

LA MEJORA CONTINUA NO FRACASA, FRACASA LA FALTA DE CONSTANCIA

Adrián Benavides Elizondo

En muchas empresas industriales de México, la frase "la mejora continua no funcionó aquí" se repite con una seguridad que sorprende. Se dice con resignación, a veces con molestia, como si se tratara de una metodología que prometió demasiado y entregó poco. Lean, Kaizen, Six Sigma, sistemas de sugerencias, proyectos de mejora: todo se intentó, todo "falló". O al menos eso es lo que se cuenta cuando los resultados no fueron los esperados.

Sin embargo, cuando se revisa con honestidad lo que realmente ocurrió, la conclusión suele ser distinta. La mejora continua no fracasa. Lo que fracasa es la falta de constancia. Fracasa la expectativa de resultados rápidos. Fracasa la incoherencia entre el discurso y las decisiones. Fracasa el abandono silencioso cuando la novedad se acaba y la rutina vuelve a imponerse.

La mejora continua no es frágil; es paciente. Pero la industria, en muchos casos, no lo es. Casi todos los esfuerzos de mejora continua comienzan igual: con entusiasmo. Hay presentaciones inspiradoras, capacitación inicial, eventos de arranque y mensajes claros desde la dirección. Se habla de cultura, de participación, de eliminar desperdicios y de hacer las cosas mejor cada día. Durante un tiempo, el sistema se mueve.

Los equipos participan, se generan ideas, se implementan mejoras visibles. Los primeros resultados aparecen y confirman que el camino es el correcto. Pero entonces ocurre algo predecible: la operación diaria vuelve a absorberlo todo. Las urgencias regresan, las prioridades cambian y la mejora deja de ser el centro de atención.

No porque no sea importante, sino porque no es urgente. Y en la industria, lo que no es urgente suele postergarse hasta desaparecer.

Uno de los grandes enemigos de la mejora continua es la impaciencia organizacional. Se espera que los sistemas de mejora entreguen resultados rápidos, cuantificables y sostenidos en poco tiempo. Cuando eso no ocurre, se cuestiona su efectividad. Pero la mejora continua no está diseñada para ser un golpe de efecto. Está diseñada para construir capacidades, estabilizar procesos y cambiar hábitos. Y eso toma tiempo. Mucho más tiempo del que muchas organizaciones están dispuestas a invertir sin garantías inmediatas.

Cuando se exige rapidez, se sacrifica profundidad. Se eligen mejoras fáciles, visibles, pero poco sostenibles. Se busca el número para el reporte, no el cambio real en la forma de trabajar. Y cuando ese efecto superficial se agota, se concluye que "ya no funciona".

Hablar de constancia suena simple, pero en la práctica es incómodo. Ser constante implica repetir, reforzar, corregir y volver a intentar. Implica sostener conversaciones difíciles, insistir en estándares, revisar avances que no siempre son espectaculares.

La mejora continua exige presencia, no solo intención. Exige que los líderes pregunten todos los días por los procesos, no solo cuando hay auditoría. Exige que se mantengan los espacios para mejorar incluso cuando hay presión por producir más.

Otro factor que debilita la constancia es cuando la mejora continua depende de unas cuantas personas clave. Un líder convencido, un coordinador de mejora, un consultor externo. Mientras ellos están, el sistema funciona. Cuando se van, todo se diluye.

Esto no es un problema de personas, sino de diseño. La mejora continua no puede depender del heroísmo ni de la motivación individual. Debe estar integrada en la forma normal de trabajar. En los indicadores, en las rutinas, en las decisiones diarias. Cuando la mejora es un "extra", siempre será lo primero que se deje de hacer. Cuando es parte del sistema, se sostiene incluso en momentos difíciles.

Cada esfuerzo de mejora abandonado deja una huella. La siguiente vez que se propone algo similar, aparece el escepticismo. "Eso ya pasó", "es lo mismo de siempre", "al rato lo quitan". No es resistencia al cambio; es memoria organizacional. La falta de constancia no solo hace fracasar el esfuerzo actual, también debilita los futuros. Porque la credibilidad se pierde y recuperarla toma mucho más tiempo que sostener un sistema desde el inicio.

Uno de los errores conceptuales más comunes es tratar la mejora continua como un proyecto. Tiene inicio, etapas y cierre. Se lanza, se ejecuta y se evalúa. Pero la mejora continua no se "implementa"; se practica.

Es un hábito organizacional. Y como todo hábito, requiere repetición, refuerzo y paciencia. No se vuelve natural de la noche a la mañana. Al principio cuesta, se siente forzado y genera resistencia. Pero con constancia, se integra.

Cuando la mejora continua se entiende como hábito, cambia la expectativa. Ya no se pregunta cuándo termina, sino cómo se sostiene. Ya no se busca el gran cambio, sino el pequeño avance constante.

Respetar la mejora continua implica no abandonarla cuando deja de ser cómoda. Implica mantenerla incluso cuando no hay resultados espectaculares que mostrar. Implica confiar en el proceso, no solo en el resultado. Las organizaciones que han logrado mejoras sostenibles no son las más innovadoras, sino las más disciplinadas. Las que no se cansaron de hacer lo correcto, incluso cuando nadie estaba mirando.

Cuando una iniciativa de mejora no da resultados, es tentador culpar a la metodología. Lean no funcionó. Kaizen no aplica aquí. Six Sigma es muy complejo. Pero rara vez se analiza si realmente se aplicó con constancia.

Las metodologías no fracasan solas. Fracasan cuando se abandonan, se distorsionan o se usan solo cuando conviene. Fracasan cuando se espera que hagan el trabajo que le corresponde a la disciplina organizacional.

La mejora continua no promete milagros. Promete progreso. Y el progreso requiere tiempo. En un entorno industrial marcado por la urgencia, la rotación y el corto plazo, la constancia se convierte en una ventaja competitiva silenciosa. No se nota de inmediato, pero se acumula. Se refleja en procesos más estables, en personas más seguras, en decisiones más sólidas.

Las empresas que sostienen la mejora continua no son las que más hablan de ella, sino las que menos la cuestionan. Porque ya es parte de su forma de operar.

Adrián Benavides Elizondo