forma periódica para poder tomar acciones concretas en la gestión cotidiana sobre los PMC.

Partiendo entre otros modelos conocidos, del modelo de autodiagnóstico realizado por el equipo en investigaciones previas, se trabajó en la identificación de un conjunto de catorce factores claves para el monitoreo de los PMC, que fueron procesados utilizando el método Delphi para el procesamiento de los datos de la investigación.

Una estrategia desafiante planteada dentro del diseño de la investigación fue la colaboración de un panel de expertos que colaboró con el equipo y que estaba conformado por tres grupos diferenciados.

- Gerentes o ex – gerentes expertos en coordinación de PMC
- Consultores con extensa experiencia en PMC
- Académicos de Universidades Nacionales especializados en la temática.

Para realizar la investigación se realizó una serie de rondas de interacción con el panel de expertos y en las rondas iniciales se pusieron a consideración los catorce factores definidos originalmente y su posible enriquecimiento con otra serie de factores que no hubiesen sido planteados en un inicio, luego de lo cual se llegó a dieciocho factores con los aportes realizados.

Factores claves en los PMC:

1. Compromiso de la dirección
2. Liderazgo
3. Motivación y participación
4. Compromiso y participación del personal
5. Cultura de mejora continua
6. Sostenibilidad de los equipos de mejora continua
7. Continuidad/duración
8. Desarrollo de las personas
9. Comunicación, reconocimiento e incentivos
10. Objetivos del programa en relación a la misión y visión de la empresa

11. Coordinación del programa
12. Acción orientada al cliente
13. Despliegue y alcance del programa
14. Metodología y herramientas
15. Entrenamiento
16. Formalización y estructura
17. Planificación del programa y medición de desempeño
18. Resultados del programa

El desafío siguiente fue definir indicadores con los cuales medir dichos factores y a través del trabajo del equipo de investigación y de la colaboración del panel de expertos se determinaron 24 indicadores. La mayoría de los factores se correlaciona con un indicador y luego hay una serie de ellos que toman entre dos o tres indicadores para su medición.

Uno de los aspectos a remarcar del trabajo desarrollado es el hecho de poder medir hasta factores de naturaleza intangible que si bien se aceptaba su importancia desde los trabajos teóricos, no es algo común su relevamiento y medición de forma periódica en la rutina cotidiana de las actividades de mejora continua.

Finalmente y más allá que todavía se están completando las últimas rondas de trabajo con los expertos, se está trabajando en el esbozo de un tablero de comando para carga y visualización de aquellos datos claves para la gestión de los PMC, que sería un logro para el equipo de mejora continua del IDEI con una finalidad de aplicación efectiva en empresas.