



MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

“Una empresa difícilmente podrá alcanzar sus objetivos, si sus productos no se conectan con las necesidades y expectativas del consumidor”. Regis McKenna

RESULTADOS DE APRENDIZAJE

Comprender la importancia de la mejora continua de los procesos para la sostenibilidad de cualquier organización empresarial.

Identificar las diferencias conceptuales de las acciones correctivas, preventivas y de mejora.

Elaborar adecuadamente un plan de mejoramiento de un proceso determinado.

INTRODUCCIÓN

La excelencia debe alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. La mejora en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de los recursos, de las relaciones con el público, entre los integrantes de la organización, con la sociedad y con respecto a todo lo que se le ocurra a la organización, que pueda mejorarse en dicha organización, y que se traduzca en una mejora de la calidad del producto o servicio que prestamos.

Alcanzar los mejores resultados, no es labor de un día. Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización, y prepararse para los próximos retos. Lo deseable es mejorar un poco día a día, y tomarlo como hábito, y no dejar las cosas tal como están, teniendo altibajos. Lo peor es un rendimiento irregular.

Con estas últimas situaciones, no se pueden predecir los resultados de la organización, porque los datos e información, no son fiables ni homogéneos. Cuando se detecta un problema, la respuesta y solución, ha de ser inmediata. No nos podemos demorar, pues podría originar consecuencias desastrosas.



La mejora continua implica tanto la implantación de un Sistema como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todas las personas.

LA MEJORA DE PROCESOS

Establecer la gestión por procesos significa adoptar la mejor forma de gestión en la organización y permite llevar a cabo planes de mejora continua cuando uno de los procesos no es eficiente.

Para aumentar la productividad de la organización así como otros factores relacionados con la gestión, se emplean dos métodos de cambio o mejora: la mejora continua y la reingeniería de procesos.

Existe una diferencia entre la mejora continua y la reingeniería de procesos, aunque los dos sirven para realizar mejoras en un proceso concreto. ***La mejora continua consiste en la implantación de pequeños cambios en los procesos que lo requieran***, con el objetivo de incrementar de forma suave pero constante los niveles de calidad de la empresa. En contraposición, la reingeniería de procesos se refiere a realizar un cambio radical y una reestructuración de todo el proceso, desde el principio al final, ya que no consigue los objetivos marcados en un principio.

Una de las principales herramientas para la Mejora Continua en las organizaciones es el conocido **ciclo PHVA** (Planear – Hacer – Verificar – Actuar), la cual estudiamos en el primer módulo del diplomado.

El proceso de mejora continua como hemos estudiado anteriormente, se basa en la aplicación del Ciclo de Deming, sin embargo, una vez que se ha alcanzado la última fase del ciclo PHVA se pueden dar dos situaciones:



Positiva. En la que se ha alcanzado el objetivo. Lo que implica que las acciones tomadas son eficaces y se pueden seguir aplicando.

Esto no implica que no haya que repetir el proceso, es más se deben identificar nuevas acciones de mejora y comenzar un nuevo ciclo para continuar con la mejora de la organización.

Negativa. En la que no se ha alcanzado el objetivo. En este caso habría que examinar todo el ciclo para identificar los errores que se hayan cometido y, a continuación, se debe empezar un nuevo ciclo PHVA.

El ciclo PHVA de mejora continua debe incorporarse en los procesos diarios de la organización, siendo aceptada como un valor fundamental, ya que forma parte de los Sistemas de Gestión.





Desde este punto de vista el Ciclo PHVA, representa una forma de ver las cosas que puede ayudar a la empresa a descubrirse a sí misma y a orientar cambios que la vuelvan más eficiente y competitiva.

ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA

Acción correctiva

Acción para eliminar la causa de una no conformidad y evitar que vuelva a ocurrir. Puede haber más de una causa para una no conformidad.

Corrección

Acción para eliminar una no conformidad detectada. Una corrección puede realizarse con anterioridad, simultáneamente, o después de una acción correctiva.

Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Corrección



Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada.

Existe diferencia entre corrección y acción correctiva:

Corrección: elimina la no conformidad

Acción correctiva: Elimina la causa de la no conformidad

Acción preventiva

Es una acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable. Se diferencia de la acción correctiva en que para realizarla no es necesario que se haya presentado ninguna no conformidad.



Es importante tener en cuenta que en el nuevo enfoque de la norma ISO 9001 de 2015 se recomienda adoptar un enfoque basado en riesgos, el cual conlleva a priorizar todos los riesgos identificados desde cada proceso y a determinar las acciones para evitarlos o minimizar sus efectos.

Acciones de mejora

Es toda acción que incrementa la capacidad de la organización para cumplir los requisitos y que no actúa sobre problemas reales o potenciales ni sobre sus causas. Se podría decir que una acción de mejora ayuda al corredor a ir más rápido, mientras que las acciones correctivas y preventivas le ayudan a tropezar menos.

ACPM	Acciones Correctivas Acción tomada para eliminar la causa de una No Conformidad detectada u otra situación indeseable
Acciones Preventivas Acción tomada para eliminar la causa de una No Conformidad potencial u otra situación indeseable	Acción de Mejora Acción Orientada a identificar oportunidades de mejoras en los procesos

REQUISITOS RELACIONADOS CON LA MEJORA (SEGÚN ISO 9001:2015)

El numeral 9.3 de la norma ISO 9001 de 2015 establece que la alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su idoneidad, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización.



Aunque la norma no lo dice, es importante aclarar que la revisión por la dirección no sólo se realiza para demostrar el compromiso de la alta dirección con el sistema de gestión de la calidad, sino también para motivar desde el alto nivel directivo una cultura orientada hacia la mejora.

Mejora

La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente. La nueva versión de la norma concibe la mejora desde 3 numerales así:



10.1 Generalidades

Este numeral pide determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar las acciones necesarias para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente.

Debe incluir:

a) Mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras.



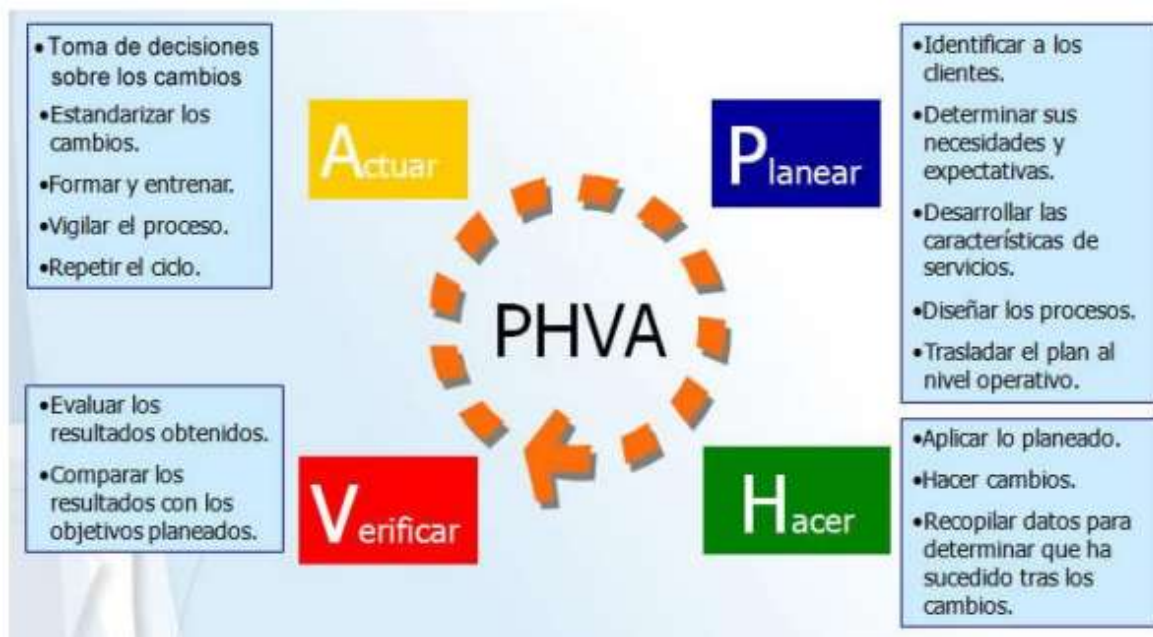
b) Corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados.

c) Mejorar el desempeño y la eficacia del SGC.

Las acciones de mejora se definen como toda acción que incrementa la capacidad de la organización para cumplir los requisitos y que no actúa sobre problemas reales o potenciales ni sobre sus causas.

El último numeral de la norma **(10.3 Mejora continua)** especifica que la organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad.

A continuación se puede observar mediante el siguiente gráfico, una síntesis de la implementación del sistema de gestión de la calidad con base en la norma ISO 9001.





FASES DE LA MEJORA DE PROCESOS

Los conceptos y teorías sobre la mejora continua de los procesos tienen diversos lineamientos, los cuales coinciden en que debe existir una serie de fases o pautas a seguir para asegurar que las herramientas aplicadas realmente se conviertan en cultura organizacional, veamos a continuación la siguiente síntesis de las fases de un ciclo de mejora:



La descripción de las fases del ciclo de mejora no es una herramienta como el ciclo PHVA, por el contrario, es una ruta que ayuda a orientar a las organizaciones de una manera más general.



PLANES DE MEJORAMIENTO

El plan de mejoramiento es una herramienta que permite visualizar el proceso de mejora que se inicia, a partir de los problemas identificados (resultados no deseados de los indicadores) siguiendo las fases del ciclo de mejora.

En él se establecen las acciones de mejora en la que se deben describir las actividades que se han definido como parte de este, generando responsabilidades en cuanto a personas, tiempo estimado para su ejecución, espacio, motivo y forma para desarrollarlas para garantizar el cumplimiento del plan que se pone en marcha.

La formulación del plan de mejoramiento deberá responder a la detección de las causas fundamentales de los principales problemas de calidad detectados (procesos prioritarios), para lo cual se deberán aplicar las herramientas que permitan neutralizar y bloquear lo que no permite lograr los resultados deseados.

El plan de mejoramiento permite visualizar el proceso de mejora que se inicia, a partir de los problemas identificados (resultados no deseados de los indicadores). En él se establecen las acciones de mejora en la que se deben describir las actividades que se han definido como parte de este, generando responsabilidades en cuanto a personas, tiempo estimado para su ejecución, espacio, motivo y forma para desarrollarlas para garantizar el cumplimiento del plan que se pone en marcha.

Para la formulación concreta y sencilla del plan de mejoramiento se sugiere la utilización de la matriz 5 W1H que toma su nombre por sus siglas en inglés:

What, who, when, where, why y how (qué, quién, cuándo, dónde, por qué o para qué y cómo), que debe complementarse con indicadores para poder realizar un seguimiento regular, lo que hace necesario concertar metas a todo nivel de la organización.

Ejemplo Plan de Mejoramiento (5W1H):



NOMBRE DEL PROCESO:					
META A LOGRAR:					
INDICADOR DE SEGUIMIENTO:					
QUE (Actividades a realizar para bloquear la causa)	QUIEN (Responsable de ejecutarla)	CUÁNDO (Fecha de terminación de la actividad)	DÓNDE (Lugar donde se realiza la actividad)	POR QUÉ (Propósito de la actividad)	CÓMO (Pautas para la realización de la actividad)

La adecuada gestión en cuanto al desarrollo de esta fase requiere que, haciendo uso de técnicas comunes para el trabajo en equipo, se formulen todas las alternativas de solución posibles; se evalúen y se seleccionen, frente a criterios como factibilidad, aceptabilidad, etc., las distintas alternativas y se presenten a consideración de los responsables de la implantación de los correctivos las propuestas de mejoramiento.





Administración de Negocios Internacionales (4 Sem)
Docente: EDWIN EDILMO PAREDES VALLECILLA
Correo: eparedesv@unipacifico.edu.co



Una vez esté identificada la causalidad y planteadas las posibles acciones de mejoramiento se debe: Elaborar un plan detallado, con acciones concretas y alternativas de soluciones factibles y medibles para la evaluación de resultados.



BIBLIOGRAFIA

ICONTEC. Sistemas de gestión de la calidad, norma técnica colombiana NTC-ISO 9000 de 2015. 56p. I.C.S. 03.120.10; 01.040.03

ICONTEC. Requisitos de los sistemas de gestión de la calidad, norma técnica colombiana NTC-ISO 9001 de 2015. 33p. (Cuarta actualización) I.C.S. 03.120.10; 01.040.03

CIBERGRAFÍA

www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/mejora-continua

<http://www.iso.org>

www.normas9000.com