

# POR LA RUTA DE LA MEJORA CONTINUA

---

Ana María [Díaz](#) Cerón \*

## I. INTRODUCCIÓN

Para los dirigentes del mundo moderno se presentan retos constantes para asegurar que sus organizaciones logren, no sólo sobrevivir, sino prosperar en un futuro que cada vez más se presenta como una incógnita, ya que tendrán que concebir sus propios mercados y clientes, creando estructuras innovadoras y eficientes.

Los dirigentes, para poder enfrentar esos desafíos, necesitan equipos de trabajo que se comprometan a ser promotores de los cambios positivos, y no grupos que reaccionen cuando, del exterior, se les aparezcan monstruos amenazadores, como: crisis económicas o competencia feroz.

El cambio dirigido, o cambio organizacional se ha convertido en una necesidad real de toda empresa que quiera conservar su posición competitiva; así, las organizaciones cambian en la medida en que sus dirigentes se orientan hacia el mejoramiento continuo, que redundará en un incremento de sus niveles de productividad.

La visión tradicional del gerente como administrador de recursos, se necesita que cambie a una visión más actualizada como promotor del cambio, ya que el cambio positivo se consigue a través del mejoramiento constante, que involucre a todos los que integran a una organización.

## II. EL CAMBIO HACIA LA MEJORA CONTINUA EN LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN

El cambio que impacta sobre todo a la micro, pequeña y mediana empresa de nuestro país, se refleja en muchos ámbitos en la forma de hacer las cosas, cuando utilizamos cualquier medio de telecomunicación, encontramos cotidianamente la palabra cambio, éste es inherente a la vida, pero, la enorme diferencia es que los parámetros de hoy son el grado y la velocidad con que el cambio afecta a la sociedad.

El mejoramiento de la calidad debe ser una tarea proactiva de la administración, no únicamente la reacción a problemas y amenazas del entorno competitivo; ya que los procesos de mejora continua, aún después de meses o años de operar, para diseñar los programas de aseguramiento de la calidad, continuarán revelando áreas que necesitan mejorar.

Actualmente, se impone cambiar el excesivo control administrativo, para fomentar y revalorar la creatividad y el ingenio, haciendo del humanismo la clave para lograr la productividad.

Silvia Schturman<sup>1</sup>, dice: "con la globalización se requiere más afecto y menos control", por lo que hay que reorientar la capacidad del directivo para escuchar a sus colaboradores, ya que con ello, y a través de sistemas de sugerencias, se tiene el ingrediente para propiciar un verdadero proceso de mejora continua, que lleve a colocar a una organización en una posición competitiva, sabiendo sus miembros, que ellos son los que han contribuido a ese logro.

La situación de competencia que actualmente se vive, obliga a cambiar prácticas tradicionales, que, si bien funcionaron en un determinado momento y circunstancias, ahora ya no es así, porque, no basta con estar en la competencia, sino ser competitivo, lo que obliga a centrar la atención en los procesos estratégicos, que exigen cada vez más, un esfuerzo por ser día con día mejores.

## III. LA PRODUCTIVIDAD Y SUS RETOS

El 25 de mayo de 1992, en nuestro país se firmó un Acuerdo Nacional para la Productividad y la Calidad que, en cuanto a los puntos básicos de consenso señala: En el ámbito de este acuerdo, los

---

\* Investigadora del I.I.E.S.C.A.

<sup>1</sup> Schturman Silvia. *El siglo XXI entra por la oficina*. En Expansión, de noviembre de 1995. Pág.89.

sectores entienden a la productividad como un concepto que trasciende a la mera relación operativa entre producto e insumos, e implica, como lo establece el Programa Nacional de Capacitación y Productividad, “un cambio cualitativo que permita a nuestra sociedad —tanto en la empresa pública, privada o en el sector social— hacer mejor las cosas, utilizar más racionalmente los recursos disponibles, participar más activamente en la innovación y en los avances tecnológicos, abrir cauces a toda población trabajadora para su más activa y creativa participación en la actividad económica y en los frutos generados en ella”.

En el apartado sobre recursos humanos, este acuerdo menciona el compromiso de las partes firmantes para promover dentro de los centros de trabajo prioritariamente las políticas orientadas a la superación cualitativa de los recursos humanos y a la creación de un entorno que favorezca la humanización del trabajo, que promueva la satisfacción de las necesidades del trabajador, su mayor participación en el mejoramiento de los procesos productivos, el trabajo en equipo, la seguridad en el empleo, el ambiente laboral sano y digno y el sentido de participación del trabajador, y en su caso, de sus organizaciones en el futuro de la empresa.<sup>2</sup>

Los retos que enfrentan las empresas, los sindicatos y los trabajadores en cuanto a la productividad en este último lustro, no sólo tienen que ver con factores externos, sino que de manera primordial al interior de las organizaciones se tienen que modificar factores que, entre otros tienen que ver con las modificaciones a la organización del trabajo, los nuevos sistemas de remuneración, las nuevas formas de impartir y adquirir destrezas y calificaciones, ajustadas a las necesidades actuales de las empresas y a la seguridad en el empleo y movilidad profesional dentro de la empresa.

#### **IV. CONSTRUYENDO LA RUTA DE LA MEJORA CONTINUA**

La ruta del mejoramiento continuo incluye a la estandarización de los procesos que están dirigidos a mantener las acciones exitosas, y del reconocimiento efectivo al personal que hizo posible los logros conseguidos.

Ahora como nunca, el sentido del logro y reconocimiento por lo emprendido o realizado por los trabajadores, 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, se dirigirá hacia el mejoramiento continuo.

En principio, la mejora continua debe considerarse una manera de vivir que abarca no sólo a todas las actividades de una empresa, sino a la vida social, familiar y laboral de cada miembro de una organización.

El mejoramiento de la calidad, según los principios de kaizen (mejora continua en Japón) se ocupa en primer lugar de la calidad de las personas, ya que si se mejora la calidad de las personas, entonces habrá calidad en los productos. Concientizando a las personas en el kaizen y capacitándolas en el uso de las herramientas básicas del mejoramiento de calidad, los trabajadores pueden enlazar estos principios en su trabajo y buscar de manera progresiva y continua el mejoramiento en su actividad laboral.

#### **V. CONCLUYENDO**

Un aspecto trascendental es el desarrollo humano en la realización de su trabajo cotidiano, ya que haciéndolo adecuadamente, buscando con la capacitación adquirir mejores competencias y habilidades, el trabajador estará en un proceso de automejoramiento integral en su vida social, familiar y laboral, buscando actualizarse y desarrollando su creatividad.

---

<sup>2</sup> Tomado de *La Jornada*, del 27 de mayo de 1996.

También, cabe reflexionar en lo comentado por Harry Braverman, en su texto: Trabajo y Capital Monopolista, sobre las concepciones acerca del trabajo, que están gobernadas por la nostalgia artesanal que surge del dominio consciente e intencionado de los procesos de trabajo, que será combinado con las maravillas de la ciencia y de la ingeniería, en una época en la que el hombre será capaz de beneficiarse, en cierto grado, con esta combinación, ya que es el ser humano el que crea y desarrolla un proceso de mejora continua.

La construcción de los nuevos mercados globalizados, crea una, a veces, incontrolable inestabilidad, ya que va aparejada por un entrelazamiento entre tecnologías financieras, de cómputo y de nuevas formas de comunicación que propician cambios instantáneos en la manera en la que el hombre trabaja, se relaciona, se divierte, y en una palabra, vive.

Por ello, para finalizar, un comentario de Michael Hammer: "Creo que la humanidad con una mente abierta, y reconociendo que debemos reinventarnos a nosotros mismos, pensando en nuestros clientes, hará la diferencia entre los que sobrevivan y prosperen en el siglo XXI y aquellos que se conviertan en notas al pie de página en los libros de historia".

#### Referencias bibliográficas

1. Imai Masaaki. *Kaizen: la clave de la ventaja competitiva japonesa*. Editorial C.E.C.S.A., México, 1990.
1. Kiernan, Matthew J.: *Los Once Mandamientos de la Gerencia del Siglo XXI*. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996.
2. Gibson Rowan, *Repensando el Futuro*. Editorial Norma, México, 1997.
3. Roy L. Harmon: *La Nueva Era de los Negocios: la visión de las empresas hacia la tecnología del siglo XXI*, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996.