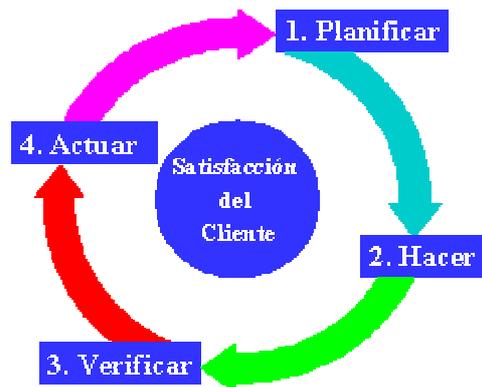


A partir del año de 1950 y en repetidas oportunidades durante las dos décadas siguientes, Deming empleó (PDCA Cycle) como introducción a todas y cada una de las capacitaciones que brindó a la alta dirección de las empresas japonesas. Hasta la fecha, este ciclo (desarrollado por Shewhart), ha recorrido el mundo como símbolo indiscutido de la Mejora Continua. Las Normas ISO 9001:2000 basan en el ciclo PHVA su esquema de la Mejora Continua del Sistema de Gestión de Calidad.

Mejora de la Calidad: Parte de la gestión de la calidad, orientada a los requisitos de la calidad.

Mejora Continua: Actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos.



Pasos para implementar una mejora:

Planificar :

1. Involucrar a la gente correcta.
2. Recopilar los datos disponibles.
3. Comprender las necesidades de los usuarios.
4. Estudiar exhaustivamente el/los procesos involucrados.
5. ¿Es el proceso capaz de cumplir las necesidades?.
6. Desarrollar el plan/entrenar al personal.

Hacer :

1. Implementar la mejora/verificar las causas de los problemas.
2. Recopilar los datos apropiados.

Verificar :

1. Analizar y desplegar los datos.
2. ¿Se han alcanzado los resultados deseados?.
3. Comprender y documentar las diferencias.
4. Revisar los problemas y errores.
5. ¿Qué se aprendió?.
6. ¿Qué queda aún por resolver?.

Actuar :

1. Incorporar la mejora al proceso
2. Comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa
3. Identificar nuevos proyectos/problemas

Repetir el paso 1., luego el 2. y así una y otra vez y siempre.

Como vemos los pasos del ciclo PHVA requieren recopilar y analizar una cantidad sustancial de datos. Para cumplir el objetivo de mejora deben de realizarse correctamente las mediciones necesarias y alcanzar consenso tanto en la definición de los objetivos/problemas como de los indicadores apropiados. Disponemos de una serie de herramientas para desarrollar esta tarea, son las llamadas Herramientas de Calidad y la mayoría se basan en técnicas y estadísticas sencillas.

Algunos ejemplos son:

- ✓ Diagramas de causa-efecto
- ✓ Listas de verificación
- ✓ Diagramas de flujo
- ✓ Distribuciones de Frecuencia e Histogramas
- ✓ Diagramas de Pareto

Un plan de mejora requiere que se desarrolle en la organización un sistema que permita:

- ✓ Contar con empleados habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos, errores y realizar diferentes tareas u operaciones.
- ✓ **Contar con empleados motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de manera óptima y sugieran mejoras.**
- ✓ Contar con empleados con disposición al cambio, capaces y dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones en la organización.

La aplicación de la metodología de mejora exige determinadas inversiones. Es posible y deseable justificar dichas inversiones en términos económicos a través de los ahorros e incrementos de productividad.

El verdadero progreso en la empresa solo se ha logrado cuando el responsable de más alta jerarquía decide que él personalmente liderará el cambio.

Obstáculos a las mejoras

Existen varios factores que impiden los resultados que de las mejoras se esperan. Esos factores suelen emanar de las personas, cuyas actitudes erradas constituyen las causas principales:

- ✓ Pasividad entre los altos mandos; los que evaden responsabilidades.
- ✓ Personas que piensan que todo marcha bien y que no hay ningún problema; están satisfechas con el status alcanzado y les falta comprensión de aspectos importantes.
- ✓ Personas que piensan que su organización es la mejor. Son egócentricas
- ✓ Personas que piensan que la mejor manera de hacer algo y la más fácil es aquella que conocen.
- ✓ Personas que confían en su propia y suficiente experiencia.
- ✓ Personas que sólo piensan en sí mismas o en su propia división.
- ✓ Personas imbuidas de seccionalismo.
- ✓ Personas que no tienen oídos para las opiniones de otros.
- ✓ Personas que anhelan destacarse, pensando siempre en sí mismas.
- ✓ El desánimo, los celos y la envidia.
- ✓ Personas que no ven lo que sucede más allá de su entorno inmediato.
- ✓ Personas que nada saben acerca de otras áreas, otras empresas, el mundo externo o el mundo en general.