

GESTIÓN DE LA MEJORA

Guía de consulta | TOMO 3

Los nueve factores claves para la
mejora continua

Héctor Formento
Néstor Braidot

Revisión, ajustes
y rediseño de gráficos:

Martín Romanelli

EDICIONES **UNGS**
 Universidad
Nacional de
General
Sarmiento

 Instituto
Nacional
de Tecnología
Industrial
INTI

SAMECO
SOCIEDAD ARGENTINA
PRO MEJORAMIENTO CONTINUO

Braidot, Néstor

Gestión de la mejora : guía de consulta : tomo 3 : los nueve factores claves para la mejora continua / Néstor Braidot ; Héctor Formento. - 1a ed. - Los Polvorines : Universidad Nacional de General Sarmiento ; Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Sociedad Argentina Pro Mejoramiento Continuo -SAMeCo ; Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Instituto Nacional de Tecnología Industrial -INTI, 2023.

88 p. ; 14 x 9 cm. - (Ciencia, innovación y desarrollo ; 19)

ISBN 978-987-630-707-9

1. Organización Administrativa. 2. Administración de Empresas. I. Formento, Héctor II. Título
CDD 338.7

EDICIONES **UNGS**

©Universidad Nacional de General Sarmiento, 2023.

J. M. Gutiérrez 1150, Los Polvorines (B1613GSX).

Provincia de Buenos Aires, Argentina.

Tel.: (54 11) 4469-7507

ediciones@campus.ungs.edu.ar

ediciones.ungs.edu.ar

Coedición realizada entre la Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS), la Sociedad Argentina Pro Mejoramiento Continuo (SAMECO) y el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI).

Hecho el depósito que marca la Ley 11723.

Prohibida su reproducción total o parcial.

Derechos reservados.

Impreso en Ediciones América

Abraham J. Luppi 1451, CABA, Argentina

en el mes de septiembre de 2023.

Tirada: 400 ejemplares.

Contenido

Introducción	5
Utilización de esta guía de consulta	5

Primera parte

Los nueve factores claves	7
Descripción general	7
1. Formalización y estructura.....	12
2. Continuidad y duración	18
3. Despliegue y alcance.....	27
4. Capacitación y entrenamiento	32
5. Compromiso gerencial	38
6. Coordinación del programa	44
7. Metodología y herramientas	50
8. Medición de la <i>performance</i>	54
9. Comunicación, reconocimiento e incentivos.....	60

Segunda parte

Los aspectos intangibles	67
Descripción general	67
1. Aspectos intangibles de formalización y estructura	68
Conocimiento	68
Integración.....	68
Importancia real.....	69
2. Aspectos intangibles de continuidad y duración.....	70
Sensación de progreso o continuidad efectiva	70
3. Aspectos intangibles de despliegue y alcance.....	71
4. Aspectos intangibles de capacitación y entrenamiento.....	74
Aplicación.....	75
Reflexión	75
5. Aspectos intangibles de compromiso gerencial.....	77
Soporte	77
Participación	77
Comunicación.....	78
Clima interno.....	78
6. Aspectos intangibles de coordinación del programa	79

Dedicación	80
Perfil	80
7. Aspectos intangibles de metodología y herramientas	81
Búsqueda de consensos	82
Estandarización	82
Captura de aprendizajes	82
8. Aspectos intangibles de medición de la <i>performance</i>	83
Medición de intangibles	83
Exposición de resultados	84
9. Aspectos intangibles de comunicación, reconocimiento e incentivos.....	85
Referencias bibliográficas	87
Autores.....	88

Introducción

El tomo 3 de la serie “Gestión de la mejora” nos introduce en un tema altamente sensible para los procesos de mejora continua, como lo es su implementación y sostenimiento. Mucho se ha escrito en cuanto a los obstáculos más frecuentes y a los facilitadores recomendados; sin embargo, hay pocos trabajos que muestren estos aspectos con el foco puesto en una cultura determinada.

En este caso en particular, vamos a volcar una breve síntesis, con descripciones y recomendaciones generales, de los nueve factores claves identificados por un equipo de investigadores del Instituto de Industria de la UNGS en el ámbito de las empresas que operan en la Argentina.

Lo mencionado implica que el material que se mostrará a continuación es el resultado de investigar cuál parece ser la diferencia entre el éxito y el fracaso si se analizan procesos de mejora continua existentes en la Argentina. Con lo cual, a toda la teoría ya conocida y a los casos de éxito típicos del modelo de gestión japonesa, muy divulgado, le sumamos aquí un ingrediente esencial, como lo es la observación de estos procesos en nuestro propio entorno y con las particularidades de nuestros hábitos culturales.

Utilización de esta guía de consulta

Al igual que en los dos tomos precedentes, esta guía de acceso rápido pretende ser un auxiliar para la

toma de decisiones puntuales y no requiere, por lo tanto, una lectura secuencial.

Sin embargo, dada la relevancia del tema y la fuerte conexión existente entre la mayoría de los factores, es recomendable entender primero el modelo global planteado para poder seleccionar después sobre qué factores se desea trabajar primero.

En este sentido, aconsejamos al lector que comience por la descripción general, antes de avanzar con la lectura e implementación de algún factor en particular.

Finalmente, es nuestro deber advertir que más allá de los aspectos formales y tangibles aquí explicados, todos los factores claves tienen un fuerte componente intangible que, de no ser considerado, puede convertirse en una barrera insalvable para avanzar hacia los objetivos de mejora.