Mejora Continua

Este un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

James Harrington, para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable; qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Fadi Kabboul, la define como una conversión en el mecanismo viable y accesible para que las empresas de los países en vías de desarrollo cierren la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

D. Abell, dice que es una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado.

L.P. Sullivan, la concibe como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización relacionada a los clientes.

E. Deming, afirma que la administración de la calidad requiere de un proceso constante de mejora, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

Ventajas	Desventajas
◆ Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales. ◆ Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles ◆ Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas. ◆ Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones. ◆ Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos. ◆ Permite eliminar procesos repetitivos.	◆ Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa. ◆ Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel. ◆ En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo. ◆ Hay que hacer inversiones importantes

Según Harrington, "En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

El Proceso de Mejora

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.
El proceso de mejora es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.
Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

Actividades Básicas de Mejoramiento

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejora puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, según Harrington, existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

1. **Compromiso de la Alta Dirección**: Debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida del compromiso que estos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

2. **Consejo Directivo del Mejoramiento**: Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

3. **Participación Total de la Administración**: El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

4. **Participación de los Empleados:** Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

5. **Participación Individual:** Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

6. **Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos):** Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

7. **Actividades con Participación de los Proveedores:** Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los

proveedores.

8. **Aseguramiento de la Calidad:** Los recursos que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas.

9. **Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo:** Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

10. **Sistema de Reconocimientos:** El proceso de mejora pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos que alcancen una meta o realicen un importante aporte al proceso de mejora.

Según el Ing. *Luis Gómez Bravo*, los siete pasos del proceso de mejoramiento son:

- **Selección de las oportunidades de mejora**: El objetivo es la identificación y selección de los problemas de calidad y productividad del departamento o unidad bajo análisis.
- **Cuantificación y subdivisión del problema**: El objetivo es precisar mejor la definición del problema, su cuantificación y la posible subdivisión en subproblemas o causas y síntomas.
- **Análisis de las causas, raíces específicas**: El objetivo de este paso es identificar y verificar las causas raíces especificas del problema en cuestión, aquellas cuya eliminación garantizará la no recurrencia del mismo.
- **Establecimiento de metas de mejoramiento**: El objetivo de este paso es establecer el nivel de desempeño exigido al sistema o unidad y las metas a alcanzar sucesivamente.
- **Definición y programación de soluciones**: El objetivo de este paso es identificar y programar las soluciones que incidirán significativamente en la eliminación de las causas raíces.
- **Implantación de soluciones**: Este paso tiene dos objetivos:
  - ✓ Probar la efectividad de la(s) solución(es) y hacer los ajustes necesarios para llegar a una definitiva.
  - ✓ Asegurarse que las soluciones sean asimiladas e implementadas adecuadamente por la organización en el trabajo diario.
- **Acciones de Garantía**: El objetivo de este paso es asegurar el mantenimiento del nuevo nivel de desempeño alcanzado.

La calidad (Joseph M. Juran)

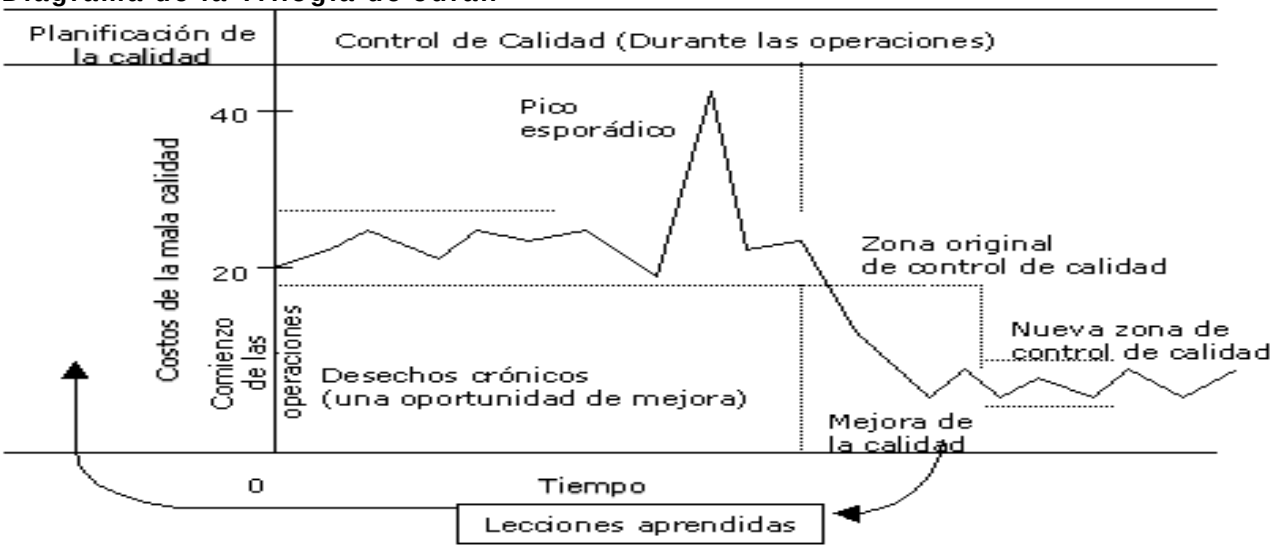
Establece que hay definiciones de calidad referidas a:

- los directivos:
  - adecuación al uso
- su finalidad:
  - Características del Producto (resultado sobre las ventas)
  - Ausencia de deficiencias (resultado sobre los costos)
- el producto:
  - Bienes (cosas físicas)
  - Software (informes, planes, instrucciones, órdenes)
  - Servicio (trabajo para otra persona, dentro y fuera)

Trilogía de Juran

Planificación de la calidad	Control de calidad	Mejora de la calidad
Determinar quienes son los clientes Determinar las necesidades de los clientes Desarrollar las características del producto que respondan a las necesidades de los clientes Desarrollar procesos capaces de producir las características del producto Transferir los planes a las fuerzas operativas	Evaluar el comportamiento real del producto Comparar el comportamiento real con los objetivos del producto Actuar sobre la diferencia	Establecer la infraestructura Identificar los proyectos de mejora Establecer equipos para los proyectos Proporcionar recursos a los equipos; formación y motivación para: ▪ Diagnosticar las causas ▪ Fomentar los remedios ▪ Establecer controles para conserva los beneficios

Diagrama de la Trilogía de Juran



Calidad Total

Edward Deming enseña en Japón un método cuando las empresas de ese país habían quedado totalmente devastadas por la segunda guerra mundial y tenían necesidad de resurgir pero no contaban con los medios.

Esta teoría se basa en la tarea administrativa, considerando que esta es un factor determinante para el logro de los objetivos y que muchas empresas o gerentes lo han olvidado, dedicándose solo a estudiar información y controlar la calidad.
Esta teoría insiste en que el éxito de una compañía depende de la adecuada aplicación de la administración.

Respecto a la escuela tradicional (Taylor, Fayol y Weber)-la cual data de 1880- encontramos un solo punto en común con la filosofía de Deming: la capacitación. Este tema se destaca en ambas escuelas con el objeto de que al estar más capacitado el operario, se obtendrá una producción de mayor calidad y con menos inconvenientes en el proceso de la misma.

También encontramos puntos que se diferencian de las ideas expresadas por Deming. En la escuela tradicional, el trabajador realiza su labor solo por el valor material de la misma y por la futura remuneración, olvidándose la empresa de satisfacer las necesidades del mismo. Aparte, la participación no es tenida en cuenta, considerando al asalariado como una herramienta de trabajo más, en el proceso productivo.

Deming considera que las empresas deben de trabajar bajo los siguientes puntos:

- *Crear un propósito constante hacia la mejora de los productos y servicios, asignando recursos para cubrir necesidades a largo plazo en vez de buscar rentabilidad a corto plazo.* Este punto está relacionado con la gerencia administrativa en el sector de finanzas ya que la misma deberá ocuparse de la administración adecuada de los recursos para tener como objetivo las ganancias a largo plazo.
- *Adoptar la nueva filosofía de la estabilidad económica rechazando permitir niveles normalmente aceptados de demoras, errores, materiales defectuosos y defectos de fabricación.* Este punto corresponde a la gerencia general, dado que la tarea de implementar la nueva filosofía que consiste en obtener mayor calidad al menor costo posible debe ser una iniciativa del sector jerárquico más alto de la empresa.
- *Eliminar la dependencia de inspecciones masivas solicitando pruebas estadísticas inherentes a la calidad en las funciones de fabricación y compras.* Esta afirmación corresponde a la gerencia de producción en el sector de fábrica dado que esta área se ocupa de realizar el control de calidad de las materias primas. El control de las materias hace que el producto final sea de mejor calidad, dado que si la selección de las mismas no es adecuada, el producto final no será de la calidad deseada.
- *Reducir el número de proveedores para el mismo ítem eliminando a los que no califiquen al no aportar pruebas de calidad; o sea terminar con la costumbre de adjudicar negocios sólo sobre la base del precio.* "Lo barato, sale caro" afirmación que corresponde desde la gerencia de producción al departamento de compras ya que son los que deben asegurar la calidad de los insumos en el momento de adquirirlos no fijándose solamente en el precio de los mismos.
- *Búsqueda constante de problemas existentes en el sistema a fin de mejorar los procesos permanentemente.* Esta afirmación se refiere al

perfeccionamiento del sistema de producción, servicios y desempeño de los asalariados. Por lo tanto corresponde a la gerencia de producción del sector fábrica en cuanto a los servicios y la producción, y a la gerencia de relaciones humanas en cuento al perfeccionamiento de los empleados, dado que este es el sector que se ocupa de administrar la mano de obra.

- *Instituir la capacitación continua en el trabajo. Desarrollar e implementar planes de adiestramiento y mejora continua al personal.* La afirmación corresponde a la gerencia de relaciones humanas dado que son los encargados de que los subordinados obtengan la mayor cantidad de conocimientos posibles para luego aplicarlos en el desarrollo de sus tareas.
- *Concentrar la supervisión en ayudar al personal a desempeñar mejor su trabajo. Tomar medidas inmediatas en cuanto a imperfecciones, necesidades de mantenimiento, malas herramientas, u otras condiciones inadecuadas para la calidad.* Este punto corresponde de la gerencia de producción al sector de fábrica dado que los jefes o supervisores se ocupan de brindarle al asalariado los materiales y las soluciones inmediatas a los trabajadores. Podría pertenecer también a la gerencia general, pero está más relacionada con la de producción dado que las soluciones serían analizadas en el momento en que aparece el problema, en cambio hasta llegar a la gerencia tomaría más tiempo.
- *Estimular la comunicación eficaz, de dos vías, y otros medios que eliminen temores en toda la organización y ayudar a las personas a trabajar juntas para servir los propósitos del sistema.* Este asentimiento corresponde a la gerencia de relaciones humanas dado que es la que se encarga de que exista una comunicación fluida y una buena relación de compañerismo en el ámbito laboral. También se ocupa de erradicar el miedo en la organización para que el asalariado se sienta más seguro en su trabajo.
- *Romper las barreras existentes entre los departamentos de la empresa estimulando trabajos en equipo, congregando esfuerzos de áreas diferentes: investigación, diseño, ventas y producción.* Este tipo de comunicación sin barreras favorece a la transferencia de información interdepartamental para llegar a concluir con los objetivos establecidos por la empresa de una forma más eficiente. Trata el tema de la comunicación entre los subordinados, por lo tanto pertenece a la gerencia de relaciones humanas.
- *Eliminar el uso de objetivos numéricos, afiches y lemas en los cuales se pide nuevos niveles de productividad sin dar los métodos y proveer las herramientas y entrenamiento necesarios.* Pertenece a la gerencia general dado que es la que se ocupa de proveer los métodos de trabajo que aumenten los niveles productivos.
- *Mejorar permanentemente la calidad y la productividad. Eliminar cuotas numéricas.* Corresponde de la gerencia de producción, al sector de compras y fábrica; dado que lo que nos dice esta afirmación es que prevalece la calidad, de lo cual se ocupa el departamento de compras a la hora de elegir la materia prima, pero de la cantidad de producción se ocupa fábrica, dado que son los que fabrican las mercaderías.
- *Eliminar las barreras que le impiden al trabajador el derecho de sentirse orgulloso de su destreza.* Esta relacionada con la gerencia de relaciones humanas dado que es la que se ocupa de rotar al trabajador, pero también está relacionada con la gerencia general dado que es la que puede darle al trabajador la oportunidad de demostrar su experiencia. La gerencia general puede llegar a estar insatisfecha por no poder delegar las tareas y por lo tanto no poder cumplir con su labor.
- *Instituir un vigoroso programa de educación y auto mejora.* Este tema corresponde a la gerencia de relaciones humanas, dado que es la

encargada de asegurarse de que el asalariado reciba la capacitación actualizada necesaria, para ser lo más productivo posible.

- *Definir el compromiso permanente de la alta gerencia con la calidad y productividad y su obligación de implementar todos estos principios*. Corresponde a la gerencia general dado que la misma se encarga de que los principios se llevan a cabo lo mejor posible. Se requiere de coordinación y de trabajo en conjunto por los objetivos en común para lograr el cambio.

La gerencia tiene varias funciones en lo que respecta al desarrollo de la empresa, se enumeran las de mayor importancia:

- Crear un sistema en el que el obrero haga una buena labor
- Comunicarse con los asalariados de la misma forma en que se comunican con los proveedores
- Lograr que el subordinado se sienta orgulloso de su labor y de su desempeño.
- Automatizar las tareas que son manuales y repetidas
- Eliminar las pérdidas de tiempo causadas por el papeleo
- Reducir errores reparando el sistema total en lugar de parcialmente
- Igualar las tareas de los empleados
- La gerencia debe mantener a sus operarios capacitados para poder delegar las tareas y poder cumplir con las propias.

La administración es una de las actividades humanas más importantes. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad empezó a depender crecientemente del esfuerzo grupal y que muchos grupos organizados tendieron a crecer, la tarea de los administradores se volvió más importante. Este método ha logrado que las empresas lleven a cabo una alta productividad y ha demostrado prácticamente que la administración juega un papel importante en el desarrollo empresarial y que hay que prestarle atención dentro de la empresa.