



Barcelona, 25 y 26 de octubre



XVII Congreso de Calidad en la Automoción

*Programa para la Introducción
de la Mejora Continua en las
Organizaciones*

Elisabeth Viles

Carmen Jaca

Docentes e Investigadoras

eviles@tecnun.es

cjaca@tecnun.es

Tecnun-Universidad de Navarra



Quienes somos

Departamento de Organización Industrial de TECNUN
(Escuela de Ingenieros de la Universidad de Navarra)



...de dónde partimos

- Multitud de metodologías/programas de mejora \Rightarrow hándicap: llegar a involucrar, implicar a los trabajadores
- Origen de estas metodologías: importancia del “cambio de mentalidad”



...de dónde partimos

- Japón: 5S & Kaizen, como propuesta para ayudar a lograr ese cambio
- 5S: programa que asienta bases de la mejora, potencia trabajar en equipo y para el equipo



...de dónde partimos

- **Cómo lo logran?**
 - No negociable: 5S & kaizen y/o mini-kaizen
 - Liderado por la Dirección: TODOS se implican
 - Mentalidad japonesa: Trabajo en equipo, solidaridad, armonía...



...de dónde partimos

¿La aplicación convencional de las 5S consiguen realmente involucrar a las personas en la calidad y la mejora?

¿hacerlas partícipes y responsables?

¿consigue que la calidad sea un hábito de vida?



Tecnun-Universidad de Navarra



...de dónde partimos

La bibliografía y la experiencia (enfoque Oriental vs. Occidental) nos dice :

La aplicación de las 5S es masiva en Occidente

No se aplica igual que el Japón: 5S vs Housekeeping

No se obtienen los mismos resultados



Propuesta de investigación

Reto: Buscar la forma de:

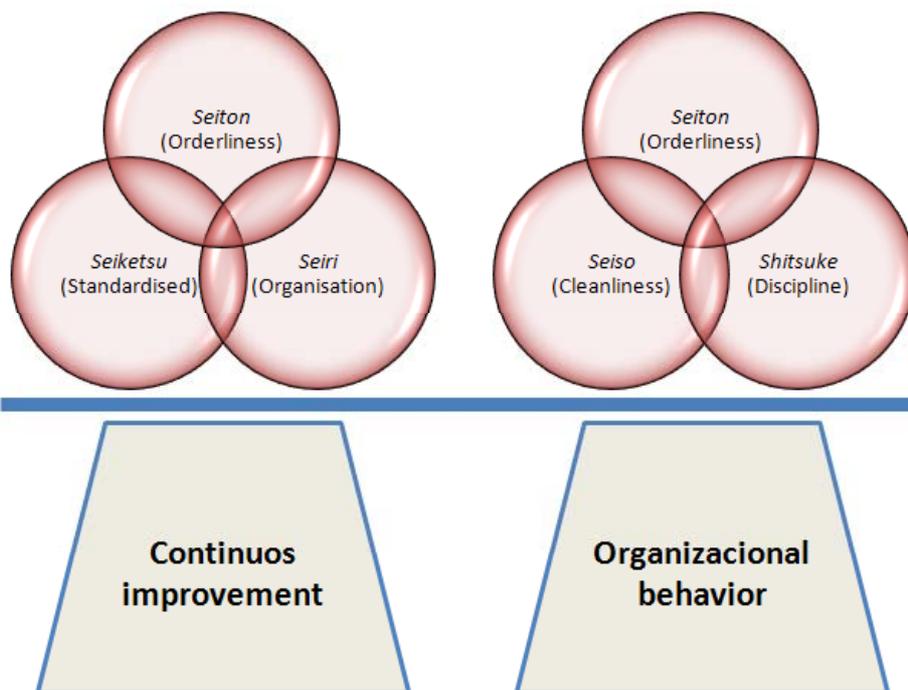
- Asentar las bases para la Mejora Continua
 - Propiciar un cambio de mentalidad en las personas que cree hábito
-
- Siendo la persona y su involucración el eje del modelo
 - Basándose en los principios científicos de la técnica 5S ¿por qué?



Tecnun-Universidad de Navarra



Bases científicas de las 5S



Tecnun-Universidad de Navarra



Bases científicas de las 5S

Desde el Campo del Comportamiento Organizacional:



Tecnun-Universidad de Navarra



Objetivo

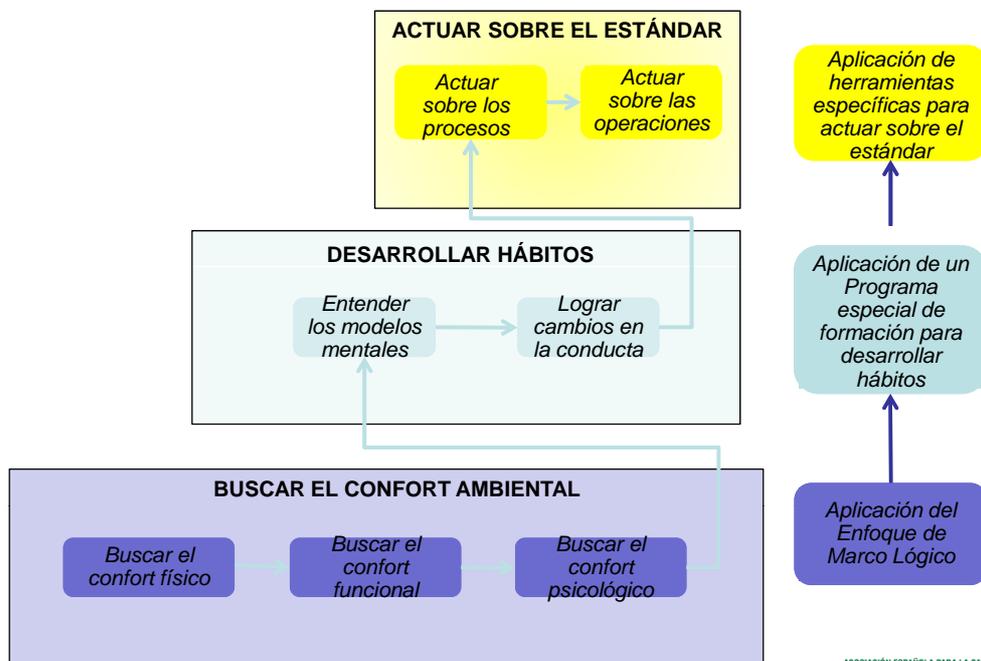
Objetivo: Cómo propiciar “el ambiente” entre los empleados y darles formación que permita asentar bases sólidas (personales, organizativas...) para lograr la implicación y responsabilidad de los trabajadores en el ámbito de la calidad y mejora continua



Tecnun-Universidad de Navarra



Propuesta de Programa de Actividades



Tecnun-Universidad de Navarra



Comportamiento Organizacional

Confort ambiental: hace que el ambiente de trabajo logre estimular a los trabajadores para que den un mayor rendimiento

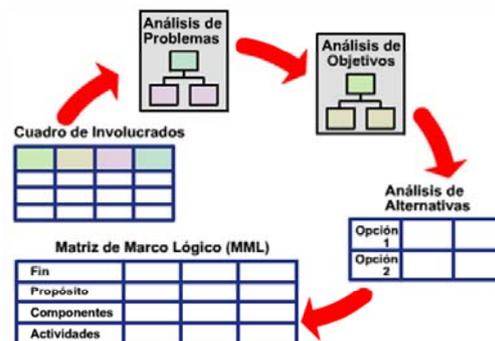
- Confort físico: condiciones básicas para garantizar la habitabilidad del lugar del trabajo
- Confort funcional: ergonomía
- Confort psicológico: condiciones del ambiente del trabajo que permitan reforzar los sentimientos de pertenencia, pertinencia y lealtad hacia la organización.



Tecnun-Universidad de Navarra



Búsqueda del CONFORT AMBIENTAL



Estimula la **participación**, el **consenso** y la **reflexión compartida** ante un problema

OBJETIVO: Fortalecer la implicación y participación de los trabajadores



Tecnun-Universidad de Navarra



Búsqueda del CONFORT AMBIENTAL

**Identificar
problemas
relacionados con
el confort
ambiental**



**Análisis de
Alternativas**

Opción 1		
Opción 2		

Matriz de Marco Lógico (MML)

Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			



Tecnun-Universidad de Navarra



Búsqueda del CONFORT AMBIENTAL

**Identificar
problemas
relacionados con
el confort
ambiental**



**Plantear
propuestas de
mejora**

Matriz de Marco Lógico (MML)

Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			



Tecnun-Universidad de Navarra



Búsqueda del CONFORT AMBIENTAL: Participación y consenso



**Búsqueda del CONFORT AMBIENTAL:
Búsqueda de soluciones**



Desarrollo de hábitos

- Orden y Limpieza, moneda de dos caras: organización y personas
- La contribución de las personas se da en la medida en que cada uno posea hábitos
- **Hábito**: conocimiento, capacidad y **deseo** (Covey, 1989)
- El conocimiento hace referencia al “qué hacer” y “por qué”, la capacidad es el “cómo hacer” y el deseo hace referencia al “querer hacer” (tener voluntad de hacerlo)

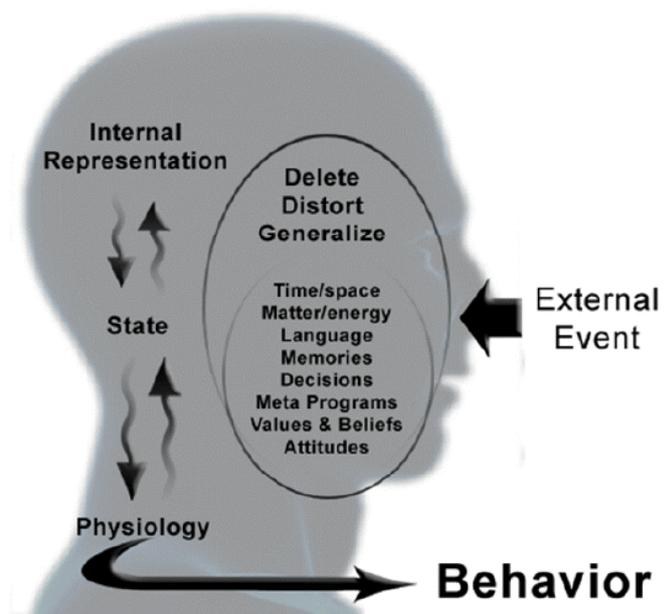


Desarrollo de hábitos

- Formación convencional: se explica, se enseña, se hace reproducir y se evalúa y controla
- Conocimiento y capacidad se puede lograr, **¿qué pasa con el deseo?**
- No resulta sencillo desarrollar hábitos en personas adultas a través de acciones de formación convencionales (Corominas, 1992)



Desarrollo de hábitos



Tecnun-Universidad de Navarra



Desarrollo de hábitos: Talleres experimentales

Objetivo:

- Sensibilización y compromiso de las personas con el orden, la limpieza y el gusto por el detalle
- Sostenibilidad de las actitudes anteriores mediante la comunicación personalizada

Actividades

- Talleres : Sensibilización a través de experiencias
- Formación en habilidades de comunicación efectiva



Tecnun-Universidad de Navarra



Desarrollo de hábitos: Taller 1

Sensibilización: análisis de tendencias y gusto por el detalle



Tecnun-Universidad de Navarra



Desarrollo de hábitos: Taller 2

Experiencia polarizada entre ambientes
agradables y desagradables



Tecnun-Universidad de Navarra



Desarrollo de hábitos: Taller 3

Identificar la excelencia en tu vida y trasladarla a
tu entorno a tu entorno laboral

Compromiso de mejora libre e independiente



Tecnun-Universidad de Navarra



Desarrollo de hábitos: Sostenibilidad mediante estrategias de comunicación

Apoyo y refuerzo mediante comunicación:

Taller a mandos para reforzar la sostenibilidad en el mensaje

- Adecuar el mensaje a cada interlocutor
- Canalizar las tensiones mediante la expresión



Tecnun-Universidad de Navarra



Programa de Mejora : Pruebas piloto

EMPRESA 1

Objetivo:

Mejorar la participación de los trabajadores en la mejora continua

Características:

- afectada por la crisis
- fuerza sindical importante
- gran escepticismo en gran parte de la organización (en cuanto a las personas)
- experiencia previa en aplicación de las 5S



Programa de Mejora : Pruebas piloto

RESULTADOS 1

- Gran aceptación por parte de todos; también por parte de los operarios
- Se identifican mejoras a tratar en el primer ejercicio (confort ambiental) algunas de resolución inmediata
- Gran aceptación del módulo de habilidades comunicativas
- Resultado: Sobre la atención y el gusto por el detalle, se han detectado estrategias de conducta y motivación concretas que pueden traducirse en acciones efectivas.



Programa de Mejora : Pruebas piloto

EMPRESA 2

Objetivo:

Mejora de productividad y rendimiento

Características:

- empresa creciente
- gran liderazgo
- buen ambiente laboral
- no tienen las 5S



Programa de Mejora : Pruebas piloto

RESULTADOS 2

- Alta involucración de toda la compañía
- Se identifican mejoras relacionadas con confort, pero también con orden, limpieza y gusto por los detalles. Se abordan de manera rápida.
- Los talleres han servido para sensibilizar (menos) y formar en herramientas de resolución y consenso (más)
- Resultado: se está ya abordando el tema de mejora de productividad y rendimiento mediante técnicas LEAN



Seguimiento de mejoras

Arreglo exteriores



Conclusiones

- No hay herramienta que valga, si la Dirección no apoya
- Hay que preparar el entorno (organización y personas)
- Organización: Existen situaciones recurrentes relacionadas con el confort ambiental que entorpecen avanzar en otros sentidos (no somos conscientes, no las preguntamos, no interesa en esos momentos,...)
- Personas: Avanzar en grupo sin olvidar los individuos



Conclusiones

¿Qué estamos aportando realmente?

- Sobre las mismas bases científicas, planteamos otras estrategias de actuación que amplían y complementan lo que ya existe y que buscan reforzar la motivación y la implicación de las personas y organización
- Queda mucho por hacer:
 - Tenemos un prototipo, con resultados **coherentes, positivos y esperanzadores**
 - Tenemos que seguir probando lo propuesto
 - Tenemos que seguir completando y mejorando



Propuesta de investigación

¿Qué tiene de novedoso este programa?:

- El enfoque: parte de las personas y busca su involucración en todo momento
- Técnicas /Herramientas: tienen base científica , se utilizan en otros ámbitos de la ciencia y del saber pero son novedosos en la industria



Tecnun-Universidad de Navarra



XVII Congreso de Calidad en la Automoción

*Programa para la Introducción
de la Mejora Continua en las
Organizaciones*

Participar... vs. **Implicarse**
Informadas vs. **Convencidas**
Grupo vs. **Personas individuales y únicas**

¿Cómo logramos preparar a las personas
para abordar la mejora continua de
manera sostenida ?

¿Hacer de la calidad su estilo de vida?



Tecnun-Universidad de Navarra

