

TITULO

Mejoramiento Continuo como Base de la Efectividad en las Organizaciones.

AUTORES

Germán Gallegos Chacón, Julián Peña Estrella

RESUMEN

El trabajo propuesto consta de tres fases, la primera de ellas se enfoca en los argumentos teóricos que van a sustentar el documento, que serán la medida del alcance del trabajo propuesto al definir los impactos significativos en la nueva norma ISO 9000:2000, tomando de ella los aspectos que inciden en el mejoramiento continuo para aplicarlos al departamento funcional que presenta mayores problemas operacionales en la empresa.

La segunda parte consiste en dar un aporte en los procedimientos de implementación de la mejora continua, identificando las barreras de clima organizacional en los procesos de mejora, para esto se recoge información que, posteriormente, es puesta en relación con la estrategia que se quiere desarrollar y con los procesos que se utiliza para su aplicación. La confrontación, entre lo que se quiere tener y lo que existe, nos revela si la estrategia en la implementación del proceso de mejora continua está apoyada por el clima organizacional o, por el contrario, es un obstáculo que obliga a modificar alguna estrategia en el objetivo final que es la recertificación ISO 9000 en su versión 2000.

La tercera y última parte revisan el diseño e implementación de un proceso de mejora continua, dado que este proceso es exigido por el nuevo estándar internacional de la Gestión de Calidad ISO 9000:2000 y esta basado en el ciclo de mejoramiento de la Calidad de E. Deming que son: Planear la Mejora, Ejecutar Acciones, Verificar los Resultados y Estandarizar Acciones Exitosas en los Procedimientos. Es así como el desarrollo del presente trabajo ya se utiliza este modelo correlacionando cada una de las etapas como capítulos independientes. El departamento en que se aplicara este proceso es el de Comercio Exterior que es donde se concentra la mayor cantidad de problemas que impiden la eficacia en la producción de servicios.

INTRODUCCION

El presente trabajo describe el proceso de implementación de la Mejora Continua en una organización que posee certificación ISO 9002 desde Junio del año 2000. La empresa que es objeto de estudio como consecuencia de su proceso de certificación ISO, posee altos niveles de eficiencia y claridad en sus procesos; sin embargo, actualmente, en esos procesos se presentan síntomas de poca eficacia en las operaciones. Luego del análisis del proceso, antes de la mejora, se infiere que la baja productividad se presenta como consecuencia de los siguientes factores principales:

- Elevada cantidad de recursos para producir satisfacción en sus clientes.
- Ambiente de toma de decisiones centralizado que no soportan el crecimiento de mercado.
- Tiempo de producción para servir a la norma y no para que la norma sirva a los intereses de la empresa.

Conocidos los elementos sobre los cuales se fundamenta el estudio de mejora continua y reordenamiento administrativo de la producción de servicios se procede a realizar una planeación de mejora, ejecución de acciones, verificación de resultados y estandarización de acciones exitosas. Lo anterior según el ciclo y la ruta del mejoramiento continuo- PHVA de Deming-; y, tomando como base el sistema de mejoramiento de proyecto a proyecto de J.M. Juran, se selecciona el departamento funcional con mayores problemas de eficacia operativa en la organización, el cual representa el alcance en la elaboración de este trabajo.

El estudio y desarrollo de mejora continua en el departamento de comercio exterior se concentra en optimizar su estructura departamental, en reducir las inspecciones y los cuellos de botella, en eliminar la duplicación de operaciones y los vacíos de responsabilidad en las actividades, en crear un sistemas de información gerencial y en mejorar el control visual, en reducir los interfaces de comunicación interna y en crear un sistema de acciones preventivas y correctivas en el manejo de proveedores, además de crear un sistema autocontrolado del proceso de producción. La base de esta estrategia de mejora tiene por objetivo originar un impacto y una motivación generalizada en toda la organización, así como generar un bajo nivel de estrés en el proceso de cambio.

Los resultados esperados y más críticos del proceso consisten reducir el tiempo de ciclo en las operaciones en un 30% antes del primer trimestre del año 2001 y eliminar la pérdida de documentos en un 100% desde el inicio de las operaciones de Mejora Continua.

CONTENIDO

El clima organizacional como barrera a los programas de mejora

Esta rama de la psicología organizacional se muestra como esencial para los programas ingenieriles de mejoramiento continuo siendo recomendable que una organización que va a entrar en este proceso deberá por lo menos mantenerse en un clima de apoyo organizacional, para el caso de estudio actual y dada la existencia de casi el 60% de las dimensiones en la zona de calidad (la restante en la zona de apoyo), la alta percepción entre el personal, de que la norma ISO 9000 ha sido un proceso exitoso en la empresa y su consecuencia de mejores niveles de operación, hacen que se encuentre en capacidad de entrar paulatinamente en el proceso de recertificación ISO 9000, en su versión actualizada, sin embargo, la organización podría considerar, dado su potencial de mejoramiento y como estrategia de mantenimiento de las mejoras, dentro de sus actividades de implementación, un enfoque que comprenda las siguientes dimensiones:

- Calor y Apoyo
- Condiciones Físicas de Trabajo
- Estándar de Actuación
- Claridad en la organización

Las actividades estratégicas que debe considerar la empresa dentro de su proceso de implementación son:

- Implicación del empleado
- Estrés laboral
- Creatividad
- Directiva
- Trabajo en Equipo
- Comunicaciones
- Sistema de Compensación

En términos generales en el clima del proceso de la organización hay un nivel alto de madurez laboral en todos los grupos, esto se demuestra con una calificación del clima laboral de 16,5 puntos en promedio de una escala máxima de 20 puntos. Hay evidencia de un esfuerzo efectivo en casi todas las áreas, y sobresaliente en algunos casos. Los empleados han ganado buen nivel de autonomía, para iniciar, coordinar e implementar planes para conseguir objetivos. La comunicación humana entre los empleados y los directores se manifiesta como honesta y abierta, sin embargo la comunicación intrapersonal posee niveles potenciales de mejoramiento; los empleados son tratados con respeto y confianza, no con recelo. Los empleados tienen sentido de la propiedad y de orgullo para mejorar y aprender continuamente. El poder reside en el centro lógico del interés y la

preocupación por el problema de un proceso y no por la cadena jerárquica de mando. La gerencia proporciona un buen liderazgo.

El clima del proceso de calidad ISO 9000 da como resultado el mayor nivel de eficiencia laboral la organización, un grado relativamente alto de calidad de vida laboral para los empleados responsables, quienes si, han comprendido el proceso y el significado de la norma para ellos y la empresa.

En virtud de que la situación actual del recurso humano se muestra sin sesgos en los procesos de mejoramiento, y dado que no se presentan barreras de orden conductual ni motivacional para el inicio del proceso de recertificación de la norma ISO 9000:2000, es recomendación que la empresa puede lanzar, previa planeación de la calidad, mediante comunicado gerencial, el mejoramiento a la norma ISO 9000.

En el proceso de mejoramiento continuo se utiliza el método del ciclo de mejora y ruta de la calidad - PHVA-, para proporcionar una base de organización alineada con el nuevo esquema de trabajo que manda la norma ISO 9000:2000 en su implementación, haciendo que todo mejoramiento sea hecho con trabajo en equipo para hacer que:

- Surjan nuevas habilidades y capacidades de liderazgo de los empleados
- Aumenten el compromiso de los empleados con la empresa
- Se acelere la toma de decisiones para los problemas que se pueden resolver con rapidez,
- Impulsa la creatividad e innovación,
- Ayuda a las personas a entender los principios de calidad permite que los empleados resuelvan la raíz de los problemas mejore el nivel actual de calidad,

Con una aplicación efectiva de los puntos anteriores se logra mejorar, adicionalmente a la competitividad de la empresa, el clima laboral y la satisfacción del empleado, especialmente en los puntos medios de desarrollo de la empresa que son:

- Implicación del empleado
- Creatividad
- Trabajo en Equipo
- Directiva
- Sistema de Compensación

Sin embargo hay que indicar ciertas consideraciones especiales tales como:

- La participación del empleado en los ciclos de mejora continua, que debe relacionarse con los resultados financieros. Esto logra el compromiso de los empleados.

- Asignar autoridad a un número suficiente de personas clave dentro de la empresa, para que estos puedan tomar decisiones relevantes. Esto no quiere decir que se capacite a todos los empleados para tomar decisiones.
- Sistema de compensación para la calidad, una sugerencia podría ser el de administración por objetivos y cuya recompensa estaría en función del logro alcanzado.

La solución del Estrés Laboral se encuentra como consecuencia de una mejoría en las actividades operacionales; por el sentido del logro del equipo de trabajo; por el manejo del autocontrol de cada empleado; y por el reconocimiento de la Gerencia en los resultados obtenidos.

Para el desarrollo de comunicaciones convendrá realizar un mapeo del proceso y así comprender el problema, localizar los hechos e identificar los problemas específicos. Se sugiere la metodología de la ruta de la calidad o ciclo de mejoramiento de Deming.

Planeación de la Mejora

El Tiempo de Ciclo y sus Puntos Críticos para el Control

Para la reducción drástica del tiempo de ciclo, una de las actividades iniciales es la de controlar los Pocos Vitales y no los Muchos Triviales. Los Pocos Vitales representan los Puntos Críticos de Control (PCC) del proceso productivo del departamento de Comercio Exterior, estos ya descritos en las observaciones anteriormente detalladas.

El manejo de los Pocos Vitales se centra en el manejo de las comunicaciones externas y de la estructura administrativa del departamento.

El Manejo del Proceso

Las fallas en la eficiencia del proceso han sido consideradas por los integrantes del área como inexorables a su gestión operativa y esto pueda darse porque en la norma ISO 9000 no se han prescrito métodos para la solución de problemas y el mejoramiento continuo; y además por el tipo de producción funcional actual que ha restado motivación, sub-utilizando la creatividad de las personas en la solución de problemas de tiempo de ciclo.

Uno de los principales problemas que causa la pérdida de la documentación y la demora en el tiempo de ciclo, es que estos pasan la mayor parte de su tiempo manejando urgencias y dejando parcialmente de lado el manejo de aspectos importantes como, por ejemplo, el de seguimiento de proveedores.

La Pérdida de la Documentación y su Estructura Administrativa

De la pérdida de papeles se infiere que los errores por pérdida de estos ocurren sin saberlo y en un tiempo aleatorio, debiéndose a la inadvertencia humana de los empleados, que no pueden evitar, debido al proceso de producción actual que basa su funcionamiento en el manejo de insumos.

El modelo administrativo actual presenta una estructura funcional donde cada persona de algún paso específico es un especialista de aquella actividad. Este proceso presenta un programa de entrega-recepción frecuente de documentos, aquello lleva a la necesidad de reducir funciones redundantes, como inspecciones en los puntos de recepción, los que requieren estrecha comunicación y confianza, en donde se manejan gran cantidad de insumos que hace que se sensibilice la inspección y la desconexión del documento en el interface, lo anterior hace que cada documento tenga un gran potencial para su extravío

La experiencia en administración de este tipo de sistemas ha demostrado que las personas o los inspectores simplemente no pueden mantener una atención continua; existen estándares muy fiables que indican que al menos el 20% de la inspección se pasa por alto.

El Uso de la Tecnología

La eficacia del departamento dependerá de estar relacionada estrechamente con la integración de la tecnología de comunicaciones electrónicas tanto internas como externas, de una estructura administrativa que pueda evitar mayores desconexiones en el manejo de documentos y de la identificación y control de sus Puntos Críticos. Siendo esto parte del Mejoramiento Continuo de la empresa, sustentado en Métodos de Solución de Problemas, Trabajo en Equipo y Administración Participativa.

Ejecución de Acciones

Creación de un sistema de pesos laborales en la designación de "propietarios" de líneas de importación o dueños de proceso en la nueva estructura departamental basada en unidades de procesos independientes. Los criterios y los pesos sobre los que se basan, se observan en la tabla 1.

Tabla 1
CRITERIO DE ASIGNACION DE CARGA LABORAL POR LINEA DE
IMPORTACION O SUBCONTRATISTA

CRITERIO	PESO Unidades
Número de Cotizaciones	5
Días cotización subcontratista	2
Número de Partidas	5
Número de Items	5

Eliminación de la posición de "Jefe de Comercio Exterior" evitando así los cuellos de botella, problema principal en las operaciones comunes del área.

Reducción, en aproximadamente 50% los puntos de inspecciones y coordinaciones, consiguiendo disminuir consistentemente el nivel de burocracia tanto para adquirir datos como para comunicar cualquier curso de acción.

Creación de un nuevo cargo para las asistentes de comercio exterior, el que se denomina "Coordinadores de Comercio Exterior", donde cada responsable se encarga de todo el proceso de importación hasta que la mercadería ingrese a bodega.

Desarrollo de la profesionalización de los integrantes del área de comercio exterior, esto al integrar actividades pequeñas y específicas en ciclos completos de un solo responsable o dueño del proceso.

Se proporciona más responsabilidad por los resultados, creando sentido de pertenencia en cada coordinador, disminuyéndose los niveles de monotonía y fatiga y aumentando la motivación del personal de área.

Manejo de los Pocos Vitales en el proceso de Mejoramiento Continuo

Creación de ficha para acciones preventivas y correctivas en las comunicaciones con los proveedores, el que representa nuestro punto crítico de control. En las comunicaciones externas se determina un medio específico para cada proveedor, mediante una encuesta donde cada uno de ellos define su canal y periodicidad en los recordatorios, teniendo en la mayoría de los casos comunicación solo vía e-mail seguida de comunicaciones mixtas e-mail y vía fax y una minoría de proveedores solo con comunicación vía fax. Esta ficha tiene en cada responsable de líneas sus dueños respectivos según sea la asignación.

Comunicaciones Internas

En las comunicaciones internas en la entrega recepción de documentos se encuentran afectadas positivamente al evitar las desconexiones en la comunicación, esto al tener un solo dueño cada proceso de importación. En el ejercicio de las comunicaciones externas se realiza también un control del seguimiento constante por el departamento de logística y compras de las comunicaciones internas, esto al generalizar el uso de la comunicación electrónica con los proveedores, esto con copias electrónicas a logística y compras, manteniendo una comunicación interna entre ambos departamentos. En el caso de comunicación vía fax cada responsable de línea sacara una copia de dicha comunicación y la enviara a logística y compras.

La información de la mejora departamental se incorpora a la cartelera de la empresa.

Uso de ayudas visuales en el ordenador para los seguimientos a los proveedores.

Inspección en el Proceso de Producción de Documentos

Reducción del nivel de dependencia humana en las inspecciones creando un sistema de papelería codificada para el control visual (líneas rojas a los costados) evitando la dependencia de atención humana en la inspección de la documentación.

Ciclo de Control en el Proceso de Mejora Continua

Creación de sistema de información gerencial para el control de la administración por objetivos, bajo sistema puntuable de eficacia, índices de gestión en las operaciones y de evaluación del nivel de servicio del departamento de comercio internacional, para toda la organización. Este sistema de información como formato se encuentra integrado al sistema de autocontrol de cada Coordinador de Comercio. Cada coordinador entrega este Reporte de Gestión, mensualmente, como se indicará en el procedimiento estandarizado, luego de la verificación de acciones exitosas.

Creación de un sistema autocontrolado, el cual se presenta como un nivel de dominio sobre los resultados planeados al mantener una constante retroalimentación de las operaciones.

Desarrollo del formato de acciones correctivas por causas especiales de variación del proceso, el que se observa en la figura 4.6. Para este proceso

cada coordinador de Comercio Exterior tiene autoridad para disponer de cierta cantidad de dinero diario.

Competencia del Recurso Humano dentro del nuevo Sistema de Producción con Enfoque al Proceso

Entrenamiento Externo.- El personal se capacito en los siguientes temas:

- El Ciclo de Deming y la ruta de la Calidad
- Control de calidad y variaciones de proceso

Entrenamiento Interno.- Al eliminar el fraccionamiento de las actividades y fomentar la profesionalización se crea un ciclo de entrenamiento entre todos los integrantes, a fin de contar con los conocimientos necesarios del proceso.

Resultados Sociales Como Efecto del Proceso de Mejora

En la definición del nuevo sistema de producción basado en la estructura departamental por procesos y de la evaluación personal se obtienen los siguientes resultados de orden social:

- Elevado estándar de actuación
- Mayor responsabilidad sobre los resultados
- Disminución del estrés Laboral
- Mayor implicación del empleado
- Proceso de automotivación
- Mayor profesionalización

Los resultados esperados considerados como debilidades del sistema administrativo son:

- Fomenta la duplicidad de actividades y recursos
- Estimula el conflicto

Un remedio para minimizar estas debilidades del sistema es la de publicar los resultados de las mejoras como equipo de trabajo, mas los individuales se recomiendan que sean usados por la gerencia en forma personal para evitar conflictos internos. Para el caso en referencia se publica una estadística del primer mes de operaciones, pero solo del promedio general del departamento (nivel de servicio).

Resultado Económico como Efecto del Proceso de Mejora.

Los resultados económicos se reflejan como efecto del proceso de mejora en la tabla 2.

**Tabla 2
Resultados Económicos del Proceso de Mejora**

AHORRO ANUAL	COSTO
Salario Mensual por eliminación de un empleado.	\$ 2 000 dólares
Por eliminación de activos en la disminución de personal	\$ 1 200 dólares
Eliminación horas extra promedio del departamento.	\$ 1 000 dólares
Manejo de autoridad sobre bodegajes en aduana	\$ 1 000 dólares
Mercadería disponible por stock en tiempo estimado.	\$ 4 000 dólares
Capacidad intelectual como retorno en las operaciones.	\$ 1 500 dólares
Eliminación de llamas telefónicas al extranjero por reposición de documentos perdidos, tomado del histórico de la empresa.	\$ 500 dólares
Total Cuantificable Ahorro Anual	\$ 11 200 dólares

Estandarización de acciones exitosas

Una vez que la Gerencia apruebe formalmente el nuevo sistema de procesos en comercio exterior los integrantes deberán cambiar todas las relaciones que se hagan referencia a Jefes y Asistentes de Comercio Exterior por el de Coordinador de Comercio Exterior en la documentación ISO 9000.

Se incluye un nuevo procedimiento para mejora continua este en la lista maestra de documentos y se lo puede observar como un nuevo procedimiento llamando P-CE-05, el que se define de la siguiente forma(se conserva la definición en tipo y tamaño de letra por cláusulas mandatorias de la norma ISO 9000). Adicionalmente se crean formatos para apoyar el procedimiento los que se describen a continuación.

CONCLUSIONES

Una vez comprobada la efectividad del proceso de mejora continua al haber superado el objetivo planteado, dado el 48% de mejora al termino del primer mes de operaciones se concluye lo siguiente:

1. Los grandes cambios de la norma ISO 9000 se fundamentan en A.) Mejora Continua, B.) Medición de la Satisfacción del Cliente y C.) Gestión por Competencias, de esto el presente estudio ha cubierto aproximadamente en 40% de la norma en su versión actualizada en el departamento de Comercio Exterior al enfocar la mejora Continua.
2. De la estructura de producción de servicios depende directamente la eficacia de la organización y por ende la mejora continua. Al mejorar la estructura administrativa, por si sola mejoran una serie de factores en el orden social, técnico y económico, que son los que ocasionan grandes problemas a la organización y afectan y consecuentemente la calidad y productividad de la producción.
3. Los mejoramientos organizacionales no se encuentran en función de la reducción del personal, sino en la mejora de los procesos de producción

REFERENCIAS

J. Evans / L. Lindsay, Administración y Control de la Calidad (Grupo Editorial Iberoamerica, 1995), pp.217-237.

Ramón Valle Cabrera, La gestión estratégica de los recursos humanos (Addison-Wesley), pp 62- 65.

Sipper / Bulfin, Planeación y control de la producción (Mc Graw - Hill, 1998), pp. 10 - 13.

Stephen Robbins, Comportamiento Organizacional (2da edición, Printice Hall, 1994), pp 550-551.