

## MEJORA CONTINUA Y PRODUCTIVIDAD

---

Por: María Cristina Ruiz Villar  
Ana María Díaz Cerón<sup>1</sup>

En la actualidad para obtener una posición competitiva las empresas necesitan orientarse hacia un cambio organizacional, que dirigido hacia el mejoramiento continuo irradie hacia todos los niveles de la estructura organizativa, requiriéndose entonces una nueva visión de gerente a quien cada día se le coloca ante el reto de mejorar sus estándares de productividad.

El gerente se considera ahora como un promotor del cambio que, estableciendo una relación de beneficio mutuo con quienes esperan algo de la empresa como empleados, proveedores, clientes, funcionarios bancarios y organismos gubernamentales entre otros, que permita una mejora progresiva y continua de la organización.

Como empresa se debe enfocar a conocer las necesidades de sus clientes internos y externos, ya que siendo el cambio en sus necesidades muy dinámico, se deben desarrollar prácticas que hagan de ese cambio una oportunidad valiosa para mejorar hacia posiciones competitivas.

En la actualidad no solo se deben desarrollar trabajadores especializados, sino que los recursos humanos necesitan un desempeño polifuncional con amplias capacidades que les permitan participar e impactar en el proceso de cambio y mejoramiento en la empresa.

No cabe duda que con la capacitación se puede mejorar la productividad, pero esencialmente hay que introducir en la organización, un compromiso conjunto de participación en un proceso continuo de mejora, que involucre tanto a la gerencia como a los trabajadores.

La filosofía de mejoramiento continuo, supone que nuestra forma de vida en el ambiente de trabajo, social y familiar, merece ser mejorada en forma constante, ya que en cualquier momento y lugar que se hagan mejoras en los estándares de desempeño, éstas a la larga conducirán a mejoras en la calidad y en la productividad.

En el ocaso de este siglo, pareciera ser que para los administradores el logro de mayor productividad, tanto en el recurso humano como en las operaciones de cualquier corporación, es la preocupación fundamental; ya que en épocas pasadas sí se hacía énfasis en la productividad, pero se tuvo un efecto negativo sobre la calidad, y como consecuencia para equilibrar éste efecto se crearon áreas de inspección que hacen más densa la estructura operativa.

La productividad y la calidad no pueden ser impuestas, para que fructifique el esfuerzo por lograrla, se necesita de la voluntad de los sectores obrero, campe-

---

<sup>1</sup> Investigadoras del I.I.E.S.C.A.U.V.

sino, empresarial, y el Gobierno Federal, quienes deben participar comprometidamente en los procesos productivos.

El antecedente del consenso en los puntos básicos sobre la necesidad de elevar la productividad y la calidad, se plasmó en el acuerdo nacional que para tal efecto se dio a conocer oficialmente en Mayo de 1992, donde se establecen 6 líneas de acción a emprenderse por los actores productivos y el gobierno, que son:

- 1.- Modernización de las estructuras organizativas del entorno productivo, entre otras, las empresariales, sindicales y gubernamentales.
- 2.- Superación y desarrollo de la administración.
- 3.- Énfasis en los recursos humanos:
  - Capacitación permanente.
  - Condiciones del lugar de trabajo.
  - Motivación estímulo y bienestar de los trabajadores.
  - Remuneración.
- 4.- Fortalecimiento de las relaciones laborales.
- 5.- Modernización y mejoramiento tecnológico, investigación y desarrollo.
- 6.- Entorno macroeconómico y social propicio a la productividad y a la calidad.

A pesar del acuerdo mencionado y de posteriores acuerdos e integración de grupos colegiados con la misma orientación, parece ser que se continúa privilegiando aspectos técnicos y de producción, siendo que el manejo del recurso humano es la parte medular del proceso de mejoramiento no solo del aspecto productivo sino del desarrollo y engrandecimiento de cualquier organización.

W. Edwards Deming, considerado como el padre de la calidad, menciona que los administradores y no los trabajadores, son la fuente principal de incrementos en la productividad, al administrar adecuadamente a la variable gente y a la variable operaciones.

Las estrategias de productividad más avanzadas permiten observar que se debe generar y estimular la participación de los trabajadores, debido al gran potencial de conocimientos y experiencias cotidianas que en el proceso de trabajo han desarrollado.

La calidad está asociada no sólo con los productos y servicios, sino también con la forma en que la gente trabaja, la forma en que las máquinas son operadas y la forma en que se trata con sistemas y procedimientos. Incluye todos los aspectos del comportamiento humano. Esta es la razón de que sea más útil hablar acerca de mejoramiento continuo -Kaizen en Japón- que respecto a calidad o productividad.

El término mejoramiento como se usa en el contexto occidental con mucha frecuencia significa mejoramiento en equipo, excluyendo así los elementos humanos. Por contraste Kaizen es genérico y puede aplicarse a la mayoría de los aspectos de las actividades de todos.

Otro aspecto importante de Kaizen ha sido su énfasis en el proceso y un sistema administrativo que apoya y reconoce los esfuerzos de la gente orientada al proceso para el mejoramiento. Esto está en agudo contraste con las prácticas administrativas occidentales de revisar estrictamente el desempeño de las personas sobre la base de los resultados y no recompensar el esfuerzo hecho.

Como resultado de la globalización del comercio y con la finalidad de mantener la confianza entre los productores y los consumidores, y de vigilar los acuerdos establecidos para el intercambio de bienes y servicios, tanto en el ámbito nacional como en el extranjero, se han creado organismos nacionales e internacionales de normalización.

En México la Dirección de Normas Generales, dependiente de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, es la institución encargada de llevar a cabo esta tarea; en el nivel internacional, uno de los principales organismos promotores de la normalización y estandarización industrial es la Organización Internacional de Estandarización (International Standard Organization, ISO).

En el mundo moderno de los negocios, la normalización o estandarización ha alcanzado diferentes niveles de actividad, dentro de la empresa o institución, dentro de un país o, a nivel internacional y entre países. La interacción entre los diferentes niveles cobra una importancia especial.

La estrategia de Kaizen es hacer un esfuerzo sin límite para el mejoramiento en los estándares existentes, los cuales se deben superar con estándares mejores.

Kaizen se descompone en tres segmentos, dependiendo de su complejidad:<sup>2</sup>

- Kaizen orientado a la administración,
- Kaizen orientado al grupo y
- Kaizen orientado al individuo.

## **KAIZEN ORIENTADO A LA ADMINISTRACIÓN**

En el enfoque de Kaizen orientado a la administración, el gerente debe dedicarse a mejorar su propio puesto. La administración japonesa por lo general cree que un gerente debe dedicar cuando menos el 50% de su tiempo al mejoramiento.

## **KAIZEN ORIENTADO AL GRUPO**

Está representado por los círculos de control de calidad, y otras actividades de grupos pequeños que utilizan herramientas estadísticas para dar solución a los problemas. Este método requiere que los miembros del equipo no sólo identifiquen las áreas problema, sino que también identifiquen las causas, las analicen y ensa-

---

<sup>2</sup> Imai Maasaki. Kaizen. La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa. Editorial CECSA. México, 1990.

yen nuevas medidas preventivas y además establezcan nuevos estándares y/o procedimientos.

### **KAIZEN ORIENTADO AL INDIVIDUO:**

Se manifiesta en forma de sugerencias, que aportan posibilidades casi infinitas de mejoramiento. El punto de partida de Kaizen orientado al individuo es que el trabajador adopte una actitud positiva hacia el cambio y mejoramiento de la forma en que trabaja. La administración debe implantar un plan bien diseñado que asegure que el sistema de sugerencias sea dinámico.

Ahora como nunca, el sentido del logro y reconocimiento por lo emprendido o realizado por el trabajador es el punto focal que se debe considerar para sentar las bases para una verdadera motivación, que, inmersa en el terreno de la calidad total, emanará hacia el mejoramiento continuo.

Sólo bajo estas bases se puede hablar de productividad, ya que el índice de la misma, determina también el nivel de autoestima.

El proceso de mejoramiento continuo es una tarea humana y para que funcione necesita que todas las personas que intervienen en el desempeñen la parte que les corresponde de la mejor manera posible.

El proceso de mejoramiento continuo no funciona con el esfuerzo de una sola persona (llámese ésta administrador, gerente, dueño, etc.) es necesario que todo el grupo se involucre directamente que todo el grupo esté convencido de los beneficios que aporta el proceso de mejoramiento continuo, el problema es como convencer a todos sobre esto; para convencer a la gente se necesita ser un verdadero líder, cualquier proyecto de mejora implica cambios y casi siempre los cambios generan resistencia, entonces es muy probable que la participación del grupo no surja espontáneamente sino que será preciso propiciarla.

El licenciado Arturo Damm Arnald menciona que el principal motivo para esforzarse por superar el reto de la revolución empresarial se encuentra en el hecho de que, hasta cierto punto, somos lo que hacemos, pero sobre todo, somos como lo hacemos y, si lo hacemos bien, seremos mejores.