

PROYECTOS DE MEJORA CONTINUA. ESTRATEGIAS PARA LA EXCELENCIA EMPRESARIAL

Gines Delgado Calin

Universidad Politécnica de Cartagena

Abstract

Continuous improvement methodologies like PDCA (Deming) and Six Sigma (Juran) related with quality management are frequently used in companies looking for operational excellence, cost reduction and process optimization. These methodologies are used frequently combined with a toolbox containing statistical process control, Ishikawa diagram, Pareto, etc. At the end, the strategy consists in getting the people involved selecting and developing projects. Project selection, team creation, project management wrapped with the methodology selected and aligned with the business plan of the company are the motor of numerous amount of projects of different complexity, goals and tools executed most frequently inside the organizations. Those projects are developed by interdepartmental selected and trained people who try to reach measurable results in six month average. The usage of methodologies in the projects spread all over the countries where multinational companies operate getting a discipline, common language and problem solving skills that converts the companies more competitive. This paper shows an example case of a multinational electrical company who selected a methodology and created a deployment strategy to motivate continuous improvement projects.

Keywords: *improvement; projects; methodologies; excellence*

Resumen

Las metodologías de mejora continua como PDCA (Deming) y Seis Sigma (Juran) provenientes del mundo de la calidad, son frecuentemente utilizadas en las empresas que buscan la excelencia operacional, reducción de costes y optimización de procesos. Estas metodologías suelen venir combinadas con herramientas como el control estadístico de procesos, diagramas de Ishikawa, gráficos de Pareto, etc. En realidad, la estrategia de la corporación consiste en involucrar al personal en la selección y desarrollo de numerosos proyectos. La selección de proyectos, creación de equipos y la gestión de proyectos envuelta con la metodología seleccionada, todo ello alineado con los objetivos del plan de negocio de la corporación es el motor que produce infinidad de proyectos de distinta índole, complejidad, con objetivos dispares y herramientas de todo tipo, desarrollándose habitualmente estos proyectos en el entorno interno de las organizaciones. Estos proyectos suelen ser ejecutados por equipos interdepartamentales de personas especialmente seleccionadas y entrenadas, que intentan conseguir resultados de mejora medibles en una media de seis meses de duración por proyecto. El uso de la metodología en este tipo de proyectos crea una cultura corporativa basada en una disciplina, un lenguaje común y unas habilidades para resolver problemas que trasciende las fronteras donde operan este tipo de corporaciones multinacionales convirtiéndolas cada día en empresas más competitivas. Este artículo muestra un ejemplo en una multinacional del sector eléctrico que seleccionó una metodología y desarrollo una estrategia de implementación que le asegura la generación constante de proyectos de mejora continua.

Palabras clave: *mejoras; proyectos; metodología; excelencia*

1. Introducción

Esta ponencia resume la implementación gradual, parcial y simplificada del concepto de Mejora Continua en una multinacional americana del sector eléctrico en sus primeros seis años de estrategia . Esta estrategia sin embargo tiene sus ventajas pues se realiza de una forma poco traumática para la organización y con muy bajo coste. Introduciendo solamente en una parte de la estructura operativa del negocio y enfocado a unos pocos indicadores de esa parte de la empresa en primer lugar . La apuesta consiste en tener ciertos éxitos y con una campaña de comunicación interna, contagiar al resto de la organización.

Esta empresa decide esta estrategia ante la descentralización de sus funciones corporativas (no tenían departamento de recursos humanos, de formación, de finanzas, ni de seguridad, o de servicios informáticos o de ingeniería) . Además, esta multinacional aglutina un amplio espectro de tipos de negocios (generación, transporte, distribución, comercialización) , siendo distinta la implantación en muy diversos países y continentes. Cada negocio, a su vez, tiene un distinto grado de madurez (y de existencia) y dispone de un porcentaje de pertenencia a la empresa (la mayoría son joint ventures al 51%), lo cual recrea una sensación de repúblicas independientes que se auto gestionan con un alto grado de suficiencia.

De esta forma, y una vez entrenadas personas claves, los Proyectos de Mejora Continua dentro de esta organización empresarial se suceden motivados por la necesidad de reducir costes, optimizar procesos o resolver problemas crónicos de la actividad, que son las áreas donde se decidió enfocar los esfuerzos aplicando metodologías y herramientas simplificadas extraídas de las fuentes de la Mejora Continua tradicional. Estos proyectos son un tipo de proyectos especiales que nacen de las iniciativas internas de la empresa derivadas de la estrategia de cada negocio.

En estos negocios, normalmente grupos regionales de centrales de generación, tomando como punto de partida su Plan de Negocio de medio plazo, crean equipos interdepartamentales con un jefe de proyecto designado por la dirección, de forma que en un plazo de unos seis meses se consigan resultados de mejora en alguna de las métricas críticas del negocio. Habitualmente estos proyectos (la mayoría) suelen estar enfocados a la reducción de costes y a la optimización de procesos internos (mejoras en seguridad, simplificación de procesos, eliminación de actividades que no aportan valor añadido, etc...)

Para poder conseguir estos objetivos en un plazo tan corto, las distintas empresas que conforman la multinacional, han adoptado metodologías como Six Sigma o PDCA. Estas metodologías consiguen aglutinar a los empleados que adoptan así no solo una metodología, un lenguaje o una forma de abordar los problemas sino que se crea una cultura de mejora continua que a largo plazo hace que estas empresas sean más competitivas, pues tienen dentro de la organización una dinámica de continua optimización que les hace conseguir mejores resultados cada año.

Esta ponencia muestra los resultados de una multinacional americana del sector eléctrico que en los últimos años ha desarrollado esta estrategia tan peculiar para conseguir que los Proyectos de Mejora Continua sean una de sus claves para mejorar sus resultados financieros.

Una vez consolidados los resultados y viendo que el éxito del uso de las metodologías y herramientas de mejora continua y habiendo conseguido una masa crítica de personal formado en las herramientas deciden adoptar la metodología 6 Sigma si bien todavía no ha llegado a todos los niveles y a todas las organizaciones de los negocios pues todavía tiene 2 puntos débiles , uno , si bien depende su implantación de Recursos Humanos, no está asociado al desarrollo de la carrera del líder o manager y dos, los resultados financieros o

beneficios de los proyectos, en muchos casos no están bien reportados, o no están validados por el departamento financiero del negocio.

2. Estrategia de implementación de Proyectos de Mejora Continua en multinacional americana

En los años 2004-2005 una empresa americana del sector eléctrico (cuyo nombre mantengo anónimo en la ponencia), y con presencia en todos los continentes, en más de 30 países y con cerca de 30.000 empleados, comenzó con la selección de una metodología que distribuida por toda la organización le ayudara a mejorar sus resultados en el negocio de la generación, transporte y comercialización de energía eléctrica. Inicialmente seleccionaron PDCA como la metodología de desarrollo de proyectos. Esta estrategia la denominaron inicialmente : Programa de Mejora Continua ((Continuous Improvement Program (CIP)) y desde las oficinas de Estados Unidos iniciaron una campaña de información interna para conseguir difundir la idea.

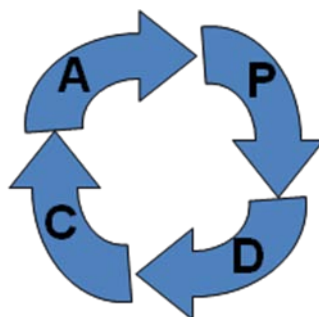


Figura 1: Metodología de proyectos PDCA (Plan Do Check Act)

Sin embargo, estas iniciativas corporativas en algunos países ya se habían puesto en marcha espontáneamente, y en algunas regiones donde la multinacional operaba ya habían comenzado a nivel local con su propia estrategia de excelencia, usando otras metodologías como Seis Sigma, 5 Ss y otras

Al darse cuenta el cuartel general de la corporación, por la información que fueron consiguiendo de los negocios, que había un distinto grado de implantación, mantuvieron la libertad de desarrollo en cuanto a la metodología a usar, y solo a aquellos negocios que no habían comenzado con esta iniciativa les impusieron la metodología del PDCA.

Además, el concepto de Mejora Continua, Calidad Total o similares se les quedaban un poco grandes para los medios, recursos y personal que estaban dispuestos a invertir. Por tanto, en el año 2006 adoptó un nombre nuevo: (Strive for Excellence) que podemos traducir como la búsqueda de excelentes resultados o Excelente Desempeño (Performance Excellence) . Comenzó a contabilizar los resultados de la iniciativa midiendo tres parámetros del programa: el número de proyectos, el número de empleados entrenados y los impactos financieros conseguidos con los proyectos. Estas tres sencillas métricas se han mantenido hasta la fecha como los 3 indicadores principales del éxito de la estrategia. Estos parámetros se denominan K.P.I. (Key Performance Indicators).

El número de proyectos era simplemente eso, la suma anual de los proyectos que los distintos negocios reportaban a las oficinas de la corporación trimestralmente como proyectos terminados , estableciendo al menos la norma de no contabilizar los proyectos

empezados o en desarrollo. Tampoco se establece una clasificación por tamaño o tipo de proyecto, contabilizándose así proyectos de toda índole, con o sin beneficios.

Para la formación de los empleados, inicialmente se realizaron sesiones de entrenamiento de la metodología PDCA con consultores formando a futuros entrenadores. Este tipo de entrenamiento se conoce como el "Entrenamiento de los Entrenadores" ("Train the trainers"), esperando que luego localmente estas personas replicaran dicha formación entre sus compañeros. Las personas así entrenadas no seguían ningún tipo de selección especial por parte de recursos humanos sino que eran elegidas por los gerentes de los distintos negocios que cubrían los gastos de estos empleados para que atendieran la formación que duraba una semana y se impartía en inglés.

La estrategia por lo tanto fue crear un equipo de apoyo corporativo (Global Support) que con base en las oficinas de Estados Unidos, compuesto solo por 2 personas y reportando al Director de Recursos Humanos monitorizan el desarrollo de la iniciativa en las regiones de negocio de la multinacional.

En cada región, los vicepresidentes que las gestionan nombran un Coordinador Regional (Regional Coordinator) que se encarga a su vez de supervisar se cumplen los objetivos regionales de desarrollo de la mejora continua (búsqueda de desempeño excelente) en cuanto al número de empleados que se entrenan, número de proyectos por país dentro de su región que se desarrollan y recopilar los beneficios que estos proyectos producen.

En cada país a su vez se selecciona un Coordinador Local de Mejora Continua (Local Champion) que conoce la estrategia del negocio a nivel local y le asignan la misión de entrenar a las personas que van a realizar los proyectos. Ayuda en la selección de los proyectos que tengan impacto en el negocio y también suele dirigir los proyectos más complejos o participa como facilitador en casi todos los proyectos que se realicen garantizando así que la metodología se sigue en todos sus pasos y facilita el uso de las herramientas de análisis en aquellos equipos donde no haya suficiente experiencia en su manejo. Este campeón o responsable local es una pieza clave de esta estrategia de implementación tan sencilla, pues de su capacidad dependerá en gran parte el conseguir dinamizar al resto de gerentes, mandos y empleados de ese negocio y alinearlos, convencerlos y formarlos para que participen de dicho programa.

Tanto el coordinador regional como el campeón local pueden estar totalmente dedicados a esta función o parcialmente, compaginándola con la función en su negocio habitual. Los coordinadores globales están totalmente dedicados a esa función, pero en muy pocos negocios los coordinadores regionales lo están y los coordinadores locales muy excepcionalmente se dedican plenamente a su función.

La selección, la formación y las habilidades de liderazgo de los coordinadores regionales y locales es clave en el éxito de la implementación y mantenimiento de la mejora continua en los negocios, pues lideran con el ejemplo y así arrastran a sus managers, compañeros y a otros negocios a realizar este tipo de proyectos, donde se consiguen objetivos medibles, mejoras garantizadas con poca inversión generalmente o muy justificada, lo cual facilita a los gerentes la consecución de sus objetivos del negocio y por tanto apoyan, cuidan y mentorizan a estas personas tan especiales dentro de la organización.

Por tanto, en aquellos negocios en que el coordinador local no tenía las cualidades necesarias la implantación de la estrategia se ha visto demorada, ha fracasado o no ha visto los resultados esperados por el negocio.

La función de coordinador de Proyectos de Mejora Continua se puede visualizar dentro de la empresa como un premio pues permite a sus responsables acceso directo a la alta gerencia, visibilidad, reconocimiento desde abajo hasta arriba y viceversa. Es un acercamiento a los problemas y a la toma de decisiones difíciles de forma positiva (no buscan culpables sino

causas raíces), basada en datos (show the data, show me the money) y con una metodología y herramientas estándares que facilita el seguimiento del proyecto y su propagación en la organización.

Del coordinador local por tanto se esperaba que liderara dando ejemplo y comunicara y formara a su grupo de influencia localmente. A esta simple estrategia de desarrollo por contagio se le une una gran credibilidad pues el empleado no la percibe como una teoría o una moda que viene de las oficinas centrales muy alejadas de la realidad del negocio , sino que poco a poco es percibida como algo práctico, dinámico , enfocado a resultados , y que puede abordar , sin prejuicios ni complejos, los temas que son importantes para el negocio y para el empleado, que consigue participar en la solución pues la metodología no excluye a nadie, al contrario, integra en los equipos a expertos multidisciplinares que se sienten importantes y partícipes en buscar soluciones , por lo tanto, suelen obtenerse resultados ya que el compromiso adquirido es personal , se involucran y por tanto es prácticamente imposible el fracaso.

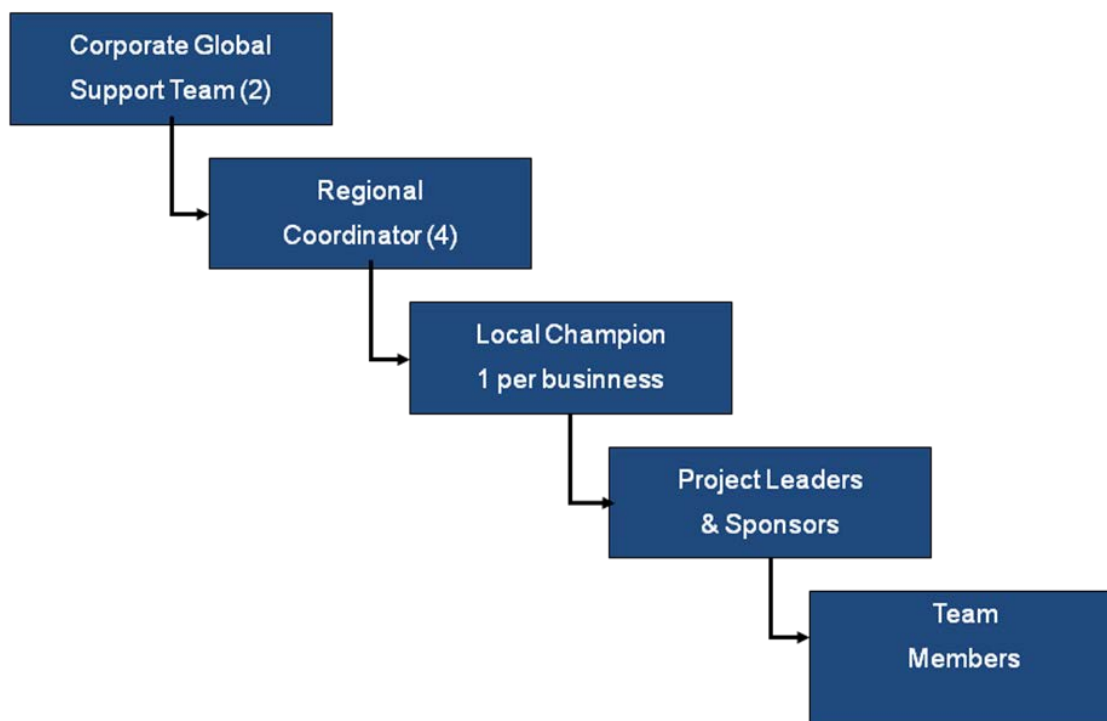


Figura 2: Estrategia de implementación

La figura 2 , muestra el pequeño organigrama de implementación diseñado para la implementación : 2 personas de Soporte Corporativo, 4 Coordinadores Regional (1 por Región, siendo estas América del Norte, América del Sur, Europa y Asia). 1 Campeón Local por Negocio y luego en cada proyecto un Jefe de Proyecto con Patrocinador (generalmente un gerente) y finalmente Equipos de proyecto

Pero uno de los pilares de la estrategia de implantación se basa en la comunicación interna: La visibilidad se consigue con reconocimiento y comunicación. Además del boca a boca interno, el equipo de apoyo global se encarga de organizar competiciones regionales donde participan los proyectos que son votados y elegidos como los mejores regionales. Estos a su

vez participan en una feria – competición mundial donde asisten todos los grandes gerentes de la multinacional que a su vez eligen a los mejores en distintas categorías y se entregan en todas las competencias unos premios que se comunican a toda la organización.

Para los líderes y miembros de estos proyectos galardonados además del reconocimiento local o regional, suelen estar asociados el asistir a estas ferias el realizar un viaje a otro país, normalmente algún complejo hotelero donde pasar unos días y desarrollar una serie de contactos con otros iguales de otros países que tienen los mismo problemas y por tanto se crea una red dentro de la empresa de amigos – colaboradores que refuerzan el vínculo y la cultura de mejora continua.

Cuando el empleado de un negocio saludable y de un país desarrollado observa como en países con negocios en serias dificultades, incluso con carencias muy graves culturales, económicas o de infraestructuras se esfuerzan en optimizar recursos, mejorar y están orgullosos de los resultados que se consiguen, de vuelta a sus cómodos despachos no encuentran excusas para no hacer lo mismo y convertir su área de influencia en un proceso optimizado, competitivo y sencillamente mejor.

Todas estas claves de éxito hasta ahora mencionadas, se convierten al revés, en causas del fracaso de la implementación de los proyectos de mejora continua. Sobre todo cuando se acomplejan las organizaciones, los entrenamientos se hacen eternos, teóricos y complejos, las metodologías y herramientas son tan complicadas que no se usan por largas y tediosas. La clave del éxito de una estrategia de implantación proyectos de mejora continua para conseguir un desempeño excelente es la simplicidad. El lema “asap” no es solo hazlo rápido (as soon as posible) , sino también significa (as simple as posible) , con este juego de palabras en ingles, quieren mantener este espíritu de mejoras rápidas , sencillas , al alcance del ámbito de influencia del jefe de proyecto.

Una vez conseguido el “contagio” en todos los niveles de la organización, sin excluir ninguno, e integrándolos todos, se consigue con paciencia (en este caso seis años), una organización con un “pegamento” cultural que los identifica y que entonces sí puede empezar a denominarse Mejora Continua sin complejos, si bien todavía tiene muchos retos por delante para seguir la estela de otras multinacionales como Motorola, Toyota o General Electric que hicieron de la mejora continua o la calidad total imagen de marca y prestigio.

3. Organización y métricas de los proyectos de mejora continua

En la figura 3 se puede ver la estructura de implementación de cada proyecto que se realiza dentro de los negocios.

Se necesita un “Sponsor” o Patrocinador, normalmente un ejecutivo o directivo que aprueba y promueve la creación de un equipo que aborda una situación importante para los resultados de la empresa.

El equipo, estará compuesto por un Jefe de Proyecto, que selecciona los miembros de su equipo que considere necesarios, habitualmente 2 o 3 personas máximo.

Opcionalmente existirá la figura del facilitador y si la materia lo necesita se requerirá apoyo puntual a través de expertos en ese área que aportaran lo necesario para que el equipo de proyectos pueda seguir desarrollando la misión del proyecto.

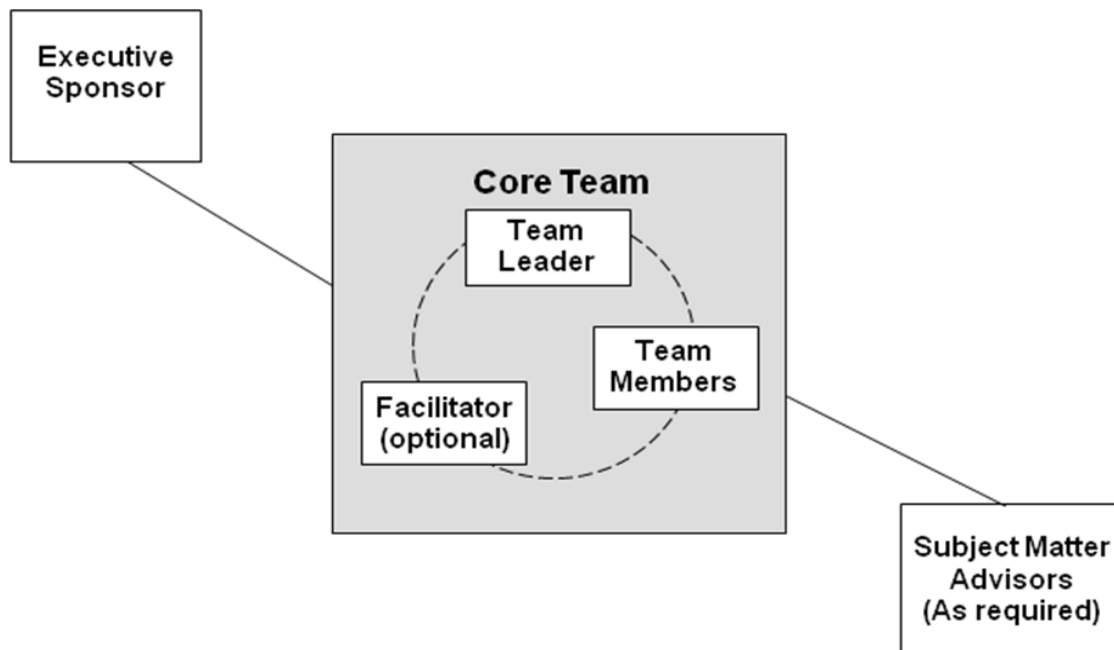


Figura 3: Organización de un equipo de proyectos de mejora continua

En la figura 4 se muestra una caricatura de lo que son los parámetros a monitorizar durante la implementación de la estrategia de mejora continua mediante proyectos con metodología PDCA. En esta métrica se siguen solo 3 parámetros para medir la evolución de la implementación:

- el número de proyectos: Al final de cada año solo se contabilizan los proyectos terminados en ese año.
- el número de personas entrenadas: los asistentes a un entrenamiento de 3 días sobre la metodología y las herramientas a usar en los proyectos.
- el impacto económico: se crea una plantilla de reporte de estos beneficios para unificar criterios a nivel internacional a la hora de localizarlos.

Cada negocio es independiente de establecerse cada año los objetivos en proyectos, personal a entrenar y beneficios a conseguir en base a su plan de negocio y que cada año podría ser revisado dependiendo de los factores o variables que le afectaran. La suma de los objetivos locales consigue crear el objetivo global, de esta forma, se están teniendo en cuenta todos los condicionantes regionales y por lo tanto son objetivos conseguibles a la vez que son un reto y un compromiso para la organización regional que los establece.

Los objetivos a largo plazo que establece la corporación son únicamente el número de empleados entrenados en la metodología, habiendo establecido un objetivo del 50% en los 10 primeros años. Una vez cumplido, es decisión de cada negocio el aumentar o mantener ese personal entrenado y actualizado en las herramientas y metodologías adoptadas por la corporación.

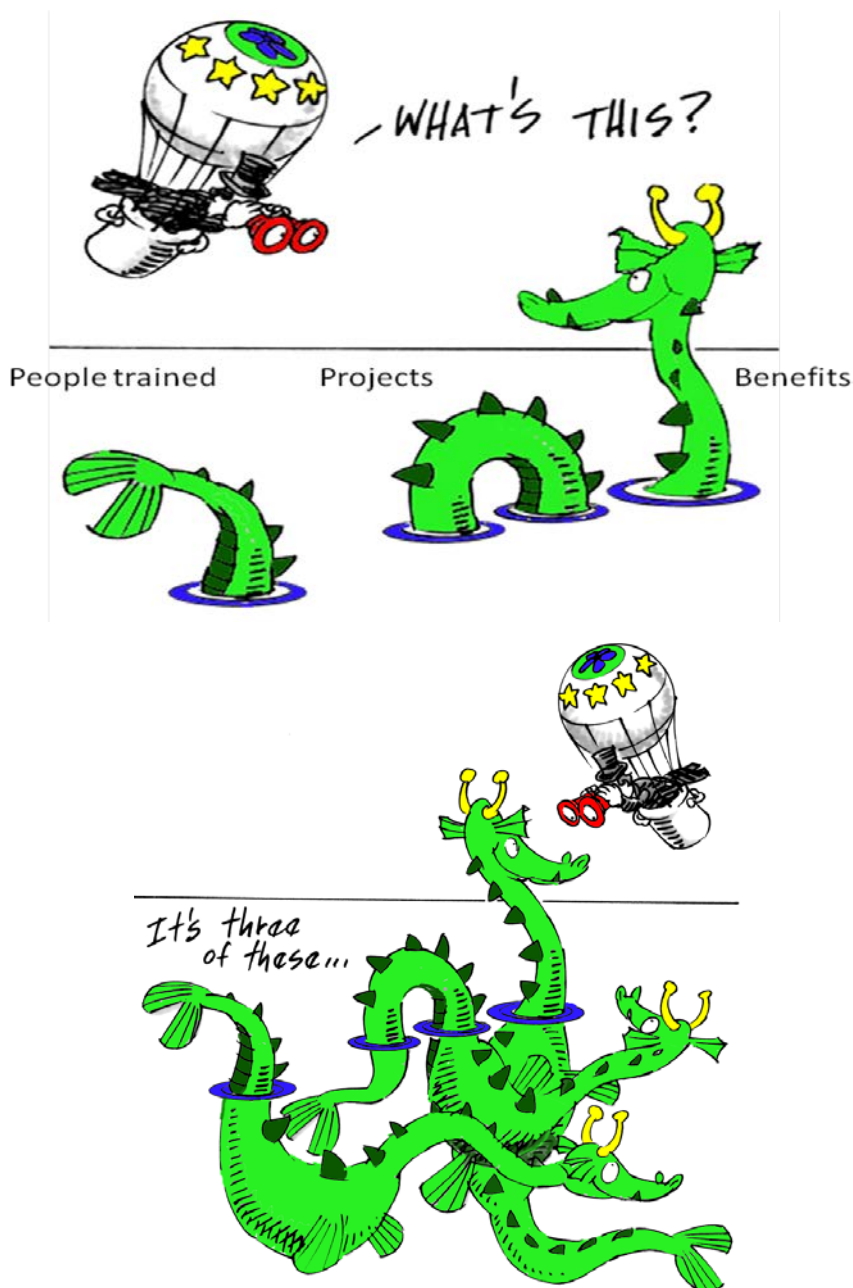


Figura 4: Caricatura de las métricas de mejora continua (Entrenamiento, proyectos, beneficios)

Si bien la precisión en la contabilidad de los proyectos, el número de empleados “entrenados” o los “beneficios” de los proyectos no es exhaustiva, y puede ser discutible e incluso caricaturizable por los propios responsables, en la sección de resultados se muestra una clara tendencia en los parámetros de desempeño. En las competiciones regionales y mundiales dentro de la empresa también se han podido contrastar la calidad de los proyectos, los resultados obtenidos y la aplicación de las herramientas. Así mismo recientemente han competido en ferias independientes internacionales consiguiendo éxitos, como por ejemplo en la PEX Week Europe celebrada 23-27 Abril en Londres, lo cual avala el éxito de esta estrategia tan peculiar para tratar de implementar la mejora continua.

4. Resultados

En las siguientes figuras se muestran los resultados de la multinacional Americana del sector eléctrico a nivel mundial y a nivel regional.

La región mostrada comprende Europa y países del este (Ucrania y Kazajistán) hasta un total de 11 países y 11.000 empleados.

Resultados Regionales

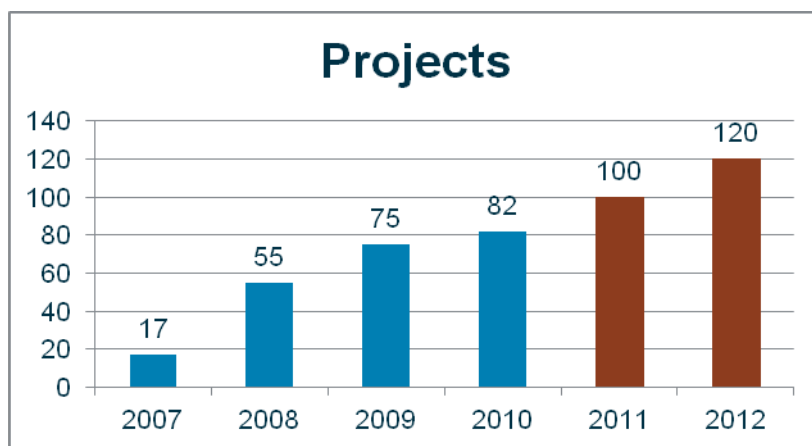


Figura 5: Número de proyectos terminados por año Región Europa

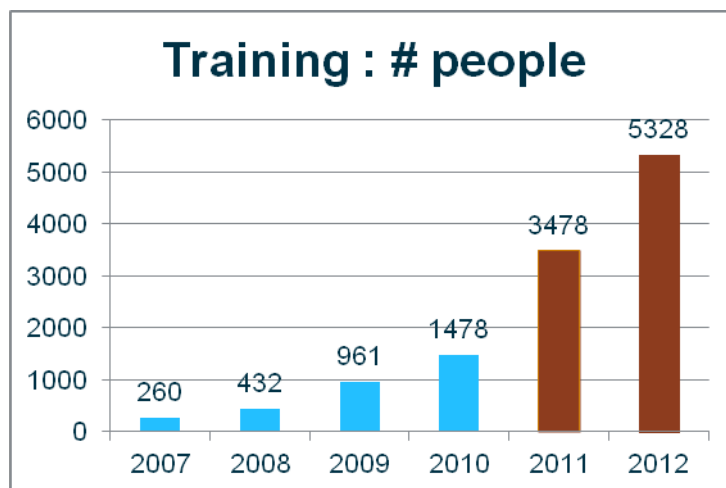


Figura 6: Número de empleados entrenados acumulados por año en Europa

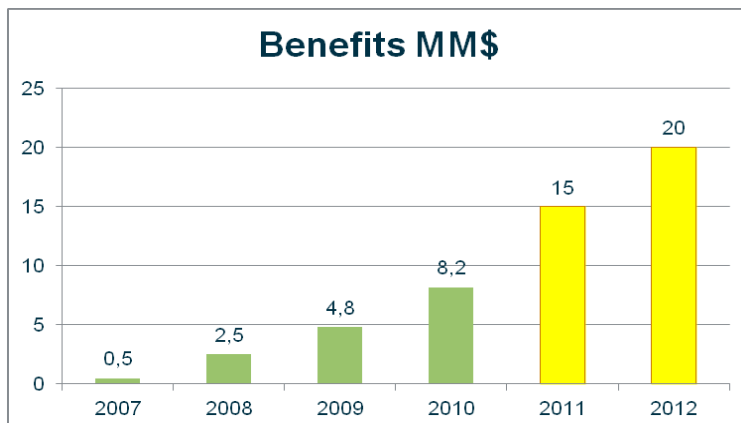


Figura 7: Impacto económico en millones de dólares por año en Europa

En los resultados regionales, los datos del año 2011 están sin consolidar, se cierran habitualmente con los cierres contables del primer trimestre del año posterior.

Y los resultados del año 2012 son estimaciones basadas en las previsiones de proyectos realizadas por los coordinadores locales.

Aclarar que estos “Beneficios” de los proyectos reportados no son los beneficios de la empresa en la región, sino la suma de las cantidades reportadas en los proyectos. El concepto beneficio aglutina en este caso distintos conceptos financieros y contables como son el incremento de ingresos, la reducción de costes o costes evitados (cost avoidance).

Resultados globales

En este caso la consolidación de la información de todas las regiones se tarda en contrastar y por tanto al inicio de la redacción de esta ponencia, no se disponían de los datos consolidados mundiales del 2011 ni de las previsiones de todas las regiones para el 2012.

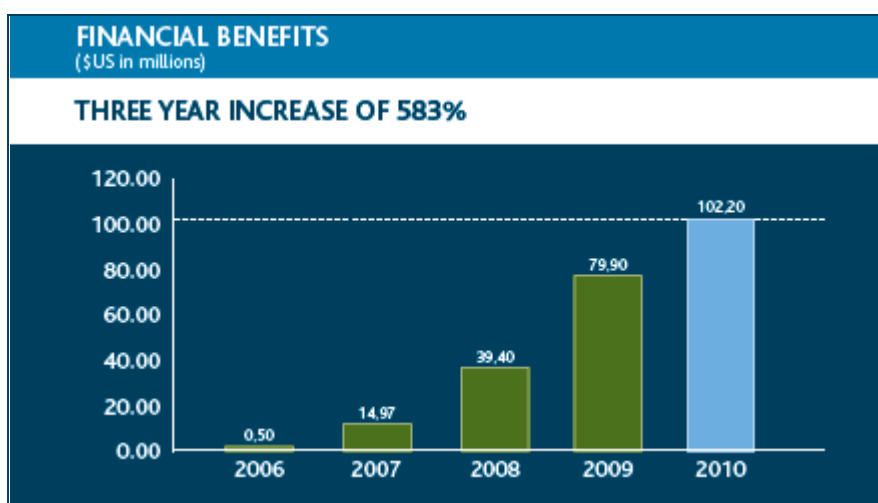


Figura 8: Impacto económico en millones de dólares por año

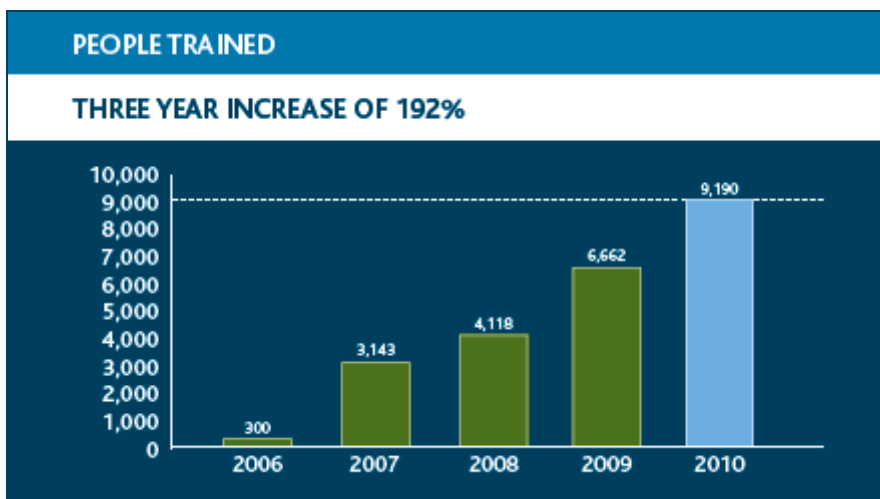


Figura 9: Número de empleados formados acumulados

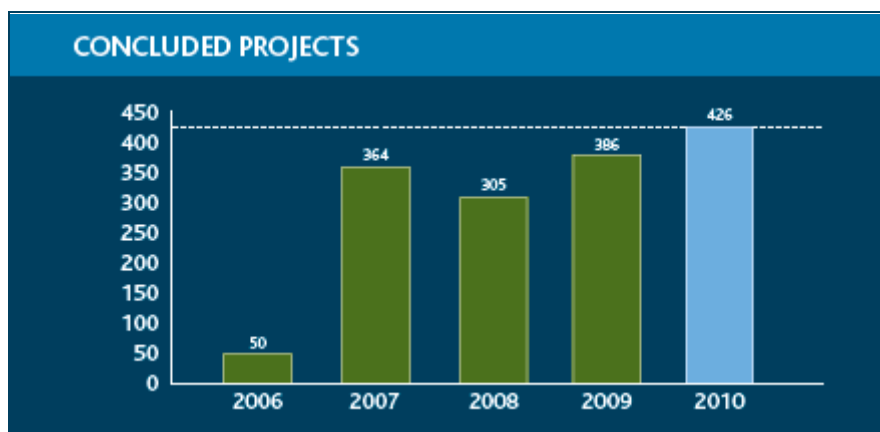


Figura 10: Número de proyectos terminados por año

5. Conclusiones

La implantación de una estrategia sencilla de propagación de proyectos de mejora continua, con una metodología (PDCA), una estructura de proyectos y unas métricas poco elaboradas han consolidado sin embargo unos resultados muy favorables para la empresa, que con una mínima inversión en formación y organización le retornan unos beneficios continuados que provienen de la optimización de sus procesos internos haciéndola una empresa más competitiva y dinámica.

Algunas de las claves del éxito de esta empresa son la simplicidad de la estrategia, metodología y herramientas usadas. También ha sido muy importante la correcta selección de las personas que han liderado este proceso, cuyas habilidades para comunicar, formar y conseguir resultados han dado ejemplo a los demás empleados que han aprendido una fórmula de éxito.

6. Referencias

Conolly, Melissa (2012). “ Why Do Many Business Excellence Programs Fail? (Hint: Lack of Strategy)”. PEX Process Excellence Network.

<http://www.processexcellencenetwork.com/people-performance-and-change-in-process-improveme/articles/why-do-so-many-business-excellence-programs-fail-a/>

De Feo, Joseph A. & Barnard, William W. (2004). “Mas alla de Seis Sigma. Estrategias para generar valor”. Juran Institute. Mc Graw Hill

Liker, Jeffrey K. (2004). “The Toyota Way. 14 Management Principles from the world’s greatest manufacturer”. Mc Graw Hill.

Correspondencia (Para más información contacte con):

D. Gines Delgado Calin
Departamento de Electrónica, Tecnología de computadoras y Proyectos
Dr Fleming s/n. 30202 Cartagena
Phone: + 34 968 326575
Fax: + + 34 968 326400
E-mail: gines.delgado@upct.es