

El Mejoramiento Continuo

Es la política de mejorar constantemente y en forma gradual el producto, estandarizando los resultados de cada mejoría lograda. Esta política se hace posible, partiendo de estándares establecidos, y alcanza niveles cada vez más elevados de calidad.

Según Deming, para satisfacer a los clientes, debe darse una interacción de las actividades de investigación de mercado, de diseño del producto, de fabricación y de ventas con el propósito de mejorar los niveles de calidad; y esta interacción debe repetirse en forma cíclica.

La interpretación mencionada y la forma cíclica de proceder se suele expresar mediante un círculo, denominado círculo de Shewhart o ciclo de calidad.

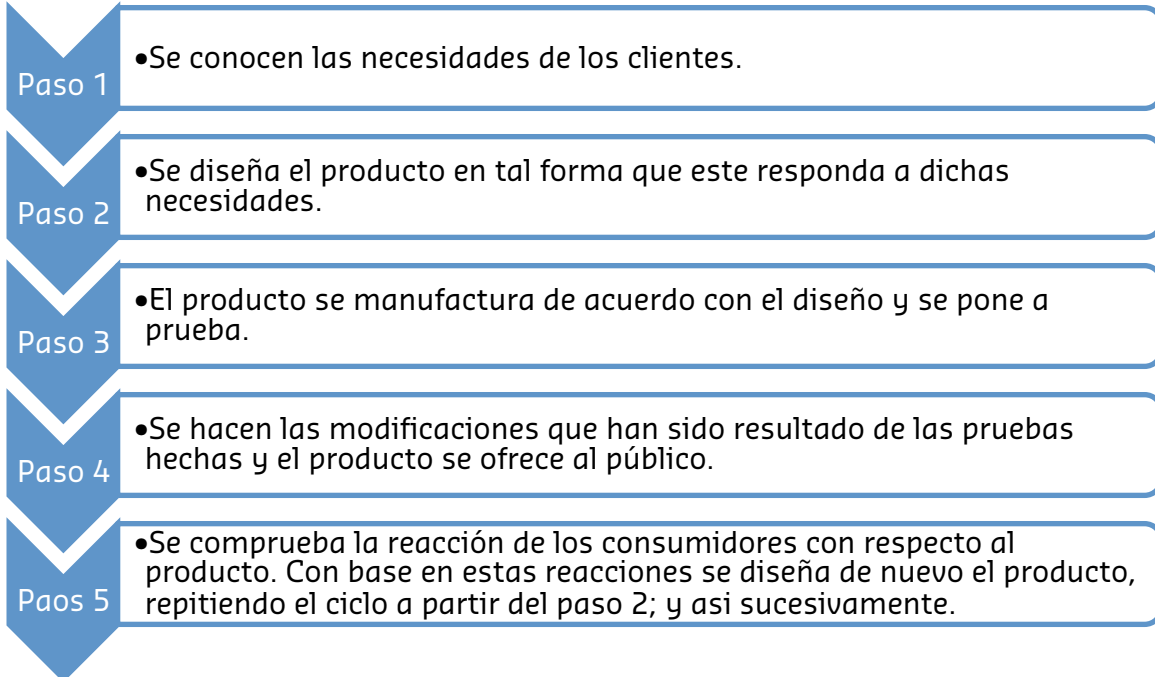


Este círculo se denomina por las primeras letras de las palabras en inglés utilizadas por Deming PDCA (**P**lan, **D**o, **C**heck, **A**ction) o DMPT (**D**esign the product, **M**ake it, **P**ut it on the market, **T**est it in service).

El círculo de Deming debe entenderse como un proceso a través del cual se establecen constantemente nuevos estándares de calidad, con el propósito de que estos vuelvan a ser revisados y reemplazados por estándares mejores.

El Mejoramiento Continuo

Pasos:



Por ejemplo:

Planeación: conocer las expectativas de los clientes y determinar los objetivos, es decir, qué tipo de producto se desea elaborar y sus características. Incluye, además, determinar los métodos y tecnologías a utilizar para el logro de dichos objetivos.

Fabricación: se capacita al obrero en la metodología y tecnologías adoptadas y se realiza el trabajo sometiendo a prueba el método instituido. Someter a prueba significa identificar los defectos, verificar las causas de los defectos y corregir la forma de trabajo, a fin de suprimir las causas de los defectos.

Actuación: se examinan las reacciones de los clientes; se ve qué les gusta o qué les disgusta del producto y se toman en cuenta sus sugerencias, a fin de rediseñar el producto de acuerdo con la reacción de los clientes, haciendo hincapié en la innovación, pues este punto conserva a la empresa con una gran capacidad de renovación.

El Mejoramiento Continuo

Aplicación del Círculo de Deming en Cada Etapa del Proceso

Para que sea una realidad el mejoramiento continuo, se requiere que la política de constante mejoramiento se aplique en cada departamento de la empresa y en cada una de las etapas, pues cada etapa es en realidad un proceso, debido a que en cada etapa determinados insumos se transforman en productos.



Al segmentar un proceso global en procesos parciales, que corresponden a cada una de las etapas del proceso global, cada proceso y cada etapa tiene un cliente que es el proceso y etapa siguientes. Por eso, en el nuevo concepto de control de calidad, el cliente no es solo aquel que en último término adquiere el producto o recibe el servicio, sino también el departamento o persona física que recibe lo que es el resultado de la transformación de insumos llevada a cabo en el proceso anterior. Por ejemplo:

- El departamento de diseños es cliente del departamento que estudia a los consumidores y es proveedor del departamento de manufactura.
- El departamento de manufactura es el cliente del departamento de diseño y es proveedor del departamento de ventas.
- El departamento de ventas es cliente del departamento de manufactura y es proveedor del departamento de servicio a proveedores.

Planear: Diseñar mejoras en el trabajo.

Hacer: Introducir dichas mejoras en el proceso verificando internamente su efectividad.

Verificar: Realizar el trabajo con las mejoras introducidas.

Actuar: Recibir retroalimentación del departamento-cliente acerca de las mejoras introducidas y con base en dicha retroalimentación institucionalizar el mejoramiento con el propósito de prevenir la repetición de los defectos.

Importante: al final de cada ciclo hay que institucionalizar las mejoras. A este proceso de estandarización de las mejoras introducidas se le denomina con las siglas SDCA (Standarize, Do, Check, Action).

Para continuar con el proceso de mejoramiento continuo, los estándares establecidos con las mejoras introducidas por un primer círculo de Deming deben ser considerados como punto de partida para introducir nuevas mejoras. No es posible el progreso si no se admite que toda situación es perfectible.

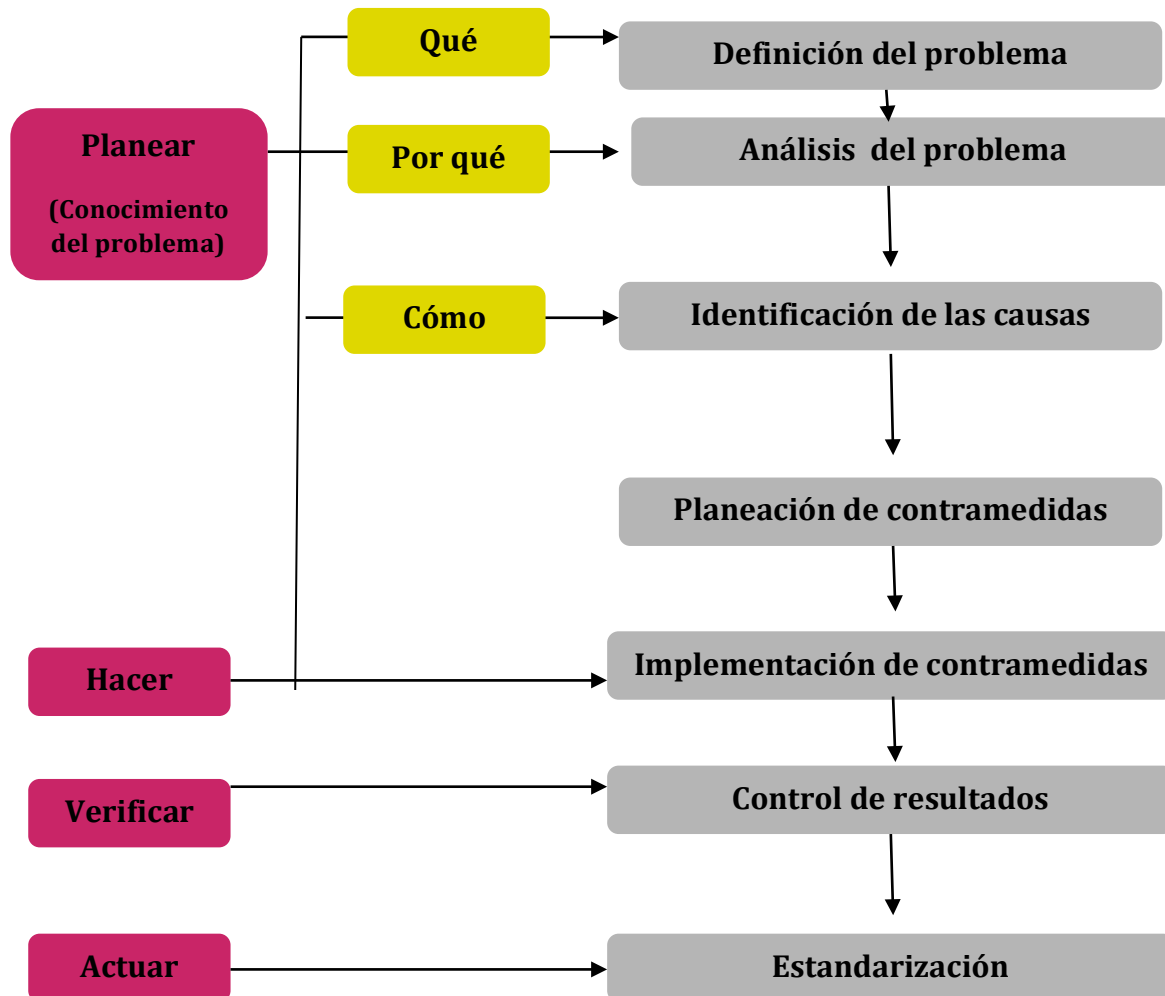
El Mejoramiento Continuo

Aplicación del Círculo de Deming por Parte de Cada Uno de los Trabajadores

El proceso global está integrado por un conjunto de procesos parciales. Donde cada proceso parcial debe actuar aplicando el círculo de Deming para dar lugar al mejoramiento continuo.

El mejoramiento continuo de cada etapa del proceso solo es posible si quienes intervienen en el proceso llevan a cabo en su propia actividad laboral el ciclo de calidad. El mejoramiento continuo es el resultado de la aplicación del ciclo de calidad por parte de cada trabajador en su propia actividad laboral.

Visualiza el siguiente esquema de la aplicación de las actividades:



El Mejoramiento Continuo

Los trabajadores intervienen:

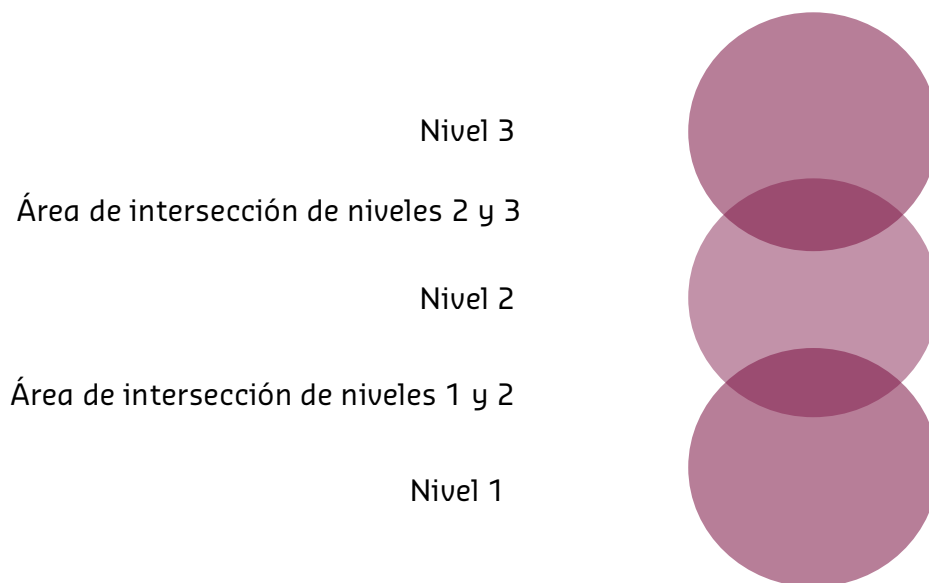
- En la planeación del proceso en el que están involucrados.
- En la observación del comportamiento del proceso haciendo uso de las herramientas estadísticas.
- En la identificación de las acciones a emprender para disminuir dicha variación.
- En la verificación del resultado de las acciones emprendidas, lo que tiene lugar cuando escucha la opinión del departamento siguiente que es su cliente.
- En el rediseño del proceso, tomando en cuenta las observaciones recogidas.

Beneficios:

El ejercicio de análisis y de planeación que implica el ciclo de calidad desarrolla la capacidad que tiene el ser humano de prever y planear el futuro. Capacidades que nos ayudan a ser actores de los acontecimientos, dejando de ser espectadores.

Cuando los resultados comprueban que se hizo bien la planeación, aumenta la confianza de las personas en sus predicciones y en su trabajo de planeación.

El ciclo de calidad se debe realizar en todos los niveles de la organización, desde el de los administradores más elevados hasta el de los trabajadores.



El ciclo de calidad y la toma de decisiones debe ser resultado de la unión de esfuerzos de los comprometidos en dichas áreas de intersección.

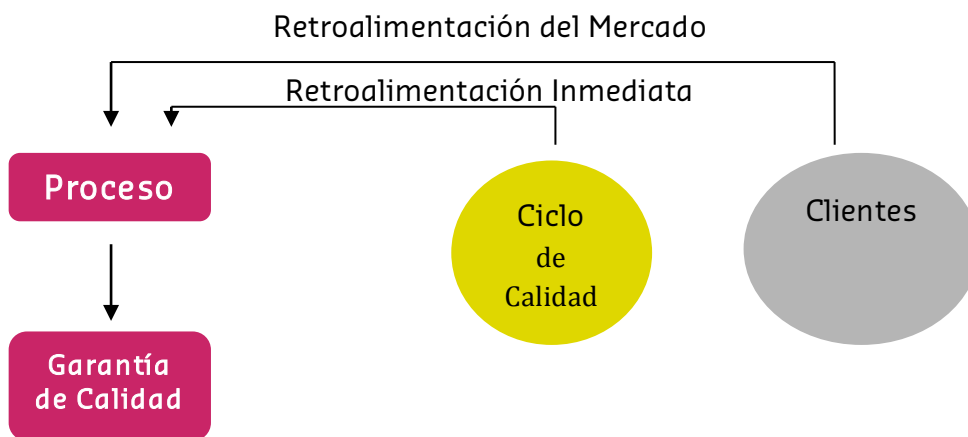
El Mejoramiento Continuo

Garantía de Calidad

La garantía de calidad es la seguridad con que una empresa ofrece sus productos o servicios, de modo que el cliente pueda comprar el producto o hacer uso del servicio con la confianza de que se dan las características ofrecidas y de que el producto se puede utilizar por un tiempo razonable en forma satisfactoria.

Cuando el trabajo de línea procede de acuerdo con el ciclo de calidad, la retroalimentación sobre el proceso es instantánea, lo cual permite que se puedan corregir inmediatamente las fallas del trabajo.

A la par de esta realimentación, se obtiene retroalimentación que tiene como origen las reacciones de los consumidores. Es decir, el proceso mejora con el apoyo de la doble retroalimentación: la de el proceso mismo y la que proviene de los consumidores. El mejoramiento del proceso es lo que da base a la garantía de calidad.



Bibliografía

Deming, W. Edwards, Out of the Crisis, Cambridge, Mass., 1986.