

Mejora Continua ¿Mas de lo mismo?



“Nosotros en medicina garantizamos
procedimientos no resultados”

*Jefe de Terapia Intensiva de un Sanatorio Privado a un familiar de una persona
internada en grave estado*



¿Porque Implementar un Sistema de Mejora de la Calidad?

- Necesidad de obtener beneficios esperados de manera sostenible
- Cambio crónico acelerado e impredecible a que se enfrentan las organizaciones
- Intensa y rigurosa competencia nacional y extranjera
- Rápida obsolescencia de los productos y servicios ofrecidos
- Tiempo de desarrollo demasiado lento para mantener el ritmo de la demanda cambiante
- Los precios no competitivos o ganancias mínimas y costes excesivos.
- Ineficiencias y actividades sin valor.
- Retrasos y altos niveles crónicos de defectos y errores y sus consecuentes desechos, re-procesos y clientes insatisfechos.
- Empleados no comprometidos
- Desafíos inesperados derivados de continuas innovaciones.
- ETC. ETC.....



¿Porque Implementar un Sistema de Mejora de la Calidad?

ADEMAS.....

- LA SOCIEDAD DEMANDA A LAS ORGANIZACIONES LA RESPONSABILIDAD SOBRE LA CALIDAD DE VIDA DE LA COMUNIDAD DONDE LA ORGANIZACIÓN SE DESEMPEÑA.



*“Lograr el liderazgo en calidad de productos y servicios, depende de cuan largo en años de aplicación sistemático del esfuerzo y de la tasa de mejora en términos de **cambios radicales** que ocurren a un ritmo superior al de la competencia.”*

“Se abandonan las iniciativas porque los resultados, no se perciben lo suficientemente rápido o no son mantenidos el tiempo necesario.”

¿Por qué las técnicas para gestionar la calidad sirven para algunas organizaciones y no para otras?



¿Porque se abandonan o no se aplican Sistemas de Mejora de la Calidad?

No esperan u obtienen resultados esperados con las aplicaciones por:

- Intentar mejoras unicamente en algunas funciones y niveles seleccionados
- Los esfuerzos de Mejora no son coordinados adecuadamente
- Vagas campañas de motivación
- La iniciativa compite con otras por los recursos y tiempos de los empleados
- No se le asignan recursos adecuados para estas actividades en el Plan de Negocios
- Se espera que los empleados las realicen adicionalmente a sus trabajos habituales.
- Desconocimiento de los conceptos, técnicas y herramientas para la mejora, y los potenciales beneficios a obtener con una adecuada implementación.



Mejora Continua

- Principios

Se construye sumando pequeñas cosas

Haciendo un esfuerzo continuo

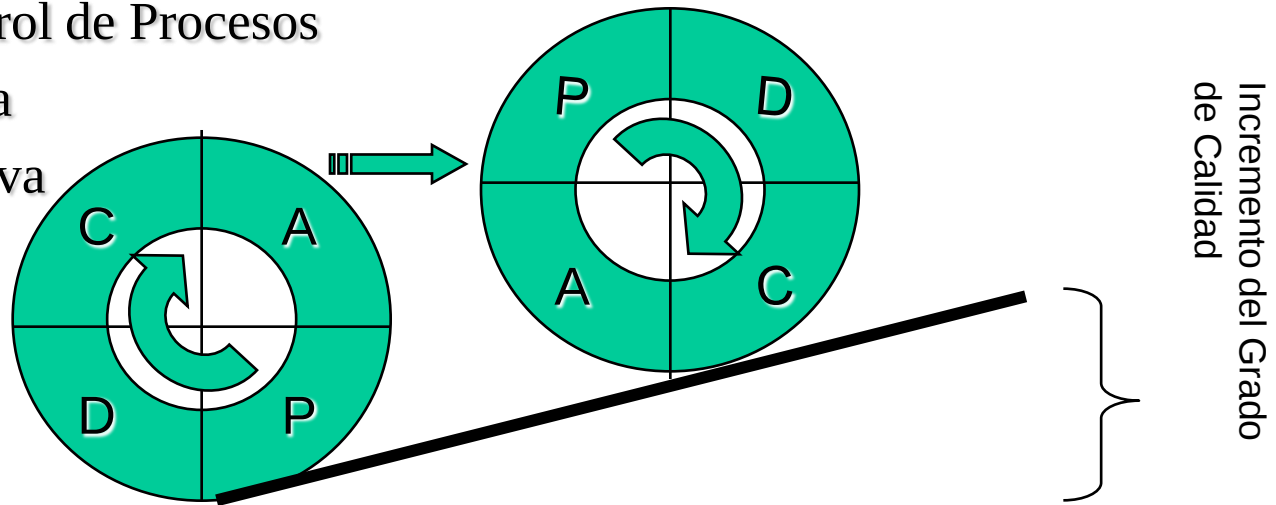
Desarrollándola en un área extensa

- Mejora Continua = Mejora Sistemática + Mejora Iterativa

Mejora de Control de Procesos

Mejora Reactiva

Mejora Pro-activa



Fases de Implementación

1. Fase de Orientación

- Metas
- Nuevas Estructuras
- Sensibilización

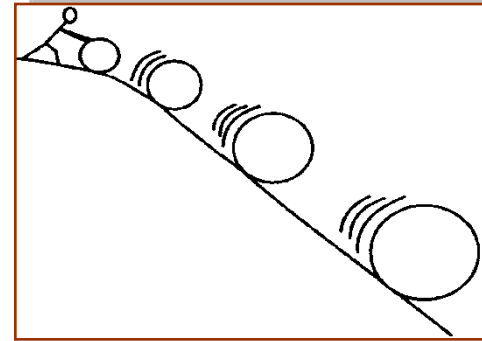
2. Fase de Potenciación

- Enseñar herramientas
- Estimular su empleo
- Involucrarse en el esfuerzo
- Difusión de historias de éxito

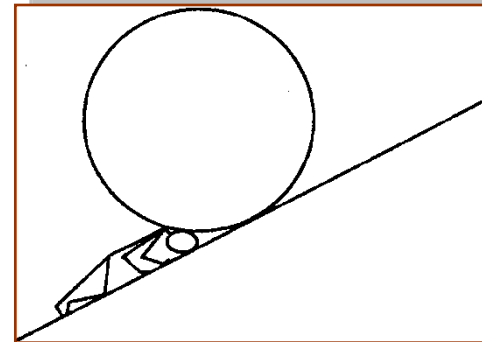
3. Fase de Alineamiento

- Energía para dirigir la actividad
- Sincronizar y alinear a objetivos de la empresa

• Modelo bola de nieve



• Modelo Sísifo



¿Porque no se pueden mantener las mejoras y el rendimiento financiero a largo plazo?

TRIUNFALISMO: Volverse líder del mercado, líder en beneficios, con los menores costo de producción distrae la mirada de los Directivos sobre la necesidad de mejorar continuamente.

CAMBIO EN EL LIDERAZGO: Cuando un directivo que lideraba las iniciativas de mejora, se retira, renuncia, es despedido, o muere, el nuevo lidere desecha las iniciativas existentes, funcionaran o no.

LA ORGANIZACIÓN SE CANSA DE LA INICIATIVA VIGENTE Y PASA OTRO PROGRAMA CON RAPIDEZ.: No hay tiempo para que tengan lugar varios cambios radicales.

LA COMPAÑÍA NO MANTIENE UNA ESTRUCTURA PARA FORMAR CONTINUAMENTE EMPLEADOS A LO LARGO DEL TIEMPO.: Debería incluir una organización para la creación y el mantenimiento de Comités ejecutivos de Seguimiento de iniciativas, sponsors, champions, facilitadores etc.



¿Porque no se pueden mantener las mejoras y el rendimiento financiero a largo plazo?

LA ORGANIZACIÓN SE FUSIONA O ES ADQUIRIDA: Forzando a que las iniciativas se suspendan o cancelen definitivamente.

EFFECTO MACROECONOMICOS MUNDIALES Y REGIONALES IMPACTAN MAS FUERTE Y MAS RAPIDAMENTE QUE ANTES EN LA HISTORIA.: Generan nuevas iniciativas que tengan que convivir con los cambios, nuevos programas ¡“otro cambio más”!



Conclusiones

Las organizaciones solo mejoran cuando tienen necesidad.

Los problemas a que se enfrentan las organizaciones son cada vez mas complejos y muchos están fuera de su propio control.

El dilema a que nos enfrentamos requiere organizaciones que se adapten a los cambios a nivel global y provocadoras de cambios a nivel regional.



¿La utilización de principios y técnicas básicas que permiten cambios radicales necesarios para el sostenimiento de la mejora en el largo plazo funciona en mi organización?.

