

Plantilla de A3 de Proyectos de aplicación de Mejora Continua



TITULO

Escorial, un lugar donde todos pueden participar: El Modelo Participativo de Escorial

AUTORES

Marcos Gómez, Diego Ortiz

ORGANIZACIÓN

Escorial

RESUMEN (300 PALABRAS)

Este trabajo presenta la transformación del sistema de mejora continua en la empresa **Escorial**, pasando de una cultura reactiva a la consolidación de un **Modelo Participativo descentralizado en dos niveles**. Inicialmente, la organización resolvía problemas mediante soluciones provisionales ("atadas con alambre"), lo que generaba recurrencia de fallas, desconfianza hacia el programa de sugerencias y falta de gestión de las ideas planteadas.

En agosto de 2022, la Dirección tomó la decisión estratégica de crear formalmente el **Departamento de Mejora Continua** para institucionalizar y gestionar el proceso. El proyecto desplegó un modelo en dos niveles: un **Nivel Operativo** (Programa de ideas/sugerencias para todos los colaboradores con garantía de respuesta y seguimiento) y un **Nivel Táctico** (Resolución de Problemas en Equipos multidisciplinarios con metodología estructurada).

A través del acompañamiento transversal y coacheo por parte del área de Mejora Continua, se logró involucrar a todas las gerencias y jerarquías organizacionales (desde la Dirección hasta los operarios). Como resultado, la tasa de respuesta y gestión de propuestas pasó del 10% al 100%; el número de problemas resueltos formalmente mediante análisis de causa raíz se triplicó (de 4 a 12); y la participación activa se extendió de 1 a las 6 gerencias de la compañía, alcanzando la involucración de más de 500 personas.

FOTOS E IMAGENES



Plantilla de A3 de Proyectos de aplicación de Mejora Continua



SELECCIÓN DEL TEMA

- Escenario de trabajo:** Toda la organización (planta productiva, áreas operativas, administrativas y de servicio).
- Origen de la selección: Nació por iniciativa estratégica de la Dirección en agosto de 2022, al detectar que las propuestas e ideas planteadas por el personal no tenían gestión ni seguimiento, provocando que las buenas ideas "comenzaran a callarse" y se
- perdiera la confianza en el sistema de mejora.

SITUACIÓN INICIAL

Antes del proyecto, la dinámica de trabajo presentaba las siguientes deficiencias documentadas:

- 1.Los problemas operacionales se solucionaban de forma provisoria ("atados con alambre") para no detener la producción.
- 2.Al no atacar las causas raíz, los mismos problemas reaparecían sistemáticamente.
- 3.Existía una cultura de queja y atribución de responsabilidades hacia otros sectores.
- 4.Las ideas y sugerencias del personal no contaban con un proceso claro de gestión ni seguimiento.
- 5.**Apenas el 10% de las propuestas** ingresadas recibían respuesta o gestión.
- 6.Solo **4 problemas** habían sido resueltos formalmente con análisis de causa raíz.
- 7.La participación en equipos de mejora estaba acotada a **1 sola área** (Gerencia Industrial) y a **1 solo nivel jerárquico** (nivel táctico).

OBJETIVOS

- Aumentar la gestión de sugerencias:** Elevar el porcentaje de propuestas respondidas y gestionadas del 10% al **100%**.
- Incrementar la resolución formal de problemas:** Pasar de 4 a **12 problemas anuales** resueltos mediante metodología de causa raíz.
- Descentralizar la participación por áreas:** Ampliar el involucramiento en la resolución de problemas de 1 a **las 6 gerencias de la empresa**.
- Fomentar la participación transversal:** Integrar **3 niveles jerárquicos** (Dirección/Gerencias, Jefes/Team Leaders y Operadores) en equipos de mejora multidisciplinarios.

METODOLOGÍA / ESTRATEGIAS / HERRAMIENTA

- Metodología de Mejora:** Resolución de Problemas en Equipo (RDP) utilizando el análisis riguroso de Causa Raíz.
- Estrategia de Gestión del Equipo:**
- Modelo de Participación en Dos Nivel:**
 - Nivel Operativo:* Programa de sugerencias/ideas abierto a todo el personal para optimizar su puesto diario.
 - Nivel Táctico:* Equipos multidisciplinarios para abordar problemas de mayor impacto.
- Estrategia de despliegue ("De arriba hacia abajo"):** Decisión directiva \$\\rightarrow\$ Recuperación de la confianza \$\\rightarrow\$ Adopción del método y reconocimiento \$\\rightarrow\$ Amplitud de la participación.
- Coaching y transversalidad:** El área de Mejora Continua actúa como coach de la metodología, acompañando y facilitando el trabajo de los equipos sin importar las diferencias jerárquicas.
- Espacios de Reconocimiento:** Presentación de resultados ante la Dirección y participación en eventos externos (como SAMECO).
- Herramientas utilizadas:** Análisis de causa raíz (RDP), sistemas tipo Andon/comunicación visual, encuestas de clima participativo e indicadores del sistema (KPIs de gestión).

PLAN DE ACCIÓN

- Creación del Área de Mejora Continua (Agosto 2022):** Formalización de un área dedicada a sostener y gestionar el modelo.
- Reestructuración del Programa de Sugerencias:** Asunción de la gestión directa por parte de Mejora Continua, garantizando devolución, respuesta y seguimiento a cada idea.
- Estandarización del Método RDP:** Definición de la metodología de análisis de causa raíz y capacitación práctica de líderes y operarios.
- Formación de Equipos Multidisciplinarios:** Creación de células de trabajo integradas por diferentes áreas y jerarquías (operarios, jefes y gerentes trabajando juntos).
- Medición y Retroalimentación:** Implementación de encuestas de clima de participación para medir confianza, espacio de debate y tiempo asignado a las ideas.

RESULTADOS ALCANZADOS

Indicadores	Situación inicial	Situación final
Propuestas gestionadas con respuesta	10%	100%
Problemas resueltos con causa raíz	4	12
Gerencias involucradas en resolución de problemas	1 (Gerencia Industrial)	6 (Todas las Gerencias)
Niveles jerárquicos en equipos de mejora	1 (Nivel táctico)	3 niveles
Alcance total de participación	Limitado	+ de 500 personas participando

CONCLUSIONES (logros, dificultades, aprendizajes)

- Dificultades y retos superados:**
 - Vencer la desconfianza inicial del personal provocada por programas anteriores sin seguimiento.
 - Lograr el cambio de rol en los líderes, pasando de "resolver solos" a "acompañar y coachear a sus equipos".
 - Integrar de igual a igual a distintas jerarquías en una misma mesa de trabajo.
- Aprendizajes clave:**
 - La participación sostenida **comienza con una decisión explícita de la conducción**.
 - Pedir sugerencias sin dar respuesta genera más desconfianza que no pedir nada.
 - Si siempre mejoran las mismas personas, no hay un sistema, sino solo un grupo aislado.
 - El foco principal debe estar en **aprender la metodología**, ya que el resultado es consecuencia directa del proceso.