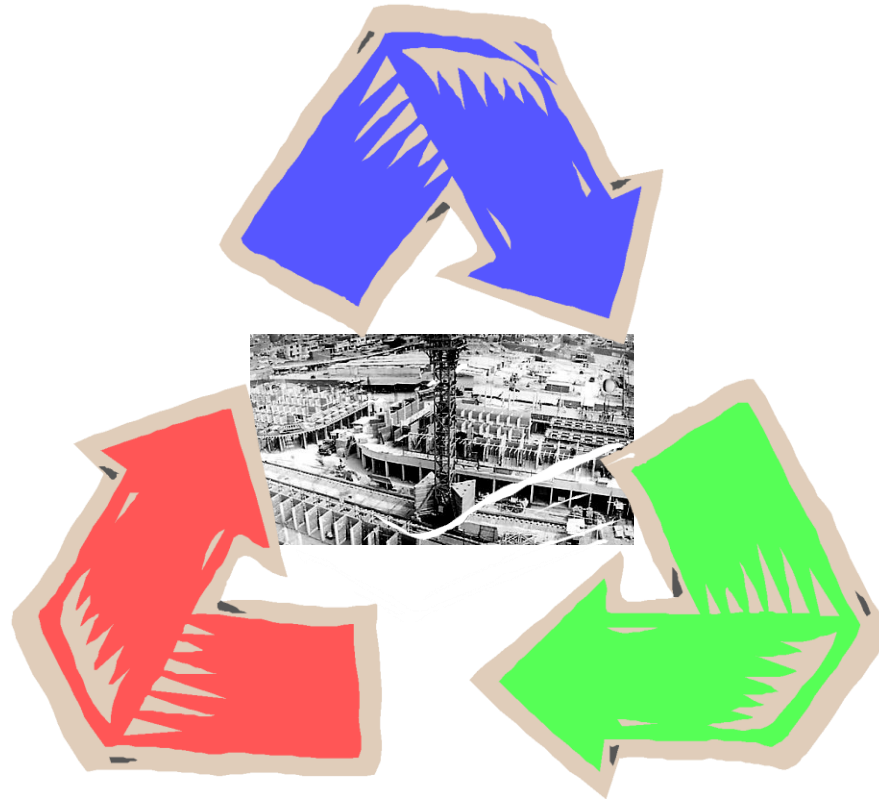


# MEJORA CONTINUA EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION



## INTRODUCCION

La evolución y desarrollo se da en todos los aspectos relacionados con el hombre, como respuesta a los cambios en su entorno.

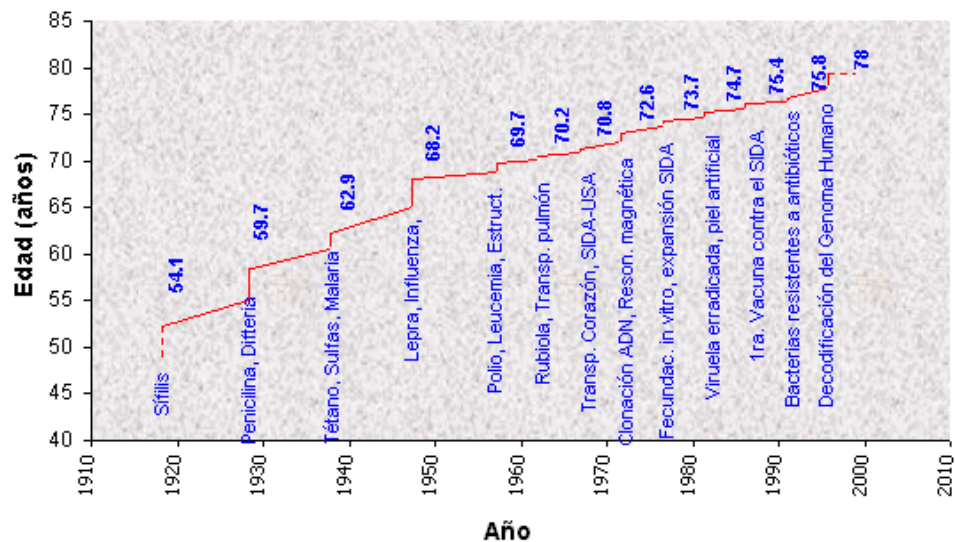
Como ejemplo podemos señalar: la industria farmacéutica, el desarrollo de la tecnología para las comunicaciones, el uso de materiales de construcción, etc.

En los ejemplos notamos algunas características saltantes como:

- \* Cambian las condiciones predominantes.
- \* La creatividad.
- \* La competencia.
- \* La difusión del conocimiento.
- \* El esfuerzo por mejorar la calidad de vida, etc.



## Esperanza de vida del ser humano



Cuando analizamos la industria de la construcción verificamos que ésta aún no puede acabar con sus problemas relacionados con: la naturaleza única de los proyectos, la producción en sitio, su organización múltiple temporal, la variabilidad, etc., y pensamos que aquello se debe, principalmente, a que el tipo de gestión usada no ha sido la más adecuada.

La mayoría de las empresas del sector plantean y aplican soluciones parciales y momentáneas en sus sistemas de organización y producción. No se enfocan en las causas fundamentales de los problemas, no se alimentan de sus experiencias pasadas, etc.

Este trabajo propone los principios estratégicos generales que deben servir de base a las empresas relacionadas con la industria de la construcción para que se enmarquen en un sistema de mejora continua, lo que les garantizaría el logro de sus objetivos particulares.



## Técnicas y herramientas de gestión revisadas:

- Administración de la Calidad Total
- Benchmarking
- Teoría de Restricciones
- Justo a Tiempo
- Reingeniería
- Lean Construction

En estas se resalta que la implementación de una idea de cambio o mejora traerá consigo: la resistencia al cambio, que para lograr los objetivos debemos convencer y motivar a las personas de la organización a involucrarse en el cambio, que debemos aprender de las experiencias pasadas, etc. y hacer de la búsqueda de la mejora un hábito organizacional.

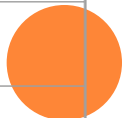
Muchos investigadores sostienen que la aplicación de un sistema de mejoramiento continuo en la industria de la construcción es muy difícil debido a sus peculiaridades que no permiten una retroalimentación adecuada, pero creemos que “difícil” no es lo mismo que “no realizar algún esfuerzo”.



# Propuesta de Enfoque de Gestión basado en la Mejora Continua para la Industria de la Construcción

Proponemos que los siguientes aspectos sean tomados en consideración al implementar un sistema de mejora continua en la industria de la construcción:

| <b>A NIVEL ORGANIZACIONAL</b> | <b>A NIVEL DE OPERACION</b>                |
|-------------------------------|--|
| Objetivos de una organización | Organización por procesos y planificación  |
| Formulación de la estrategia  | Estandarización de los procesos            |
| Compromiso de la dirección    | Reducción de la variabilidad               |
| Calidad                       | Selección de oportunidades de mejora       |
| Factor humano                 | Determinación e implantación de soluciones |
| Aprendizaje                   | Medir y comparar                           |
| Dar poder a los empleados     | Eliminar/Reducir lo que no agrega valor    |
| Trabajo en equipo             | Priorizar el QA sobre el QC                |
| Comunicación                  | Retroalimentación del sistema              |
| Implementación                |  |



# **GESTION BASADA EN LA MEJORA CONTINUA - A NIVEL ORGANIZACIONAL**

## **Objetivos de una organización**

Un objetivo organizativo es el blanco hacia el cual se orientan los esfuerzos que lleva a cabo una organización.

## **Formulación de la estrategia**

Formular una estrategia implica desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente.

## **Compromiso de la Dirección**

Es indispensable que el personal esté convencido que la alta dirección de la organización está comprometida con el proceso.

## **Factor humano**

El recurso humano es considerado comúnmente como el activo máspreciado en una organización, aunque en la realidad esto se cumpla a medias.



# GESTION BASADA EN LA MEJORA CONTINUA - A NIVEL ORGANIZACIONAL

## **Aprendizaje**

El fenómeno de aprendizaje consiste en que, cuando se produce algo, a medida que el número de ciclos o repeticiones aumenta, el tiempo o costo por repetición va disminuyendo.

## **Dar poder a los empleados**

Es crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad.

## **Trabajo en equipo**

Esfuerzo realizado por un conjunto de personas, con habilidades diferentes y/o complementarias, para alcanzar un objetivo común establecido.

## **Comunicación**

Actualmente entre las aptitudes mas buscadas en los administradores son la habilidad para la comunicación, para las relaciones interpersonales y la iniciativa.





# **GESTION BASADA EN LA MEJORA CONTINUA - A NIVEL ORGANIZACIONAL**

## **Calidad**

Es satisfacer los requerimientos de los clientes internos y externos. Es el producto diseñado y elaborado para cumplir con sus funciones de manera apropiada.

## **Implementación**

La experiencia muestra que existen cuatro factores principales que tienen que ser balanceados en la implementación de un nuevo sistema.

- \* Consolidación de la Dirección
- \* Enfoque en mejoramientos mensurables y accionables
- \* Personal involucrado
- \* Aprendizaje.



## **GESTION BASADA EN LA MEJORA CONTINUA - A NIVEL DE OPERACION**

### **Organizar por Procesos y Planificar**

Debemos organizarnos en Procesos sucesivos y dependientes, identificables y mensurables, con responsabilidades y recursos específicos y un alcance de ejecución determinado, así será posible obtener la data de lo que hacemos, clasificarla, correlacionarla y verificarla y, como consecuencia, podremos rediseñar los procesos haciéndolos más eficientes en el manejo de los recursos.

### **Estandarizar los Procesos**

Debemos estandarizar y documentar todos nuestros procesos, difundiéndonos entre quienes estén involucrados con los mismos. La revisión continua de ellos y el aprovechamiento de las experiencias permitirán que nuestros procesos sean mejorados.



## **GESTION BASADA EN LA MEJORA CONTINUA - A NIVEL DE OPERACION**

### **Reducir la variabilidad**

Variabilidad es todo lo que aleja a nuestro sistema de producción de un comportamiento regular y predecible, por tanto debemos dirigir esfuerzos para reducirla.

### **Seleccionar las oportunidades de mejora**

Las oportunidades son aquellas situaciones que pueden perfeccionarse y convertirlas en una ventaja competitiva.

### **Determinar e implantar las soluciones**

El objetivo es identificar y programar las soluciones que incidirán en la eliminación de las causas raíces.

### **Medir y comparar**

Las mediciones son muy importantes en la búsqueda de la mejora: las mediciones proveen accesos para el mejoramiento continuo mediante la localización del potencial de mejoramiento y el monitoreo del progreso logrado.



## **GESTION BASADA EN LA MEJORA CONTINUA - A NIVEL DE OPERACIÓN**

### **Eliminar / Reducir lo que no agrega valor**

Debemos dirigir esfuerzos para eliminar todo aquello que no agrega valor a nuestro producto o servicio.

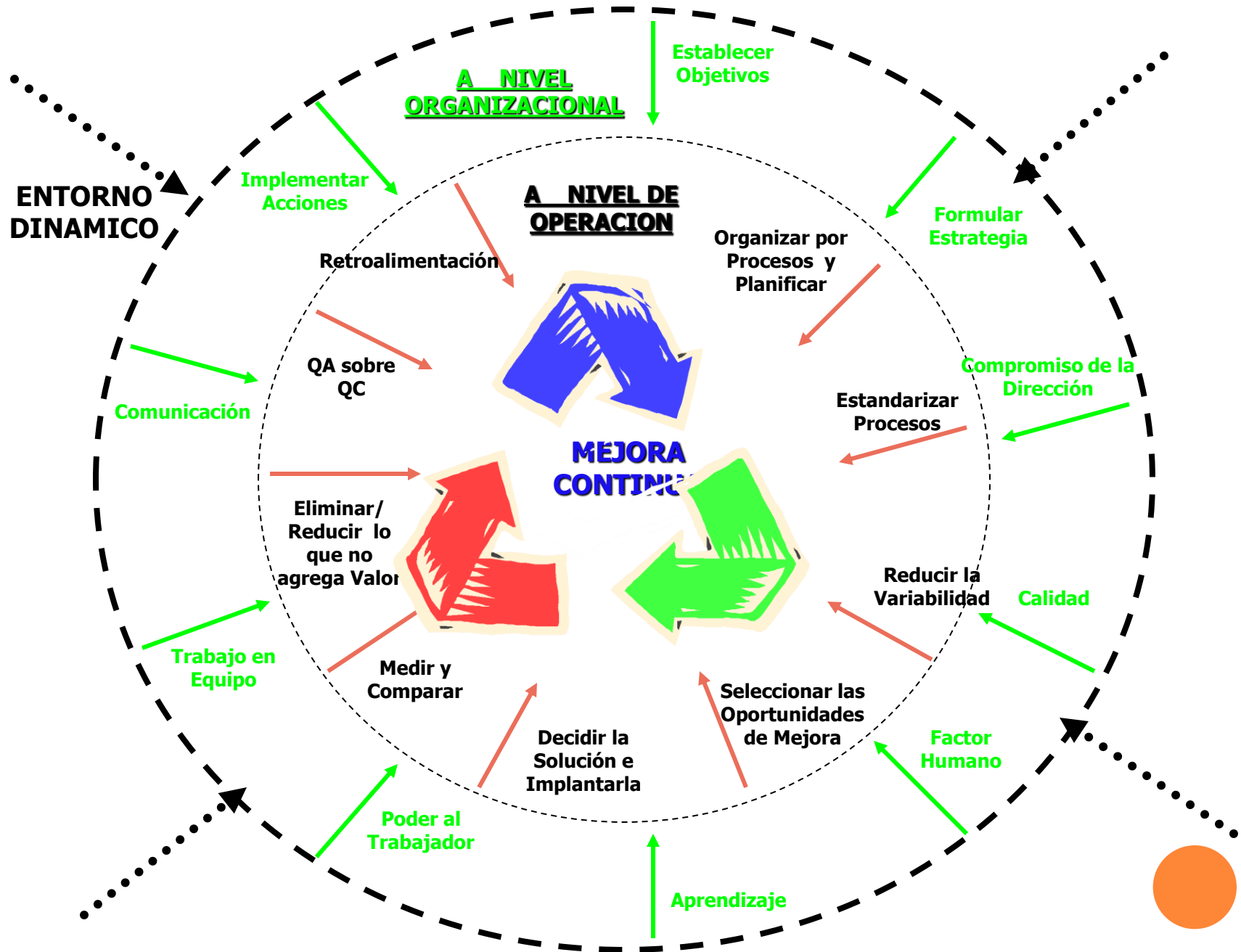
### **Priorizar el QA sobre el QC**

El QA de una organización sustenta el proceso de mejoramiento continuo de la misma, ya que es la que permitirá que los productos cumplan con los requisitos del cliente, evite la generación de trabajos rehechos, aumente la productividad del sistema, etc.

### **Retroalimentar el sistema**

La divulgación de las lecciones aprendidas dentro de la misma organización dará oportunidad a que no se vuelvan a cometer los mismos errores, es más este paso producirá un efecto importante en nuestros procesos al aprovechar las oportunidades de mejora de los mismos, dándonos la posibilidad de lograr alguna ventaja competitiva.





El eje de nuestras acciones debe ser “medir lo que se hace”, para esto nos debemos organizar por procesos flexibles en su accionar con responsables definidos y con proveedores y clientes conocidos, buscando que eliminar todo lo que no agrega valor y priorizando el aseguramiento de la calidad sobre el control de la calidad.

Como vemos lo que se busca es ser más competitivos ampliando nuestro mercado y reduciendo nuestro margen de utilidad mediante el incremento de nuestra productividad y/o el ofrecimiento de mejores servicios que incrementen el valor a nuestro servicio desde el punto de vista del cliente, creemos que lo propuesto en este trabajo permitirá alcanzar aquello.



## **Beneficios resultantes de la aplicación de este enfoque de gestión**

Incremento del nivel de competitividad, cualidad que les permitirá estar vigentes en el actual mundo globalizado.

- \* Tener predisposición a la acción
- \* Lograr el acercamiento al cliente
- \* Tener autonomía y espíritu empresarial
- \* Motivar la productividad en el personal
- \* Moverse alrededor de un valor clave
- \* Concentrarse en lo que se sabe hacer
- \* Estructurarse de forma simple y poco personal
- \* Hacer uso de la tecnología de información
- \* Ser flexible
- \* Fomentar la investigación y desarrollo e innovación



Los atributos mencionados pueden ser fuentes de aumento de competitividad, pero no son ventaja en sí mismos.

Entre los requisitos que deben cumplir hoy las organizaciones competentes y que antes fueron ventajas competitivas están:

- \* Calidad
- \* Costo
- \* Plazo
- \* Flexibilidad

Entre las características que le dan hoy a las empresas una ventaja competitiva, pero que en un futuro próximo serán simples requisitos para permanecer en el mercado están:

- \* Innovación
- \* El valor ecológico
- \* La responsabilidad social

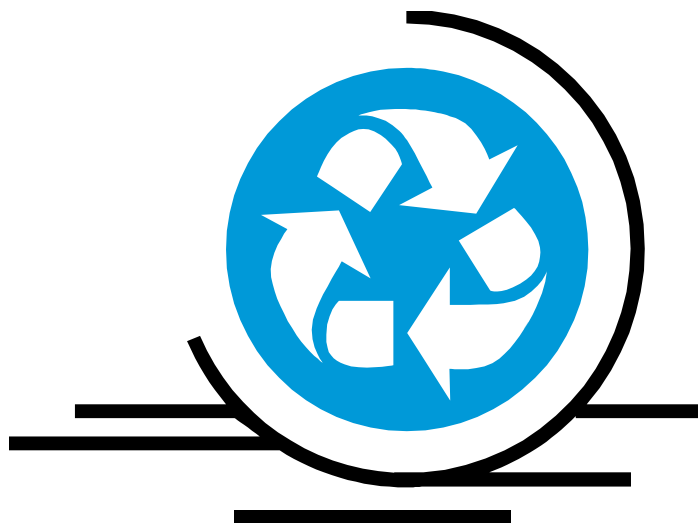
Por otro lado, para crear ventajas competitivas y mantenerlas en el tiempo, se deben obtener condiciones que sólo pueden ser facilitadas por los gobiernos.





El incremento sostenible de la competitividad requiere de un verdadero liderazgo. El consenso se logra cuando existen líderes capaces de negociar y dirigir los esfuerzos de todos los sectores hacia el apalancamiento del pilar competitivo.

Las reglas del juego cambian más rápido de lo que antes lo hacían. No basta con alcanzar el éxito hoy, sino continuar exitoso a través del tiempo. Lograr el incremento de la competitividad proviene de trazar un camino simple en medio de un entorno complejo y dinámico.

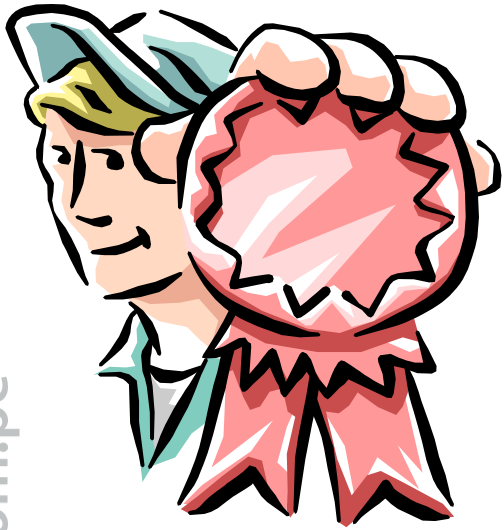


## **ALGUNAS CONCLUSIONES**

- La evolución se manifiesta en todos los aspectos de la vida y es parte de todo proceso de cambio.
- Las restricciones que impiden a una organización obtener sus metas son pocas y su identificación es el paso más importante en el proceso de mejora continua.
- La organización que esté conformada con personas de pensamiento flexible se adaptará con mayor facilidad a los cambios del entorno dinámico en que se mueve.
- En los últimos años la construcción ha puesto bastante énfasis en el aspecto de productividad, pero debido a su débil sustento a nivel de organización y de procesos no le ha permitido solucionar sus principales problemas.
- Si el aspecto legal no contribuye al desarrollo de este sector, deberán hacerse las correcciones necesarias para que las organizaciones del sector se desenvuelvan en un entorno empresarial confiable y competitivo.



El activo más importante de una organización es su gente, pero ésta sólo puede progresar y explotar al máximo su potencial en ambientes propicios.



Quienes tenemos la responsabilidad de dirigir debemos tener conciencia que es nuestra responsabilidad el crear organizaciones desarrollistas, que den cabida a la imaginación, madre de la Innovación; que promuevan el trabajo en equipo, con el convencimiento que el bien común está sobre el bien individual; sólo así lograremos ser más competitivos, condición fundamental para mirar el futuro con optimismo.

