

## **Título del trabajo**

Claves organizacionales para la gestión de Proyectos de Mejora Continua<sup>1</sup>

## **Autor:**

Ing. Pablo M. Kanterewicz

## **Área de interés en que se encuadra:**

Calidad y Productividad

## **Descripción del alcance y la naturaleza de la experiencia o investigación, en la cual está basado el trabajo**

El trabajo presentado es una propuesta para abordar las cuestiones relativas a la conformación de los equipos de proyectos de mejora continua, y está basado en la formación profesional y la experiencia de campo del autor.

## **Descripción del trabajo y secciones del mismo (preguntas, objetivos, lineamientos teóricos, hipótesis)**

### 1. SINTESIS

El éxito de un proyecto de mejora continua depende de una serie de factores.

Por un lado, los integrantes del equipo deben estar involucrados con la problemática a resolver, y por el otro deben contar con adecuados recursos metodológicos para abordar satisfactoriamente los temas a tratar.

Sin embargo, aun cumpliéndose estos requisitos, el logro de los objetivos del proyecto puede correr riesgos, si los roles en el equipo no están debidamente definidos y sus respectivas autoridades y responsabilidades no están claramente especificadas.

El objetivo de este trabajo es presentar algunas consideraciones sobre estructuras y procesos organizacionales a efectos de contribuir a que los equipos de mejora cumplan su cometido, en forma eficaz y eficiente.

### 2. INTRODUCCIÓN

Dentro de la variedad de dispositivos mediante los cuales se puede plasmar la satisfacción de los diferentes grupos de interés que tiene una organización, los proyectos de mejora continua conforman una modalidad de trabajo altamente efectiva.

Dado que suelen generarse muchas expectativas con respecto a los proyectos, tanto en la conducción de la organización como en el resto de las partes interesadas, es recomendable que las acciones de mejora estén enmarcadas en un Programa de Mejora Continua u otra instancia equivalente, mediante la cual se asegure que se tengan en cuenta los diversos factores que puedan afectar el desarrollo de los proyectos o el logro de los resultados buscados.

En otras palabras, un Programa de Mejora Continua provee el marco y los recursos metodológicos, así como todo aspecto que pueda facilitar la identificación de oportunidades de mejora y la gestión de los proyectos para efectivizarlas.

Uno de los objetivos de un Programa de Mejora Continua es desarrollar las capacidades en la organización para que éste sea auto-sostenible a través del tiempo. Ello implica que la detección y el procesamiento de oportunidades para incrementar la satisfacción de sus grupos de interés, debe convertirse en un aspecto normal y habitual de la gestión organizacional.

---

<sup>1</sup> Este trabajo fue presentado en el encuentro anual 2007 de SAMECO

Algunos puntos clave a tener en cuenta al respecto, son: la generación de condiciones propicias para la detección de oportunidades de mejora, la existencia de mecanismos apropiados para aprobarlas, y procedimientos para establecer un orden de prioridad de tratamiento.

Otra cuestión relevante es la definición de la organización y conformación de los equipos de trabajo en cada proyecto de mejora.

### 3. GESTIÓN DE LAS INICIATIVAS DE MEJORA CONTINUA

El ciclo de vida de una iniciativa de mejora continua (IMC) suele abarcar las siguientes etapas:

1. Generación de la iniciativa.
2. Evaluación de viabilidad.
3. Autorización para su tratamiento.
4. Desarrollo de la propuesta de mejora.
5. Aprobación
6. Implantación
7. Evaluación de resultados
8. Difusión

Las propuestas para capturar oportunidades de mejora, pueden provenir de diversas fuentes, como por ejemplo las sugerencias espontáneas de una o más personas, o las que surgen a través de mecanismos formales de presentación.

Una vez generadas las IMC, se debe evaluar su viabilidad, es decir ponderar sus méritos para avanzar en su desarrollo.

La forma en la que éstas serán consideradas, dependerá por un lado de las características de la mejora en sí, y por el otro, de las instancias que tenga definidas la organización, para su evaluación e instrumentación.

Dentro de los factores que permiten caracterizar una mejora figuran: su impacto potencial, los actores internos y/o externos afectados por la problemática y por su resolución, los recursos requeridos para su tratamiento y ejecución, la relación costo-beneficio, etc.

En toda organización se suelen instrumentar mejoras a través de la línea, y en otros casos existen, además otras instancias específicas con responsabilidad sobre la mejora de la gestión de los procesos y resultados.

En organizaciones de cierta envergadura, en las que existen Programas de Mejora Continua, el desarrollo de una IMC implica la utilización de recursos metodológicos y requiere de mecanismos de coordinación para que las propuestas estén alineadas con pautas de orden superior, y articuladas con otras iniciativas que pudieran afectar o ser afectadas por la nueva propuesta.

Una vez que la IMC ha sido debidamente autorizada, el paso siguiente es la conformación del equipo que planificará y llevará adelante el trabajo.

En este punto se debe hacer una distinción fundamental con relación al alcance de un proyecto de mejora continua. Existen algunos proyectos cuyo producto es la emisión de una propuesta, y otros cuyo resultado final es la implementación de una propuesta que ha sido aprobada previamente.

Por lo general, cuando se trata de IMC que afectan procesos interfuncionales, se recomienda separar claramente las instancias de análisis y recomendación, de las de la implementación de la mejora.

Quienes evalúen la factibilidad de una IMC y autoricen su desarrollo, deberían tener en claro estas cuestiones al momento de definir el alcance y los objetivos del trabajo del equipo.

#### 4. CONFORMACIÓN DE LOS EQUIPOS DE MEJORA

Cada organización debe encontrar la forma que le resulte más adecuada para definir la estructuración de los equipos de mejora, dando cabida a la iniciativa individual o grupal, dentro de un marco que tenga en cuenta la alineación y articulación de las mismas con los objetivos y prioridades del conjunto de la organización

La conformación de los equipos puede variar sustancialmente en función de las cuestiones mencionadas anteriormente, incluso suele verificarse algún grado de informalidad respecto del equipo, hasta tanto no se autoriza –formal o informalmente - el tratamiento de la IMC.

No es posible definir una estructura organizacional única, que satisfaga toda la gama de situaciones que se presentan al momento de definir la conformación de un equipo de trabajo, sin embargo, más allá del arreglo organizacional que se adopte, es altamente recomendable, que se asegure que no existan ambigüedades con relación a la rendición de cuentas con respecto a la gestión y al resultado del proyecto.

La contracara de la responsabilidad, en términos organizacionales, es la autoridad. Por esta razón, los roles que se definan para un proyecto, y en particular los de liderazgo, deberían tener conferido el nivel de autoridad necesario para ejercer sus funciones.

A continuación, y a modo de guía, se describen algunos aspectos relevantes de los roles que habitualmente existen en los proyectos de mejora continua, cuando su envergadura y complejidad hacen aconsejable superar el estadio de la auto-organización:

##### Patrocinador:

Da respaldo político al proyecto y es la instancia de mayor nivel organizacional para arbitrar la resolución de discrepancias internas o externas al equipo.

Desde el punto de vista de la responsabilidad, tiene el más alto nivel de rendición de cuentas por los resultados del proyecto.

Posee autoridad para definir el alcance, los objetivos y los recursos que necesitará el proyecto. Define que estructura organizacional tendrá el equipo de proyecto, aprobando la composición de los integrantes del mismo y su dedicación.

Dependiendo de la organización, el ocupante de esta posición pertenece al máximo estamento de conducción, o bien su designación es aprobada por los más altos niveles de conducción.

A diferencia de los otros roles del equipo, la naturaleza del liderazgo del patrocinador, éste no suele ejercer funciones operativas, delegándoselas al Gerente o Líder del Proyecto.

##### Líder del Proyecto

Es el máximo responsable por la eficacia y la eficiencia de la gestión operativa del proyecto.

Facilita la obtención de recursos, y es el interlocutor interfuncional en caso de discrepancias por cuestiones operativas. Mantiene informado sobre avance de las actividades, al patrocinador y a otras partes interesadas.

Su designación suele ser consensuada entre el patrocinador y la línea a la cual reporta el Líder del Proyecto.

Frecuentemente tiene otorgada la autoridad para recomendar al Patrocinador la estructura organizacional del proyecto y para proponer quienes serán los integrantes del equipo.

Es recomendable que tenga poder de veto en caso de no acordar con la designación de alguno de los integrantes por parte del patrocinador o por la línea.

Tiene autoridad para asignar tareas a los miembros del equipo y para darles retroalimentación sobre su actuación.

Dependiendo de las características del proyecto, podría evaluar el desempeño de los miembros del equipo o participar en el proceso de evaluación.

En el caso de proyectos de cierta envergadura, que requieren segmentarse en sub-proyectos, cada uno de ellos a cargo de un Líder de Proyecto, suele ser necesario contar con un Gerente de Proyecto.

En forma análoga al caso del Líder de Proyecto, su designación suele ser consensuada entre el patrocinador y la línea a la cual el Gerente de Proyecto reporta.

Sus responsabilidades y autoridades son similares a las del Líder de Proyecto, pero en un nivel más alto.

### Miembros del Equipo

Su designación y su dedicación es consensuada entre el Líder del Proyecto y la línea a la cual reportan. Por lo general se requiere la aprobación final del Patrocinador.

Dependiendo del tipo de proyecto, a veces es conveniente distinguir dos clases de miembros: los plenos y los consultivos.

Los primeros participan en todas las reuniones del equipo y realizan la mayoría de tareas acordadas con el Líder del Proyecto.

En el caso de los miembros consultivos, si bien forman parte del equipo, su dedicación es menor que la de los miembros plenos, y se les asignan tareas conforme a la dedicación y al tipo de colaboración que se haya acordado previamente.

Los miembros consultivos suelen participar en las reuniones de lanzamiento y cierre del proyecto, y en otras instancias cuya presencia sea requerida específicamente. Se los mantiene informados del avance del proyecto vía copia de las agendas y minutas de reunión.

### Coordinador logístico

Este es un rol que tiene la responsabilidad de asegurar la disponibilidad de la infraestructura y los recursos requeridos para el trabajo del equipo, por ejemplo salas de reunión, equipamiento multimedia, organización de traslados y alojamiento, etc.

Asegura la comunicación de las actividades del equipo, por ejemplo a través de agendas y minutas de reuniones.

El Líder del Proyecto acuerda, en consulta con los miembros del equipo, la mejor forma de cubrir este tipo de necesidades.

### Facilitador metodológico

Los Facilitadores son expertos internos o asesores externos, que aportan su saber y experiencia sobre las diversas temáticas que abarcan los proyectos de mejora continua.

Este rol puede ser necesario o no, dependiendo de las características del proyecto y/o de los integrantes del equipo.

El Líder del Proyecto en consulta con los miembros del equipo especifica las necesidades de este tipo de recurso, las cuales son generalmente autorizadas por el Patrocinador.

## 5. CONCLUSIONES

Es recomendable que en las organizaciones que promueven la realización de proyectos de mejora continua, exista un dispositivo mediante el cual, antes de dar luz

verde a la iniciación de un proyecto, se considere en primer término como éste se alinea y articula con los objetivos y prioridades organizacionales.

En dicha instancia, debería facilitarse el proceso para definir el alcance y los objetivos del proyecto, así como la forma organizativa más conveniente para su consecución.

Asimismo, es recomendable que las organizaciones cuenten con pautas y/o mecanismos para definir las responsabilidades y autoridades de quienes liderarán y participarán en los equipos de trabajo, y para sustanciar su designación.

### **Metodología: detalle de las fuentes de información, métodos de procesamiento y análisis de datos.**

El trabajo presentado es una propuesta para abordar las cuestiones relativas a la conformación de los equipos de proyectos de mejora continua, y está basado en la formación profesional y la experiencia de campo del autor.

### **Resultados y conclusiones**

Ver Punto 5 de la descripción del trabajo.

### **Bibliografía**

- Gestión de programas y proyectos de mejora continua - Trabajo presentado en el 2do. Congreso de Gestión de la Calidad de la Ciudad de Bs.As. – Año 2004
- La organización requerida – Autor E. Jaques – Editorial Granica

### **Breve currículum del autor**

Pablo M. Kanterewicz es Consultor en temas relacionados con el Desarrollo y la Calidad Organizacional.

A lo largo de su carrera ha colaborado, en el país y en el exterior, con corporaciones multinacionales; grandes, medianas y pequeñas empresas, instituciones educativas, ONGs y organismos de la administración pública.

En lo referente a Desarrollo Organizacional sus actividades comprenden el diagnóstico y solución de cuestiones organizacionales, tales como el alineamiento de estructuras con las estrategias y el diseño e implementación de Sistemas de Gestión y de Prácticas de Liderazgo Gerencial.

En el campo de la Calidad Organizacional su trabajo incluye el diseño, implementación, evaluación y monitoreo de Sistemas y Procesos basados en los postulados de los Modelos de Excelencia en la Gestión.

El Ing. Kanterewicz es Ingeniero Químico y Master of Science en Ingeniería Química.

A lo largo de su carrera ocupó posiciones gerenciales y profesionales en Acindar, Monsanto y Dow Chemical.

Actuó como consultor del BID y Senior Consultant asociado a The Levinson Institute en proyectos internacionales de Desarrollo Organizacional.

Fue disertante en Congresos de su especialidad y publicó trabajos en diferentes medios.

Es miembro activo de la Global Design Organization Society, con sede en Toronto, Canada.

Ha sido Profesor Titular en el Master en Dirección de Recursos Humanos de la Universidad del Salvador, Docente de Personal Directivo en el INAP y Profesor visitante en diversos Programas de Postgrado.

Actualmente es Profesor de la Maestría en Calidad Industrial de la Universidad Tecnológica Nacional

Participó activamente en la gestación y el desarrollo del Premio Nacional a la Calidad.

Entre los años 2001 y 2004 fue Juez del Premio Nacional a la Calidad para el Sector Privado y en el 2006 actuó como Evaluador Coordinador.