

OBSTÁCULOS A LOS PROGRAMAS DE MEJORA DE LA EMPRESA

En la actualidad, uno de los objetivos estratégicos más perseguidos por las empresas de avanzada es el de implantar y mantener programas continuados de mejora en todos los aspectos de la organización, en especial en sus funciones clave: calidad total, productividad, satisfacción de los clientes, competitividad, rentabilidad, innovación, y similares.

Sin embargo, en más ocasiones de las deseadas, estos programas no producen los resultados esperados debido a que durante su implantación las empresas no son capaces de superar una serie de **obstáculos internos y externos** que actúan como barreras infranqueables al logro de los objetivos fijados.

¿Cuáles son esos obstáculos? A partir de una lista desarrollada originalmente por Lefkovich, hemos elaborado el siguiente esquema de evaluación que puede servirle de guía para identificar la presencia de esos obstáculos en su empresa y el nivel de incidencia de los mismos. Este constituye el primer paso necesario para la solución de los problemas que se identifiquen. Veamos.

OBSTÁCULOS INTERNOS A LA EMPRESA		No afecta	Sí: nivel de incidencia		
			Alta	Media	Baja
1	Ausencia de una clara conciencia de la necesidad del Programa por parte de los altos niveles de mando de la empresa.				
2	Inexistencia de una decisión firme y un sólido compromiso y apoyo al Programa por parte de los altos niveles de mando.				
3	Falta de conciencia y apoyo por parte de los niveles de mando medios.				
4	Falta de conciencia y apoyo por parte del resto del personal.				
5	Deficiente proceso de estudio, evaluación y elaboración en la fase previa al inicio de la implantación del Programa; deficiente planificación del Programa.				
6	Inexistencia de suficientes programas de formación y				

	capacitación del personal para hacer frente a los retos del Programa.				
7	Inexistencia de partidas presupuestarias dedicadas a financiar la implantación del Programa.				
8	No haberse realizado antes de la implantación del Programa una Auditoria Cultural y un Diagnóstico de la Situación suficientemente profundo.				
9	Inadecuación de los sistemas y métodos aplicados internamente a las características actuales del entorno y de la empresa; ausencia de aplicación de los enfoques del Desarrollo Organizacional.				
10	Inexistencia de buenos sistemas de información, control, retroalimentación y seguimiento del Programa.				
11	Recurso a consultores externos no debidamente cualificados.				
12	Desconocimiento o conocimiento parcial de los verdaderos objetivos del Programa.				
13	Ausencia de un espíritu de trabajo en equipo y de actitudes de cooperación entre los llamados a implantar el Programa.				
14	Ausencia de un sistema objetivo de recompensas por el logro y penalizaciones por el no logro de los objetivos del Programa.				

Puede notarse que la empresa posee absoluto control y capacidad para incidir en los **obstáculos internos**. Si una vez identificados los mismos persisten, es debido a desidia o desinterés por parte de los responsables de la organización. No así respecto a los **obstáculos externos**, muchos de los cuales escapan a la influencia de la empresa, aunque, en estos casos, también es posible adoptar medidas que permitan reducir o neutralizar su impacto en la empresa. Veámoslos.

OBSTÁCULOS EXTERNOS A LA EMPRESA		No afecta	Sí: nivel de incidencia		
			Alta	Media	Baja
1	Ausencia de políticas económicas a largo plazo por parte del Estado.				
2	Inexistencia en la población de una ética de trabajo centrada en la calidad, productividad, mejora continua y similares.				
3	Carencia de cultura y disciplina laboral en la población.				
4	Inexistencia de mecanismos legales para proteger con eficacia los derechos de propiedad y, en especial, los derechos de propiedad intelectual.				
5	Falta de políticas oficiales que fomenten y estimulen la Investigación y Desarrollo (I+D).				
6	Alta participación del Estado en la economía.				
7	Elevados niveles de proteccionismo que reducen la necesidad de mejoras ya que la producción nacional está fuertemente protegida de los ataques de la competencia internacional.				

8	Alto grado de regulación o reglamentación de las actividades económicas.				
9	Inexistencia de una política educativa destinada a formar individuos con conocimientos técnicos, científicos, empresariales, y similares.				
10	Sistema económico que no premia la mejora y la productividad, no existiendo al respecto un esquema claro y objetivo de "premios y castigos".				
11	Sistema político-económico con fuerte presión sobre el capital.				
12	Inexistencia de estímulos públicos a la iniciativa privada.				
13	Deficientes políticas de inversión en infraestructuras públicas.				
14	Inexistencia de buenos sistemas de seguridad ciudadana.				
15	Deficientes políticas nacionales en el sector de la salud.				