

## Mejora continua.

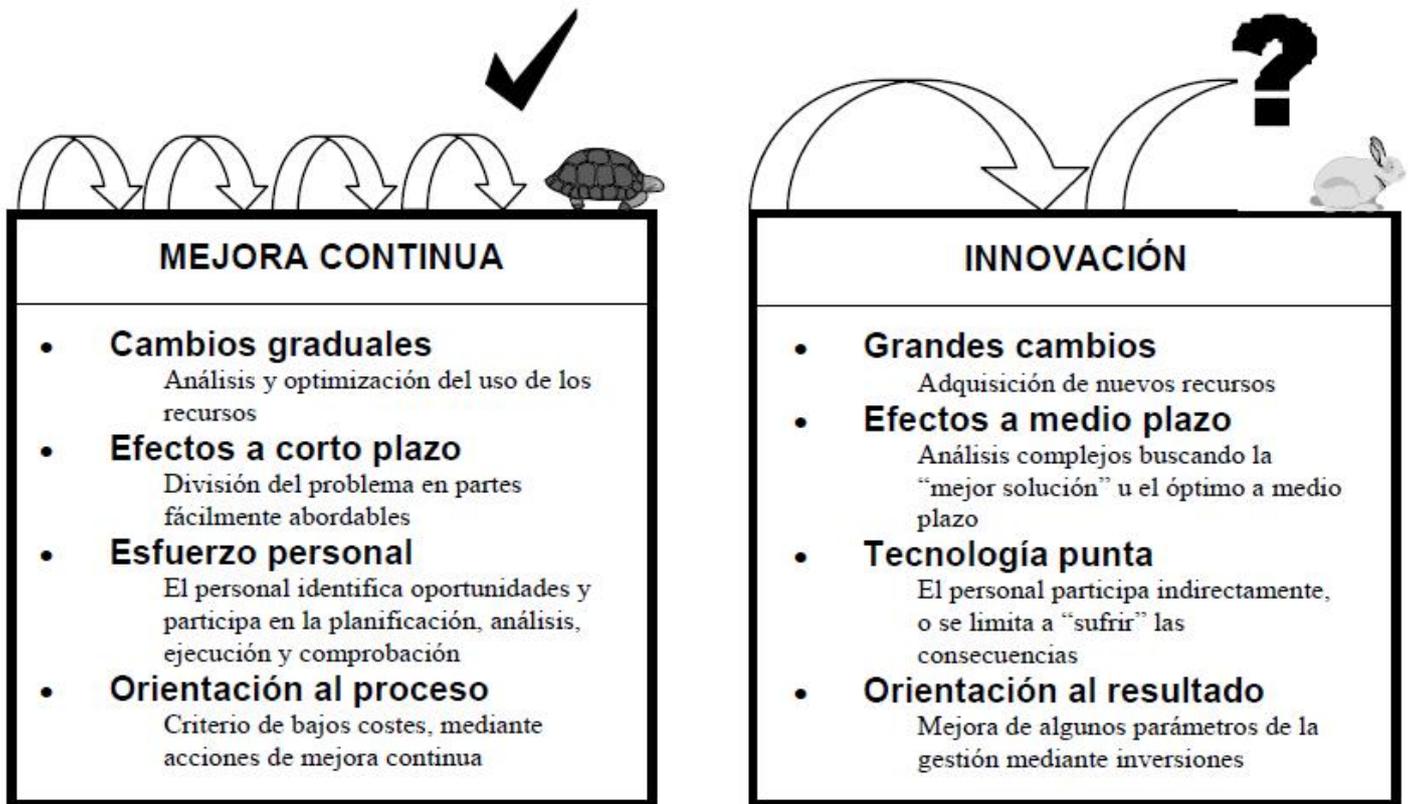
La idea de mejora continua estaba ya presente desde la aparición de los modernos sistemas de calidad: trilogía de Juran (Planificar, Controlar, Mejorar) y ciclo de Deming (Planificar, Ejecutar, Controlar, Actuar). Sin embargo, el concepto apareció de una forma más elaborada en el enfoque o filosofía **Kaizen**, término japonés que expresa la idea de ir introduciendo modificaciones para evolucionar hacia formas más eficientes de trabajar y para conseguir progresivamente un incremento de la productividad y alcanzar un mayor nivel de satisfacción del cliente.

Poner en práctica esta forma de trabajar, que considera los fallos como oportunidades de mejora, permitió a las organizaciones japonesas mantener una producción flexible, aumentar la calidad, mejorar el rendimiento y todo ello con un enorme ahorro de costes, obtenido sin recurrir a reducciones de plantilla, a uso de materiales de calidad inferior, etc.

En la cultura de las organizaciones orientales el deseo de mejora ha pasado a formar parte de los hábitos inconscientes de trabajo. La calidad se antepone a los costes y a los plazos. El enfoque Kaizen, origen de la mejora continua, está basado en una serie de principios que se pueden reunir en los cinco siguientes.

- **Normalización:** se deben documentar y simplificar todas las actividades habituales de la organización. Este principio incluye las estrategias fomentadas por la Dirección con objeto de cambiar la cultura e involucrar y buscar el compromiso de toda la organización en la mejora.
- **Uso de técnicas** dirigidas a mejorar los índices de satisfacción y de productividad: sistemas de sugerencias, “just-in-time”, cero defectos (concepto que define la mentalidad de “hacer las cosas bien a la primera”), etc.
- **Orientación al cliente**, tanto externo como interno (normalmente, la persona que realiza la siguiente actividad en la cadena de valor). Kaizen da mucha importancia a la satisfacción del empleado, elemento fundamental para lograr un alto grado de compromiso por parte de la plantilla, y al equilibrio basado en la estrecha colaboración entre proveedores y clientes.
- **Planificación:** se debe realizar un diagnóstico para reflejar las comprobaciones, auditorías, objetivos y, sobretodo, la prevención y control de fallos reiterativos.
- **Grupos de trabajo:** la Dirección debe fomentar las aportaciones y la creatividad de todos los empleados y apoyar iniciativas de mejora a través de programas de formación y adiestramiento y de la creación de un sistema de comunicación fluido y eficaz.

## Mejora continua:



Kaizen se apoya en el perfeccionamiento continuo del servicio a cargo de todo el personal de la organización (con una adecuada formación en una serie de herramientas y métodos), sin necesidad de grandes inversiones, pero engloba también la mejora radical mediante saltos, con el rediseño del servicio usando herramientas como el benchmarking o la reingeniería de procesos. A diferencia de la **innovación** (cambios drásticos y rápidos), se basa en el esfuerzo personal (sin grandes inversiones) y se centra fundamentalmente en mejorar gradualmente los procesos. El gráfico anterior establece una comparación entre mejora continua e innovación.

Un aspecto importante es que la mejora continua requiere un entorno adecuado para que sea posible un fuerte compromiso entre la organización y sus empleados, así como la estructura que permita recoger e integrar en la gestión del día a día la información de la mejora continua.