

calidad

Grupos de mejora

Julia Pecharromán Sanz

Responsable del Servicio de Calidad de MAESSA.
Dpto. de Gestión Integrada SEMI-MAESSA

El concepto de 'Mejora Continua' en la que tanto nos basamos la 'gente de calidad' para explicar los beneficios que aportan los sistemas de gestión basados en la normas ISO 9000, no es más que mejorar constantemente, a través del tiempo y de manera continuada.

La búsqueda de la perfección, de la eficiencia, de ganar más por menos, de producir más con el mínimo coste, ...ha llevado a la Alta Dirección de las empresas a pedir ayuda a los empleados de todos los niveles, para encontrar las debilidades de la empresa en todos los ámbitos. Así se establecen los llamados '**Grupos o Equipos de Mejora**', cuya principal labor es lograr la Mejora Continua y la mayor competitividad empresarial.

La filosofía de los Grupos de Mejora se basa en la creencia de que **nadie conoce mejor una tarea, un trabajo, un proceso que aquel que lo realiza cotidianamente**, por lo que los miembros del grupo de mejora, son aquellos trabajadores que consideran que pueden hacer su tarea de otra manera y mejor.

Pero, realmente ¿en qué consiste un Grupo de Mejora?

Es un equipo voluntario de entre 4 y 8 trabajadores del mismo proceso a distintos niveles, que se reúnen periódicamente para encontrar los fallos de su trabajo y buscar soluciones. Uno de ellos adquiere el rol de 'secretario', y es el encargado de enviar al resto del grupo las convocatorias y las actas de reunión, toma notas a lo largo de las reuniones, y modera en caso de discusión; en definitiva, mantiene vivo el espíritu del grupo.

Estos grupos se basan en la creatividad, experiencia, conocimientos, tolerancia, disposición y motivación de los miembros.

Al tener como esencia la búsqueda incansable de la mejora, utilizan el Ciclo de Deming (PDCA) con el que se **Planifica (Plan)**, **Realiza (Do)**, **Comprueba (Check)** y **Actúa (Act)** incansablemente, como una rueda girando



Nadie conoce mejor una tarea, un trabajo, un proceso que aquel que lo realiza cotidianamente

sin parar, y con la que se consigue afinar al máximo las medidas tomadas.

PLAN

- Se identifica el proceso a mejorar, analizando los puntos débiles.
- Se recopila y analizan datos para profundizar en el conocimiento del proceso.
- Se establecen los objetivos de mejora.
- Se documenta un Plan de Acción, definiendo las acciones necesarias para conseguir los objetivos, asignando responsables y tiempo de implantación.

DO

- Se ejecuta el Plan de Acción definido.
- Se documentan las acciones realizadas para poder analizar los resultados.

CHECK

- Pasado un periodo de tiempo de rodaje (pre-

visto de antemano), se vuelven a recopilar los datos del proceso y se analizan, comparándolos con los objetivos marcados, para evaluar si se ha producido la mejora esperada.

- Se documentan las conclusiones.

ACT

- Si se concluye que se ha conseguido mejorar, se modifica el procedimiento que seguía el proceso introduciendo los cambios.
- Si por el contrario, la mejora no ha sido la esperada, se modifica el Plan de Acción según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos (Volver al paso Plan).
- Documentar el proceso.

Una vez realizada la rueda completa consiguiendo mejorar el proceso, se procede a empezar de nuevo, eligiendo otra debilidad del proceso...y así continuamente. **¡Hemos conseguido la Mejora Continua!**

Y entonces, ¿cómo encuentran los fallos?, ¿cómo buscan soluciones?

El grupo de mejora usa herramientas para analizar los problemas y establecer prioridades; Histogramas, Diagrama de Pareto, AMFE (Análisis Modal de Fallos y Efectos).

Y herramientas para buscar soluciones; *Brainstorming* o Tormenta de Ideas, *Ishikawa* o Diagrama de Causa-Efecto o Espina de Pescado.

Dada la naturaleza de nuestro trabajo, hay herramientas que no sirven a nuestros propósitos, por lo que en próximos boletines, nos centraremos en la Tormenta de Ideas y en el diagrama de Causa-Efecto.

¿Quieres saber más? Bibliografía:

- "**Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis**" W. Edwards Deming, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1989.
- "**The Deming Management Method**" Mary Walton.