

La implantación de un sistema de 'mejora continua' es una decisión que afrontan las organizaciones mayoritariamente después de varios años de explotación de sus actividades. En el momento en el que se plantea 'la vía Lean' en el Comité de Dirección, estas organizaciones tienen una estructura consolidada, han superado con éxito algunas crisis de juventud e incluso los periódicos reveses que el mercado propina a quien está presente.

Sin embargo, los directivos se deciden por 'la vía Lean' cuando parece que todas las otras opciones no son satisfactorias para superar una enfermedad que la medicina tradicional de la inversión no puede remediar.

Al optar por 'la vía Lean', traducida al español como 'mejora continua', la dirección asume un papel clave de liderazgo. Pensemos que, además del habitual rechazo inicial, debemos sumar la poco afortunada denominación del sistema. Y la consideramos poco afortunada porque, la 'mejora continua', es un concepto desvirtuado en los referenciales de calidad.

La 'mejora continua' aparece en la ISO 9001:2000. Por este motivo, cuando la Dirección afirma que se va a apostar por 'la vía Lean', la organización responde que *ya se está haciendo 'mejora continua'* y, además *poseemos un certificado que lo acredita*. Y es precisamente el certificado, el que marca la diferencia. La mejora continua que promulgan los sistemas de calidad es un concepto totalmente abierto a los deseos de la empresa, de modo que cualquier mejora permite superar este capítulo (y consecuentemente, mantener el diploma).



La 'vía Lean' es un proceso en el que otorgamos el papel de auditor al mercado. Sólo cuando nuestras acciones impliquen un impacto en la mejora de nuestros productos o servicios que el mercado aprecie, podremos afirmar que seguimos el camino correcto.



Esta visión de la 'mejora continua' identifica claramente los pilares del éxito del sistema: implicación del personal, objetivos comunes y liderazgo de la Dirección. De hecho, la finalidad del sistema es convertir a la organización en un ente capaz de evolucionar al mismo tiempo que lo hacen las necesidades del cliente.

Volviendo a las organizaciones que describíamos al inicio del artículo, en este momento podemos entender su situación. En sus inicios se definieron para cubrir unas necesidades que el mercado valoraba. Experimentaron un crecimiento y posiblemente llegaron a ser referentes en el mercado. No obstante, su crecimiento se sustentaba en un concepto de negocio que no evolucionó al tiempo que lo hacían las necesidades de sus clientes, hasta el punto en el mercado las está rechazando. La vía 'Lean', que era una opción desde el inicio, pasa a ser en la única opción, o casi...