SESIÓN **/13**

**GESTIÓN DE LA CALIDAD**

**Gestión de la empresa**

Gestión es la organización, la dirección y el control de los recursos de una empresa para el logro de sus objetivos.

**Gestión empresarial estratégica**

Se puede definir como el conjunto de elementos necesarios para dirigir una organización hacia su desarrollo sostenible, satisfaciendo las necesidades y expectativas de sus partes interesadas.

**Gestión de la Calidad**

Es dirigir los recursos para el logro de la Política y Objetivos de Calidad de la empresa (satisfacer a los clientes e implementar la mejora continua en la organización).

El responsable de dirigir el sistema de gestión de calidad es el Gerente General.

**Ciclo PHVA – Mejora Continua**

**Fundamentos del ciclo de la calidad PHVA**

El PHVA, también conocido como ciclo de la calidad, círculo de Deming o Espiral de la mejora continua, es una herramienta planteada inicialmente por Walter Shewhart y trabajada por Deming en 1950; se fundamenta en cuatro pasos: planificar (Plan), hacer(Do), verificar (Check) y actuar (Act). En términos generales, el PHVA es un ciclo que contribuye a la ejecución de los procesos de forma organizada y a la comprensión de la necesidad de ofrecer altos estándares de calidad en el producto o servicio; por tanto, puede ser utilizado en las empresas, ya que permite la ejecución eficaz de las actividades.

En el planear se determinan las políticas, los objetivos y los procesos necesarios para alcanzar los resultados de la organización, enfatiza en qué hacer y cómo hacerlo. En el hacer se impulsa la implementación de los procesos de acuerdo con todo lo planificado. En el verificar se monitorean los procesos, los productos y servicios, y se realiza seguimiento para confirmar que las actividades se ejecutaron según lo planificado. Y, por último, en el actuar se toman acciones para el mejoramiento continuo del desempeño de los procesos y se establecen nuevos compromisos de cómo mejorar la próxima vez.

El despliegue del ciclo PHVA comienza con la planeación (P) donde se establecen las metas y los métodos para cumplirlas, se definen los objetivos y se establecen las técnicas para lograrlos, y se precisan los indicadores para comprobar que fueron alcanzados. En seguida, la empresa desarrolla todas sus acciones según lo planeado y los métodos previstos (1-1) se desarrollan los planes estratégicos, operativos y tácticos de la calidad, se implementan y se realiza el trabajo. Acorde con los requisitos de la ley, los clientes y las normas técnicas establecidas, se verifica la calidad de los productos y el desempeño de todos los procesos clave, se evalúa la efectividad mediante el monitoreo de las actividades ejecutadas (V). Luego, se plantean estrategias para mantener o mejorar las acciones de acuerdo con los resultados obtenidos (A), se desarrolla e implementa la mejora, se eliminan las no conformidades y se establecen las acciones correctivas, preventivas y de mejora. Se gira de nuevo el ciclo mediante la ejecución de una nueva planificación que permita ajustar las directrices y objetivos de calidad, y normalizar los procesos según los nuevos acontecimientos del entorno. Adicionalmente, este despliegue brinda soluciones que permitan mantener la competitividad de los productos y servicios, mejorar la calidad, reducir los costos, mejorar la productividad, reducir los precios, aumentar la participación de mercado y supervivencia de la empresa, proveer nuevos puestos de trabajo y aumentar la rentabilidad de la empresa.

**Ciclo PHVA: Planear**

La planeación dentro del ciclo PHVA es el proceso en el cual se establecen los objetivos y políticas de calidad y se desarrollan los medios para alcanzarlos, se asegura que los bienes, servicios y procesos internos cumplan con las necesidades de los clientes. Es un proceso estructurado para desarrollar productos que garanticen que el resultado final se ajuste a las expectativas del cliente. En el planear se hacen los preparativos para cumplir con las metas de calidad y cuyo resultado final es un proceso capaz de lograr los objetivos bajo las condiciones de operación. El despliegue de las actividades lleva a comprender: el establecimiento de fines para producir el mejor producto o servicio del mercado, la identificación de los clientes externos y clientes internos, las necesidades de los clientes, el desarrollo de las características del producto que lleva a la investigación de mercado y el desarrollo de las características del proceso que permite identificar aspectos específicos de manufactura. Lo anterior se traduce en resultados como lista de metas de calidad, lista de clientes, lista de necesidades de clientes, diseños del producto y del proceso, y procesos listos para producir. Es así como la consecución de los resultados se convirtió en un objetivo estratégico, que requiere de la participación y compromiso de todo el personal y de su liderazgo. Su tarea consiste en garantizar que los objetivos estratégicos de calidad se integren en el proceso de planeamiento de la empresa.

**Ciclo PHVA: Hacer**

De manera sencilla, se define el hacer de una empresa como la implementación de los procesos, la identificación de las oportunidades de mejora, el desarrollo del plan piloto y la ejecución de dichas mejoras. Además, se reconoce el proceso como el responsable de transformar los recursos en productos y servicios de calidad, mediante la realización de ciertos pasos en la fabricación. Para Heizer y Render (2006): es una interesante mezcla de prácticas provenientes del pasado, probadas con el trascurso del tiempo y de una búsqueda de nuevas maneras de ejecutar los sistemas de calidad. Es aquella parte de las actividades de la organización encargada de transformar entradas en salidas a través de un proceso de conversión que añade valor para el cliente final (p. 102). Para el autor de esta contribución, cada empresa desarrolla y consolida su hacer de acuerdo con las características de sus clientes, procesos, recursos, normativas y posibilidades, dependiendo de aspectos culturales, sociales, geográficos, políticos y económicos. Es decir, el hacer debe adaptarse para satisfacer a sus clientes de la mejor manera posible, para así sacar ventaja de los competidores. Cada proceso debe desarrollar las transformaciones que asegure productos conformes; el aspecto clave es administrar adecuadamente las etapas de realización y las tareas en que se subdivide. El éxito depende de la calidad de cada operación y de la integración de las tareas que la conforman. Dependiendo de la robustez y complejidad del proceso, se subdivide y se asigna a tantos responsables como sea necesario, esto es lo que se llama nivel básico del hacer. En este nivel se realizan las labores primordiales que garanticen la operación de la empresa, para lo cual deben tener claramente definidos, según Schroeder (2008, p. 74): la autonomía y la interdependencia". Las necesidades de coordinación e integración de las diferentes operaciones, dan origen a un segundo nivel, capaz de asegurar la eficiencia y la eficacia del proceso, en él se consolida la información del nivel básico.

**Ciclo PHVA: Verificar**

Verificar implica la medición y la corrección de las actividades para asegurarse de que se están llevando a cabo los planes para alcanzar los objetivos fijados por la alta gerencia e informar sobre los resultados, "tomando como base los datos recolectados durante la ejecución, se compara el resultado obtenido con la meta planificada", como lo ha determinado Ishikawa (2000). Dentro del ciclo PHV, la verificación tiene muchas connotaciones y su significado depende del área en que se aplique; puede ser entendida como:

* Las políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales diseñadas para garantizar razonablemente que los objetivos del negocio serán alcanzados y que eventos no deseables serán prevenidos o detectados y corregidos.
* La función administrativa que hace parte del proceso de mejora, junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.
* Como la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío (p.145).

La verificación es un proceso que analiza el cumplimiento de acciones de manera objetiva, de acuerdo con los estándares previstos y las metas trazadas desde el direccionamiento estratégico de la calidad y que se encuentran plasmados en los planes de acción de cada área y toda la organización. En la verificación de la calidad no solo interviene el proceso de planear, organizar, ejecutar, dirigir y controlar como tal, sino también el proceso de mejoramiento continuo expresado en el PHVA, para dar paso a los resultados del diagnóstico (las fortalezas y oportunidades, amenazas y debilidades) expresadas, tanto cualitativa como cuantitativamente, con el ánimo de mejorar la calidad en el colectivo empresarial. Lo anterior lleva, por tanto, a establecer como propósitos del sistema de verificación (Evans, 2005), los siguientes:

* Proporcionar dirección y apoyo para el mejoramiento continuo.
* Identificar tendencias y progresos.
* Facilitar el entendimiento de las relaciones causa-efecto.
* Permitir comparación del desempeño con el referencial de comparación.
* Ofrecer perspectiva de pasado, presente y futuro.

**Ciclo PHVA: Actuar**

A partir de 1950, y en repetidas oportunidades, durante las dos décadas siguientes, Deming (2000) empleó el ciclo PHVA como introducción a todas y cada una de las capacitaciones a la alta dirección de las empresas japonesas. De allí hasta la fecha, este ciclo, que fue desarrollado por Shewhart, ha estimulado el mundo al empresarial, entre otros, como símbolo indiscutido de la mejora continua. A este ciclo, en años posteriores, autores como Harrington (2005), Goldratt (2002) y Falconi (2011) aportan con sus teorías de las mejores prácticas desde los procesos de mejoramiento continuo, trabajando por el mejoramiento continuo y el gerenciamiento de la rutina, respectivamente. Así, planear determina las metas y objetivos organizacionales y demás mecanismos para alcanzarlos, hacer significa educar al personal de la organización y poner en práctica las acciones que llevan a satisfacer a los clientes, verificar significa examinar permanentemente qué se ha cumplido y qué está pendiente y finalmente actuar lleva a la organización a emprender acciones apropiadas para ejecutar un cambio rumbo al éxito.

La mejora continua es también conocida como Kaizen, una palabra de origen japonés, donde Kai significa "cambio" y Zen significa "para mejor". La mejora continua debe ser parte de la filosofía y la planificación de cada organización y también debe ser tomada desde la alta dirección. Preocuparse por la mejora continua significa preocuparse por la supervivencia, pues esta contribuye mucho a que una organización avance. La mejora continua consiste en desarrollar ciclos de mejora en todos los niveles, donde se ejecutan las funciones y los procesos de la organización. Con la aplicación de una modalidad circular, el proceso no termina cuando se obtiene el resultado deseado, sino que más bien, se inicia un nuevo desafío para la organización. Además, permite identificar las oportunidades de mejora y se aplican análisis con métodos más simples y eficientes para reducir costos, eliminar desperdicios y mejorar la calidad de los productos y los servicios. Hoy, las organizaciones tienen la necesidad de mejorar día a día y dé soluciones rápidas y eficaces, las cuales solo podrán ser alcanzadas mediante la mejora continua. Por tanto, el interrogante es ¿por qué preocuparse en mejorar de forma continua?, y ¿cómo? Una de las estrategias para la mejora continua es el sistema Kaizen. Es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes de manera armónica y proactiva. Debe ser comprendido como alternativa para mejorar día a día, en una época de rápido crecimiento y para adaptarse rápidamente a ellos. El Kaizen surgió en Japón como resultado de su necesidad de superarse y alcanzar a las potencias industriales de Occidente, se basa en los desarrollos de Ohno, Ishikawa, Taguchi, Singo, Imai, Otha, Karatsu, Mizuno y muchos otros y ha sido recopilado por Masaaki Imai, después de las enseñanzas de los consultores americanos de renombre como Deming y Juran. La capacidad de las empresas japonesas de hoy, se debe a la utilización del sistema Kaizen, como una filosofía y al uso de herramientas, métodos e instrumentos administrativos.

El Kaizen es en Japón sinónimo de mejora continua, de búsqueda incesante de mejores niveles en materia de calidad, costos, tiempos de respuesta, velocidad de ciclos, productividad, seguridad y flexibilidad, entre otros. En esa búsqueda de mejorar dichos niveles no solo cuenta cómo lograrlo, sino además como medir los resultados de dichas acciones. El seguimiento de los parámetros se realiza por medio del control estadístico de procesos que constituye la forma de medir los resultados en el corto plazo, para cuando se deben medir los resultados en el largo plazo, el instrumento es la curva de aprendizaje. El hecho de tratarse de decisiones proactivas es porque ya no basta con adelantarse a los sucesos, es necesario analizar la situación actual de la empresa, comprendiendo su entorno, definiendo dónde se quiere estar, evaluando la situación actual, y adoptando decisiones creativas e innovadoras.

Nada debe escapar al proceso de mejora continua. Se debe mejorar el enfoque y posicionamiento de la empresa, se debe mejorar la percepción que tienen los clientes de sus productos y servicios, se debe mejorar la manera de comunicase con los consumidores, se deben mejorar procesos realizados por la empresa, mejorar la forma en que se gestionan los requerimientos de los clientes, mejorar la forma en que utilizan los recursos; mejorar no solo los diseños sino también la manera como se diseñan los productos y servicios, mejorar los tiempos de respuesta y los niveles de calidad de los productos y servicios, es el lema del momento y para futuro. Para Goldratt (2002), entre los factores de supervivencia para una empresa en el mediano y largo plazo, se encuentra la mejora continua; como valor estratégico se plasma tanto en materia de costos como de niveles de productividad a través de la curva de aprendizaje, como resultado de la experiencia por los trabajadores y la empresa. El superar a los demás y sobrevivir en la lucha por la subsistencia significa para las empresas mejorar día tras día, es por eso que el Kaizen no solo es un proceso de mejora continua, es una opción estratégica para estar en condiciones de participar en la competencia por los mercados. La suma constante y sinérgica de conocimientos, calidad, productividades, ahorros y tiempos constituyen los pilares para la implementación de la mejora continua en la organización como estrategia competitiva, que puede llevar a la empresa a permanecer en la cúspide. Claro está que para ser efectiva no solo debe concentrarse en los procesos fabriles y los productos, sino además en los conocimientos, como se puede validar en la lista siguiente de pilares y componentes.

**Principios de la calidad**

**Enfoque al cliente**

Determinar quiénes son las partes interesadas (clientes)

Identificar sus necesidades

Convertir las necesidades en requisitos

Cumplir con estos requisitos

**Liderazgo**

Provee: dirección, claridad en lo que se debe hacer, motivación y recursos.

Debe existir un liderazgo a nivel de toda la organización y a nivel de cada proceso

**Participación del personal**

Comprendan la importancia de su contribución y función.

Todo el personal interviene de alguna manera en la satisfacción de los clientes.

Hagan suyos los problemas y se sientan responsables de su solución.

**Enfoque basado en procesos**

Definir las etapas necesarias para producir un producto o entregar un servicio, de tal forma que cada etapa agregue valor.

Establecer responsabilidades para cada actividad.

Evaluar los riesgos, las consecuencias y los impactos de las actividades que componen los procesos sobre los clientes, los proveedores, trabajadores y la comunidad.

**Enfoque de Sistema para la Gestión**

Los procesos que conforman el sistema de Gestión de Calidad deben trabajar de forma integrada para alcanzar la Política y Objetivos de Calidad de la empresa.

**Mejora Continua**

Planear:

Establecer los objetivos y procesos necesarios para lograr los resultados de acuerdo a los requerimientos del cliente y las políticas de la empresa.

Hacer:

Implementar los procesos

Verificar:

Monitorear y medir el proceso y el producto, y reportar los resultados

Actuar:

Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño

**Toma de Decisiones Basada en los hechos**

Los datos se dividen principalmente en 4 aspectos:

1. Asegurar que los datos y la información son suficientemente exactos y confiables.

2. Analizar los datos y la información empleando métodos válidos.

3. Tomar decisiones y acciones basadas en el análisis de los hechos, equilibradas con la experiencia y la intuición.

4. Permitir la trazabilidad de las actividades para poder identificar el origen de errores y plantear soluciones

**Relaciones beneficiosas con los Proveedores**

Una organización y sus proveedores son interdependientes.

Una relación mutuamente beneficiosa aumenta la habilidad de ambos de crear valor.

* Definir criterios de evaluación y selección.
* Definir métodos para verificar los suministros y servicios.
* Analizar resultados y tendencias en el desempeño de los proveedores.

Beneficios d**e la Calidad Total**

* Fortalecer la posición competitiva
* Capacidad de adaptación a las condiciones cambiantes o emergentes del mercado y las regulaciones gubernamentales ambientales entre otras.
* Mayor productividad.
* Imagen mejorada en el mercado.
* Eliminación de defectos y desechos
* Reducción de costes y una mejor gestión de los costos.
* Mayor Rentabilidad.
* Mejora en la atención al cliente y su satisfacción
* El aumento de la lealtad y retención de clientes.
* Aumento de la seguridad en el trabajo.
* Mejora de la moral de los empleados.
* Mejora en el valor para los accionistas y stakeholders.
* Procesos mejorados e innovadores

**Conclusiones**

En esta sesión revisamos:

* Gestión de empresa y Gestión de la calidad
* El despliegue del ciclo de Mejora Continua o Ciclo PHVA brinda soluciones que permitan mantener la competitividad de los productos y servicios, mejorar la calidad, reducir los costos, mejorar la productividad, reducir los precios, aumentar la participación de mercado y supervivencia de la empresa, proveer nuevos puestos de trabajo y aumentar la rentabilidad de la empresa.
* Los principios de la calidad son la base para los sistemas de gestión de la calidad.

**Bibliografía**.

* <http://www.iso.org/iso/home.htm>
* <http://asq.org/index.aspx>
* Norma ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad
* Amparo Zapata Gomez (2015). “Ciclo de la Calidad PHVA”. (1 a ed.) Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia