

## **Implantación de un “Sistema de Gestión de Propuestas de Mejora” en una empresa de montaje de automóviles**

**Alejandro Rodríguez Andara, Unai Usategui Frías**

Área de Ingeniería de Organización. E.U.I.T.I. e I.T. Universidad del País Vasco. C/ Nieves Cano 12, 01006. Vitoria-España. iaproana@vc.ehu.es, anderusategui@euskalnet.net

### **Resumen**

*El siguiente trabajo ha sido realizado en una planta de fabricación de automóviles ubicada en la ciudad de Vitoria-Gasteiz. En dichas instalaciones la calidad se considera una estrategia de primera línea y uno de los pilares básicos a conseguir es la Mejora Continua. Por tanto el objetivo del trabajo es el de presentar los resultados de la implantación de un Sistema de Mejora Continua basados en los principios del Kaizen. Para lograr estos objetivos se creó una infraestructura que potencia la generación de propuestas de mejora por parte de los trabajadores y coordina todo el proceso de gestión. Además se formó a los trabajadores para impulsar sus ideas y se incorporó un programa informático de apoyo para crear una base y tramites de sugerencias. A través del Sistema de Gestión de Propuestas desarrollado se consiguió incrementar el número de propuestas y su calidad. Como conclusiones más importantes destacamos: la importancia de crear una cultura de participación entre los operarios lo cuál se consigue a medio y largo plazo y de esta forma se potencia la calidad de las propuestas formuladas, además, el ahorro anual justifica con creces el costo que supone la implantación y el mantenimiento del Sistema de Propuestas de Mejora.*

**Palabras claves:** Calidad, mejora continua, automóviles.

### **1. Introducción**

El presente trabajo presenta los resultados de la implantación de un Sistema de Gestión Interna de Propuestas de Mejora por parte de la empresa Mercedes-Benz España. Ha sido elaborado en la planta que ésta multinacional tiene en el polígono industrial de Jándiz, en la ciudad de Vitoria-Gasteiz

La práctica de solicitar sugerencias a los trabajadores se remonta desde hace unos cien años. Son muchos los casos de empresas escocesas, alemanas, estadounidenses y japonesas donde se ha impulsado la participación de los trabajadores en realizar sugerencias para mejorar la productividad de las empresas.

Un problema importante que debieron solventar los japoneses, fue el de la baja participación de los operarios. Esto, debido al fuerte sentido de grupo que impera en la sociedad japonesa. La clave para superar éste obstáculo final fueron las actividades en pequeños grupos, que adaptaba el sistema de sugerencia a la preferencia japonesa por el comportamiento de grupos. Estos pequeños grupos se denominan KAIZEN.

Aunque la implantación de un sistema de sugerencias aporta claros beneficios económicos, el verdadero valor de éste sistema es el de utilizarlo como un instrumento para animar a cada

trabajador a considerar su trabajo de forma progresiva, a comprender donde encaja en la estructura de la empresa, y a crecer como miembro de ella. Desde éste punto de vista, un sistema de sugerencia es en realidad un instrumento excelente para mejorar la moral, desarrollar los recursos humanos y reforzar la empresa. Su valía se incrementa porque es voluntario y su éxito depende de la participación y apoyo de todos los trabajadores.

## **2. El Sistema de Mejora Continua (Kaizen)**

La Mejora Continua es uno de los pilares fundamentales sobre los que se asienta la calidad total, procede del término japonés Kaizen, que significa “hacer pequeñas cosas mejor”. Éste concepto, basado en enfoques de sentido común y bajo coste, garantiza el progreso incremental que se compensa a largo plazo. Además, al contrario que la innovación, es un enfoque de bajo riesgo. Los gerentes siempre pueden regresar a la manera antigua sin incurrir en grandes costos.

### **2.1. El Sistema de Sugerencia**

El sistema de sugerencias funciona como una parte integral del Kaizen orientado a individuos, y hace énfasis en los beneficios de elevar el estado de ánimo mediante la participación positiva de los empleados. El objetivo es estimular el interés de los empleados en Kaizen animándolos a suministrar muchas sugerencias, sin importar lo sencillas que sean.

Los japoneses no esperan cosechar grandes beneficios económicos de cada sugerencia. La meta primaria es desarrollar empleados con mentalidad Kaizen y auto disciplina. Éste punto de vista contrasta claramente con el de la gerencia occidental, que hace énfasis en los beneficios económicos e incentivos financieros de los sistemas de sugerencias.

A continuación definiremos lo que es una propuesta de mejora y entraremos a describir el procedimiento utilizado para implantar un Sistema de Sugerencias en la fábrica de Mercedes Benz de Vitoria-Gasteiz.

### **2.2. Propuestas de Mejora**

El concepto de Propuesta de Mejora se entiende como una idea cuya puesta en práctica se pretende que mejore, bien sea un procedimiento o bien unas condiciones determinadas. Ésta propuesta, puede a su vez, ser objeto de la gratificación económica, o mediante obsequios que el trabajador valora, siempre y cuando su propuesta, una vez puesta en funcionamiento logre beneficios para la empresa.

Por tanto una mejora se da como tal tan solo en las situaciones en las que se puede determinar un beneficio; por ejemplo: la mejora de las condiciones y de los medios puestos a disposición del operario para la realización de su trabajo, incremento del nivel de calidad tanto del producto (en este caso el vehículo) como de los servicios que se ofrecen al público, ahorro tanto económico como en tiempo, material, energía, la eliminación de posibles defectos y fuentes de perturbación de tipo técnico, u organizativo.

Por otra parte en lugar de buscar una rentabilidad o bien un beneficio económico se puede tratar, por ejemplo, de un aumento en el nivel de seguridad de las condiciones del puesto de trabajo, una protección contra riesgos laborales (accidentes o enfermedades) o bien una mejora de la organización interna.

Para poder poner en práctica este sistema se deberá comprobar que dichas propuestas cumplen con una serie de requisitos que deberá gestionar una Oficina de Gestión Interna de Propuestas de Mejora para comprobar su viabilidad

### **3. El Sistema de Propuesta de Mejora de la fábrica Mercedes Benz en Vitoria-Gasteiz**

#### **3.1. Derecho de las propuestas de mejora**

Pueden participar en la Gestión Interna de Propuestas de Mejora todas las personas, incluso las no pertenecientes a la empresa, ya sean colaboradores proveedores, etc.

Quedan excluidas:

- Los colaboradores de la Gestión Interna de Propuestas de Mejora.
- Los miembros de la Comisión Calificadora y los examinadores, en tanto las propuestas de mejora que se hayan presentado estuvieran en relación con las tareas de estas personas en el contexto de la gestión interna de propuesta de mejora.

#### **3.2. Plazo y vencimientos**

No se fijaran plazos ni vencimientos tanto para la presentación, o bien el procesamiento, como para la tramitación de las propuestas de mejora.

De modo general, las propuestas de mejora pueden presentarse en cualquier momento y con independencia de los posibles cambios de modelo o nuevos desarrollos, que se pueden implantar en fábrica.

#### **3.3. Prioridades**

La persona que primero presente una propuesta de mejora goza de un derecho de prioridad sobre la modificación objeto de la propuesta.

La reivindicación de prioridad parte de la premisa en cuanto a que la propuesta de mejora sea aceptada para su tramitación y procesamiento; el derecho de prioridad se produce con fecha a la presentación de la propuesta.

Además, para el nacimiento de un derecho de prioridad, es premisa que la propuesta de mejora haya sido presentada, en la Gestión Interna de Propuesta de Mejora como la primera y que a la vez haya sido aceptada para su procesamiento y tramitación.

#### **3.4. Procedimientos y tramitaciones**

Para desarrollar este programa se creó una oficina que coordina todo el proceso de gestión de las propuestas de mejora. Ésta oficina también se encarga de formar a los trabajadores sobre su funcionamiento, haciendo hincapié en los procedimientos para formular las propuestas y la forma de redactarlas. De igual modo, se incorporó un programa informático adecuado para gestionar la base de datos de las sugerencias.

Las propuestas de mejora se presentarán directamente en la Oficina de la Gestión Interna de Propuestas de Mejora indicándose el nombre del proponente, el departamento, el número de

control, así como el número de registro, ya sea por escrito o verbalmente y se utilizará el formulario que corresponda.

Los procedimientos a seguir para desarrollar estas propuestas son los siguientes:

1. El trabajador tiene una idea para mejorar el puesto de trabajo.
2. Se redacta la propuesta en un registro para mejorar el puesto de trabajo.
3. Se consulta con su superior, el cual evaluará una primera viabilidad de la propuesta.
4. Se tramita la propuesta a través de la Oficina de Gestión de Propuesta de Mejora.
5. La Oficina fija a un responsable (responsable de I+D, calidad, mantenimiento, seguridad laboral, etc. dependiendo del área de la propuesta) para analizar su viabilidad.
6. Si la propuesta se acepta se ejecuta la mejora y se premia al trabajador según un baremo por el beneficio aportado. En caso de rechazo se argumentan los motivos y se explica al trabajador.
7. Finalmente la propuesta es archivada en una base de datos.

### **3.5. Recursos**

El proponente de una propuesta de mejora tiene derecho a presentar un recurso contra la decisión que ha sido tomada. El recurso se presentará a la persona encargada de la gestión de propuestas de mejora dentro de un plazo de tres meses a partir de la fecha de recepción de la comunicación, en forma escrita e indicando razones.

### **3.6. Evaluación y primas de reconocimiento**

En concepto de remuneración para una Propuesta de Mejora que se pone en práctica, se pagará a su proponente una prima. Ésta prima se pagará siempre en forma de una bonificación única y total. El pago de la prima tan sólo se puede considerar en los casos donde la Propuesta de Mejora llegue a ser puesta en práctica.

Para aquellas propuestas de mejora que incluyen una prestación extraordinaria pero que, sin embargo, no cumplen con las premisas de una bonificación, se puede conceder un reconocimiento. Los reconocimientos se pueden producir tanto en obsequios como en dinero en efectivo. La Comisión Calificadora decide, caso por caso, si se puede considerar o no tal prestación extraordinaria.

#### **3.6.1. Primas en concepto de propuestas de mejora con ahorro estimable**

La base para el cálculo del monto de las primas lo constituye el ahorro que se produce durante el periodo de un año a partir de la implantación de la propuesta. El valor del premio para los proponentes ascenderá al 20% del ahorro neto de un año, es decir, teniendo en cuenta los ahorros en los costes de material, mano de obra, etc., y por los gastos necesarios para introducir las propuestas.

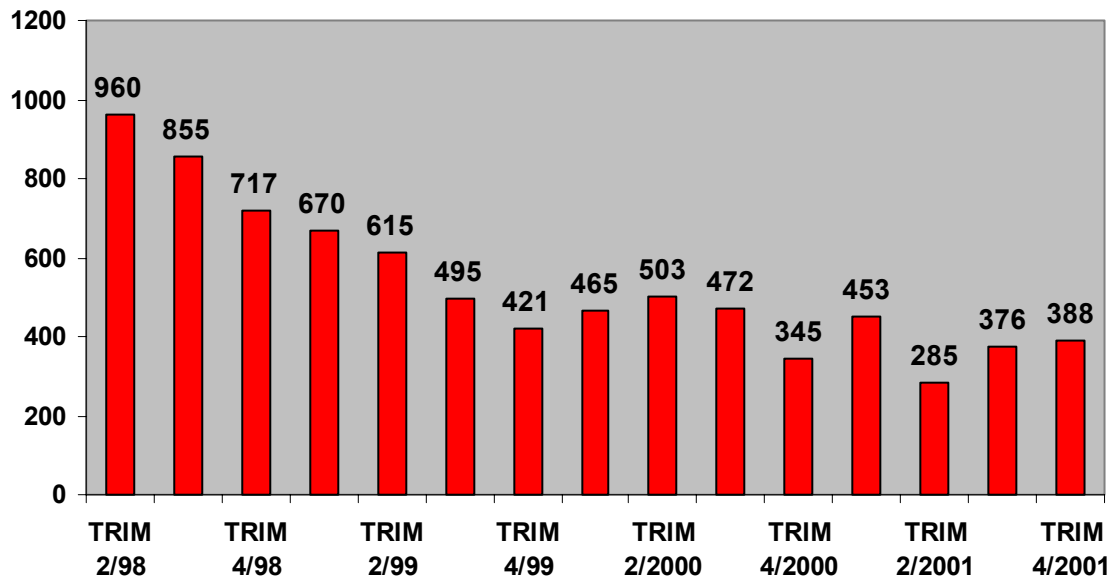
#### **3.6.2. Primas en concepto de propuestas de mejora con beneficio no estimable**

Las primas que corresponden a una propuesta de mejora sin beneficio estimable se determinarán sobre la base de la tabla de valores característicos que clasifica las propuestas en calidad, condiciones de trabajo, procesos, etc. La prima mínimo supondrá 120 euros y la máxima 600 euros.

#### 4. Resultados obtenidos

A continuación mostraremos el efecto que ha tenido la implantación de este sistema en la eficacia para procesar las propuestas y optimizar los resultados.

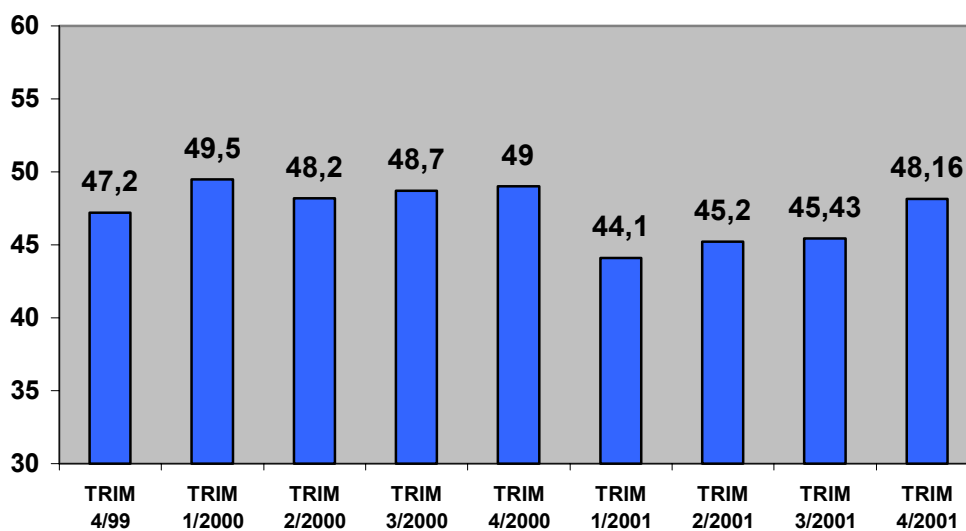
La figura 1 muestra como ha ido evolucionando la tramitación del número de propuestas pendientes (o por cursar) con respecto a la variable tiempo.



**Figura 1.** Evolución del número de propuestas pendientes a tramitar por trimestre

Observamos como en los trimestres correspondientes al año 98 el número de propuestas a tramitar era considerable, incluso por encima de las 900 propuestas. Sin embargo a partir de la implantación del sistema, el número de propuestas a tramitar o pendientes se reducen considerablemente, lo que demuestra la eficacia del sistema para procesar la tramitación de las propuestas.

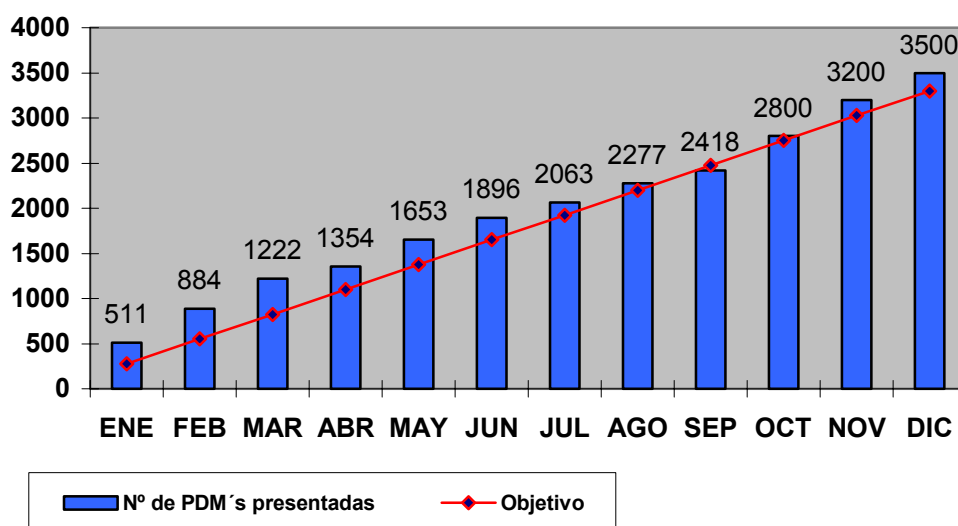
Otro aspecto importante a destacar es lo relativo al porcentaje de las propuestas aceptadas, un criterio para evaluar este aspecto es considerar óptimo un porcentaje de aceptadas entorno al 45% del total de las sugerencias. A continuación la figura 2 muestra el porcentaje de Propuestas de Mejora aceptadas por trimestre a raíz de la implantación del sistema.



**Figura 2.** Porcentajes de propuestas de mejoras aceptadas por trimestre.

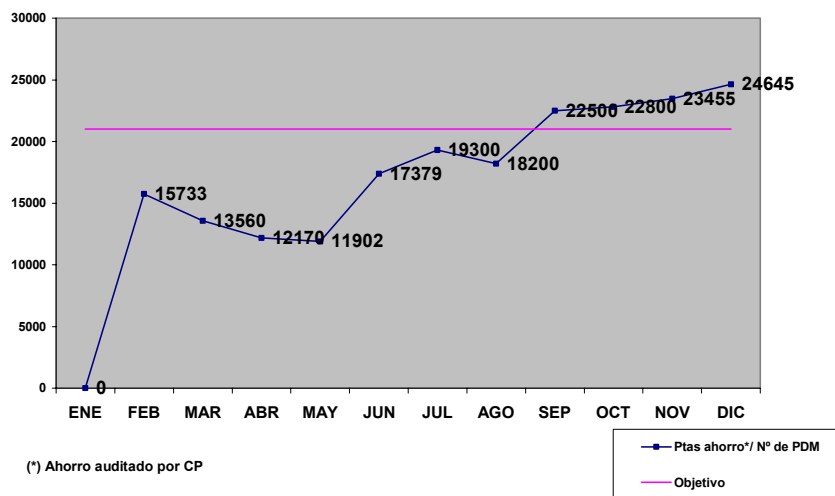
Se observa en la figura 2 como en la mayoría de los trimestres el porcentaje de propuestas aceptadas supera el 45%, además si consideramos que el número de propuestas aumenta con la variables tiempo (como se muestra en la figura 3) esto significa que también aumenta el número de propuestas aceptadas.

Por otra parte, para evaluar la eficacia del sistema a partir del número de propuestas presentadas por trimestre, la figura 3 muestra estos datos y además se comparan con los objetivos propuestos por la dirección.



**Figura 3.** Número de propuestas de mejoras presentadas por trimestre

Finalmente, se quiere comprobar si se ha cumplido con uno de los objetivos del programa, que es el de conseguir un ahorro medio de 126 € por propuesta, la figura 4 muestra los resultados evaluados en el año 2000.



**Figura 4.** Eficiencia del sistema para el año 2000.

Como puede observarse en dicha figura 4, al principio las propuestas no eran de suficiente calidad, no obstante, a medida que los operarios aprendían y mejoraban sus propuestas de ahorro fue aumentando la eficiencia y los últimos meses del año de haber iniciado el proyecto, logró superar el objetivo previsto.

## 5. Conclusiones

- El modelo de gestión propuesto debe entenderse como un modelo dinámico y variable. Debe adaptarse al trabajador para impulsar mayores cuotas de participación.
- La Gestión Interna de Propuestas de Mejora será el cauce para tramitar todo tipo de mejoras que puedan suponer un beneficio para la empresa.
- Se debe destacar que este tipo de sistema para generar propuestas tiene que ser altamente flexible, dando facilidades para que los trabajadores presenten sus propuestas auxiliados por el personal de la oficina en la redacción de sus ideas.
- Es importante crear una cultura de participación entre los operarios lo cuál se consigue a medio y largo plazo. Una vez creada la cultura participativa se potenciará la calidad de las propuestas formuladas.
- El ahorro anual justifica con creces el costo que supone la implantación y el mantenimiento de un Sistema de Propuestas de Mejora.

## Agradecimientos

El presente trabajo fue realizado en las instalaciones de la empresa Mercedes-Benz España S.A. ubicada en la ciudad de Vitoria-Gasteiz, como un proyecto de fin de curso que forma parte de las prácticas de cooperación educativa que desarrolla la empresa, los autores agradecen el inestimable apoyo y la colaboración de Mercedes-Benz.

## Referencias

Aláez Alba A., Longas García J. C., Bilbao Ubillos J. y Camino Beldarrain V. (1996): “El sector de la automoción: nuevas tendencias en la organización productiva”. ed. Civitas. Madrid.

Asociación Japonesa de Relaciones Humanas (2000): “El libro de las ideas”. ed. Gestión 2000. Barcelona.

Deming E. (1989): “Calidad, productividad y competitividad”. ed. Diaz Santos. Madrid.

Masaaki Imai (1998): “Cómo implementar el kaizen en el sitio de trabajo”. ed. McGraw-Hill.. Santa Fe de Bogotá. Colombia.