

METODOLOGIAS DE MEJORA

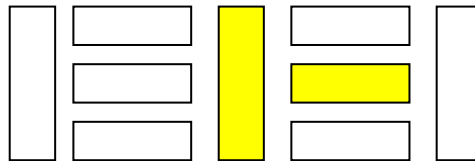
Existen numerosas metodologías y herramientas que permiten mejorar las formas de gestionar y obtener mejores resultados. Algunas son específicas y aplicables sólo en ciertos tipos de organizaciones y otras son “universales”. Asimismo podemos decir que, en general, su puesta en práctica potencia o refuerza principalmente algunos de los 9 criterios del Modelo EFQM de Excelencia, si bien también suelen impactar o incidir en menor medida sobre el resto.

De esta forma, las Metodologías de Mejora:

- Refuerzan el **liderazgo** (Criterio 1) pues actúan sobre el papel a desarrollar por los líderes, modificando sus compromisos y su labor.
- Requieren cierto grado de formalización de un plan para llevarlas a cabo y deben estar al servicio de los objetivos estratégicos de la organización. Así inciden en la **política y estrategia** (Criterio 2).
- Impactan sobre las **personas** (Criterio 3) e introducen modificaciones sobre sus actitudes, aptitudes y comportamientos.
- Conllevan un mejor aprovechamiento de los **recursos** (Criterio 4) de uno u otro tipo.
- Incrementan la eficacia y eficiencia de los **procesos** (Criterio 5).
- Mejoran los **resultados en los clientes** (Criterio 6), **personas** (Criterio 7) y **sociedad** (Criterio 8) y, en general, además repercuten sobre los **resultados clave** (Criterio 9).

A continuación, sin ánimo de ser exhaustivos, presentamos algunas de las numerosas metodologías existentes y en qué forma su aplicación refuerza uno o varios de los criterios del Modelo.

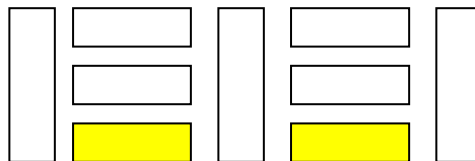
NORMA ISO 9001:2000



La nueva norma ISO 9001 del año 2000 sustituye a las tres anteriores normas certificables (ISO 9001, 9002 y 9003) y su denominación es de “Gestión de la Calidad”, lo que supone un avance sobre el anterior concepto “Aseguramiento de la Calidad”. Para ello, la nueva norma incorpora aspectos como la medida de la satisfacción de los clientes y el establecimiento de objetivos de mejora continua, con los cuales se refuerza el ciclo de gestión de la calidad de los productos y servicios.

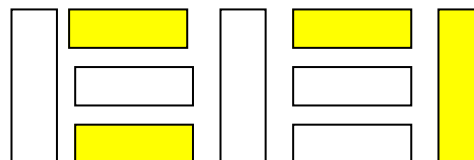
Por todo ello, cuando una organización aplique los contenidos de esta norma en su Sistema de Gestión de la Calidad, estará mejorando su forma de gestionar, principalmente en el criterio de PROCESOS (5) y en el de RESULTADOS EN LOS CLIENTES (6) del Modelo EFQM de Excelencia.

NORMA ISO 14001:1996



La aplicación de un Sistema de Gestión Medioambiental siguiendo las directrices contenidas en esta norma, permite a las empresas desarrollar productos menos lesivos con el medio ambiente y mejorar la gestión de sus recursos, reduciendo el consumo de materias primas, agua y energía; aprovechando y minimizando los residuos y reduciendo los costes de embalaje, almacenamiento y transporte. Por lo tanto incide, principalmente, en el criterio ALIANZAS Y RECURSOS (4) y en el impacto social o RESULTADOS EN LA SOCIEDAD (8).

5S



Las 5S son las iniciales de cinco palabras japonesas a las que debe su nombre esta metodología:

SEIRI

- ORGANIZACION

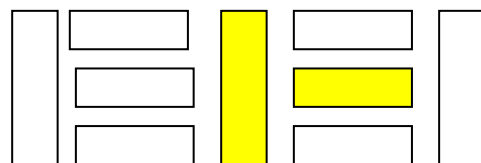
Consiste en identificar y separar los materiales necesarios de los innecesarios y en desprenderse de éstos últimos.

- SEITON** - ORDEN
Consiste en establecer el modo en que deben ubicarse e identificarse los materiales necesarios, de manera que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos.
- SEISO** - LIMPIEZA
Consiste en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, asegurando que todos los medios se encuentran siempre en perfecto estado operativo.
- SEIKETSU** - CONTROL VISUAL
Consiste en distinguir fácilmente una situación normal de otra anormal, mediante normas sencillas y visibles para todos.
- SHITSUKE** - DISCIPLINA Y HABITO
Consiste en trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas.

Las CINCO FASES componen un todo integrado y se abordan de forma sucesiva, una tras otra.

Su aplicación conduce a mejorar el aprovechamiento de los recursos, reduciendo averías, stocks, transportes, tiempos de cambio de utillaje, etc. Para implantar esta metodología es necesario formar y motivar a las personas, que lograrán mejorar su lugar de trabajo y una mayor cooperación y trabajar en equipo. Por tanto incide, principalmente, en los criterios PERSONAS (3), ALIANZAS Y RECURSOS (4), RESULTADOS EN LAS PERSONAS (7) y RESULTADOS CLAVE (9).

MEJORA CONTINUA



En la Gestión de nuestras organizaciones observamos deficiencias u oportunidades de mejora respecto a problemas que se repiten en nuestra labor diaria. Para ello es necesario disponer de una metodología que permita estructurar y desarrollar un proceso de mejora continua que aborde de forma sistemática y fiable la identificación, la organización y la solución a dichos problemas. Para llevarlo a cabo, se utiliza una estructura organizada permanente de equipos de trabajo.

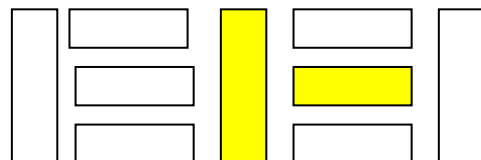
Un equipo de trabajo denominado equipo de mejora consiste en un pequeño número de personas con habilidades complementarias que están comprometidos con un propósito común, utilizan parámetros de desempeño y métodos estructurados y son mutuamente responsables de su realización. Las características esenciales de un equipo son:

1. Tener **objetivos de equipo**. El equipo debe tener una razón para trabajar como conjunto.
2. La **interdependencia**. Es importante que los miembros del equipo sean interdependientes, es decir que cada uno necesite de la experiencia, habilidad y entrega de los demás para lograr objetivos mutuos.
3. **Eficiencia en el desempeño**. Los miembros del equipo deben estar convencidos de la idea de que el equipo de trabajo, si es realmente eficiente, consigue siempre mejores resultados que individuos que trabajan aisladamente.
4. **La responsabilidad**. El equipo debe tener responsabilidad sobre sus actuaciones y sobre todo sobre los logros obtenidos. Un equipo eficaz es aquel capaz de dotarse a sí mismo de ciertas normas y comportamientos que le permiten alcanzar sus objetivos dentro de los plazos de tiempo previstos.

Para cada una de las oportunidades de mejora que la organización decida convertir en proyecto de mejora, se debe establecer cuál es el grupo de personas que tiene una mayor capacidad para alcanzar una solución óptima para la empresa y transformar ese grupo en un Equipo de Mejora. Los Equipos de Mejora disponen de una serie de herramientas de resolución de problemas que pueden utilizar según la fase del proceso en el que se encuentren, herramientas que se describen en el siguiente apartado.

Por tanto los Equipos de Mejora actúan, principalmente, en el criterio PROCESOS (5) y RESULTADOS EN LOS CLIENTES (6)

7H



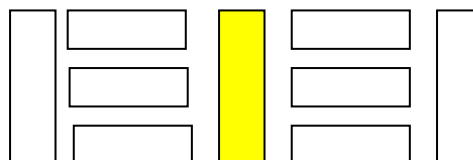
Se conoce con el nombre de las “7H” o las “siete herramientas clásicas” a siete herramientas que fueron recopiladas en los años 60 por Kaoru Ishikawa y que formaban parte de la formación que recibían en aquellos tiempos los integrantes de los círculos de calidad: el diagrama de Pareto, el diagrama de causa efecto, las hojas de recogida de datos, los histogramas, la estratificación, los gráficos de control y los diagramas de dispersión.

La experiencia ha demostrado que el uso de estas sencillas herramientas permite resolver el 80% de los problemas de las organizaciones. Las herramientas clásicas tienen grandes ventajas:

- Sencillez. Todo el mundo puede usarlas.
- Aplicabilidad en todos los niveles de la organización.
- Utilidad por su gran capacidad de análisis y mejora.

Recientemente se ha recopilado otro grupo llamado "las nuevas herramientas", más complejas. Hoy en día las 7 H "clásicas" son utilizadas en todo el mundo por los equipos de mejora continua y de resolución de problemas, pues con ellas se pueden identificar, analizar y resolver la mayoría de los problemas relacionados con la calidad de los productos y servicios. Por tanto actúan, principalmente, en el criterio PROCESOS (5) y RESULTADOS EN LOS CLIENTES (6).

GESTIÓN DE PROCESOS



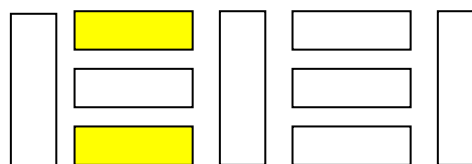
Se puede definir un proceso como cualquier secuencia repetitiva de actividades que una o varias personas (Intervinientes) desarrollan para hacer llegar "algo" (Salida) a "alguien" (Destinatario) a partir de unos recursos que se utilizan (recursos amortizables que necesitan emplear los intervinientes) o bien se consumen (Entradas al proceso). La gestión y mejora de procesos es uno de los pilares sobre los que descansa la gestión según los principios de Calidad Total / Excelencia. Por tanto actúa, principalmente, en el criterio PROCESOS (5)

Son ejemplos de procesos:

- El proceso que estampa y rosca un tornillo.
- El proceso que ensambla un conjunto concreto de una máquina de transformación eléctrica.
- El proceso que desarrolla una jornada informativa sobre el impacto del Euro.
- El proceso que tramita una licencia de obras menores en un Ayuntamiento.

Es a través de sus procesos como las organizaciones consiguen hacer llegar esos "algunos" que generan a aquellos a quienes han definido como "Destinatarios" de lo que hacen, (Cliente, Siguiendo sección, Asistente a una jornada, Ciudadana/o), y que son sus procesos los que condicionan la satisfacción de estos y por lo tanto la probabilidad de que en el futuro sigan contando con la organización.

GESTION DEL CONOCIMIENTO

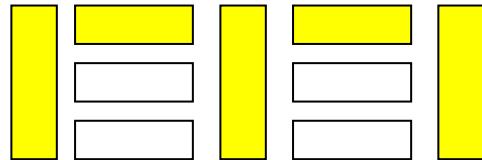


La gestión del conocimiento es, en estos momentos, más que una metodología, un principio o elemento clave de gestión y aparece como tal recogido explícitamente en el Modelo EFQM de Excelencia en sus criterios PERSONAS (3) y ALIANZAS Y RECURSOS (4).

La gestión del conocimiento conlleva, a menudo, dotar a las organizaciones de sistemas informáticos y otros mecanismos que permiten almacenarlo y acceder a él y, sobre todo, cambiar la cultura de las personas para que sean proclives a socializarlo y compartirlo, lo

cual se logra desarrollando unos contextos organizativos - espacios físicos, organización del trabajo, sistemas de evaluación del desempeño, reconocimiento, etc. - que lo favorezcan.

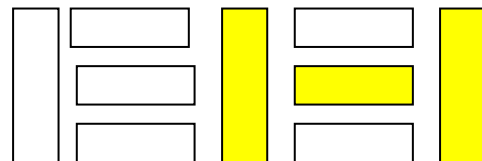
MINICOMPAÑÍAS



Las “minicompañías” son una forma de estructurar una organización para que cada una de sus unidades se comporte como una pequeña compañía o miniempresa, que busque la satisfacción de sus clientes internos (otras minicompañías) y externos con el máximo de eficiencia. Su aplicación requiere un proceso continuado – a veces puede durar varios años – de formación y cualificación de las personas y, en especial, de los líderes, para que asuman otras responsabilidades.

Por ello su aplicación incide, especialmente, en el criterio LIDERAZGO (1), PERSONAS (3), PROCESOS (5), RESULTADOS EN LAS PERSONAS (7) y RESULTADOS CLAVE (9).

QFD- QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT

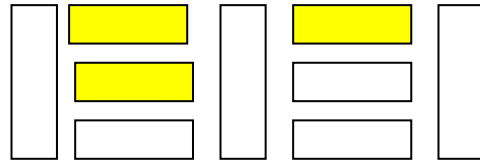


El QFD (Quality Function Deployment o Despliegue de la Función Calidad), se puede definir como un proceso estructurado y metódico para obtener la voz del cliente y recogerla en todas las fases del diseño y desarrollo de un producto o servicio. El QFD comenzó en Japón en los años 60, donde en un primer momento iba dirigido a la detección de problemas. Más tarde se comenzó a aplicar en fases anteriores, como el diseño de los productos.

El experto que más ha contribuido a desarrollar esta herramienta es el profesor Yoji Akao, conocido también por ser el propulsor de la metodología Hosin Kanri. En 1978, el profesor Akao publicó el primer texto de QFD. A partir de ahí, comenzó a introducirse en Occidente a través de EEUU, donde fueron General Motors, Ford y Xerox los que comenzaron a aplicar esta disciplina y divulgarla.

El QFD se basa en investigar cuáles son las necesidades del cliente, en escuchar su voz, saber **qué** desea éste y posteriormente, traducir esto a características de calidad de un producto o servicio, es decir, en **cómo** se pueden satisfacer dichas expectativas. Por lo tanto esta herramienta incide, principalmente, sobre los criterios de PROCESOS (5), RESULTADOS EN LOS CLIENTES (6) y RESULTADOS CLAVE (9).

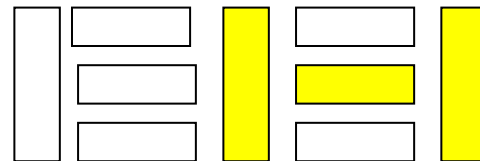
DESPLIEGUE DE OBJETIVOS



Bajo esta denominación podemos englobar a diversas metodologías que se han ido desarrollando en los últimos años con el propósito de trasladar hasta el día a día los objetivos estratégicos de la organización como son, por ejemplo, el **Policy Deployment** o Hoshin Kanri y el **Cuadro de Mando Integral** (balanced scorecard).

Su aplicación refuerza la involucración de las personas de la organización en el logro de sus resultados, dotándoles de mayor información, formación y capacidad de decisión. Para ello los criterios del Modelo EFQM de Excelencia donde tienen mayor incidencia son el de POLÍTICA Y ESTRATEGIA (2), PERSONAS (3) y los criterios de resultados, en especial RESULTADOS EN LAS PERSONAS (7).

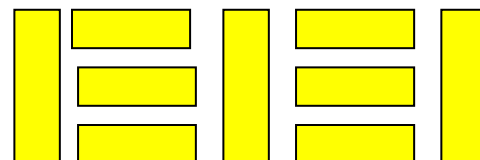
REINGENIERÍA DE PROCESOS



Su propósito es poner en cuestión todos los procesos de la organización, revisarlos y adecuarlos a las demandas de los clientes llevando a cabo cambios radicales, cuando se necesitan.

A menudo se utilizan las posibilidades que ofrecen las modernas tecnologías de la información para llevar a cabo esta labor. Por lo tanto se incide fundamentalmente sobre los criterios de PROCESOS (5), RESULTADOS EN LOS CLIENTES (6) y RESULTADOS CLAVE (9).

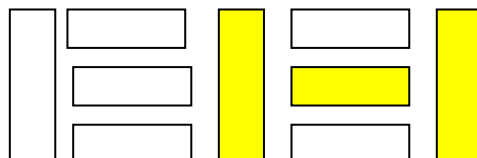
BENCHMARKING



Esta palabra inglesa que algunas personas traducen como “emulación” consiste en la búsqueda continua y sistemática de “las mejores prácticas” que nos permitirán, aplicándolas de una manera adaptada a nuestra organización, mejorar nuestro nivel de competitividad o ser más competentes, según los casos.

El benchmarking es aplicable a cualquier aspecto de la gestión y, normalmente, se parte de comparar resultados para, seguidamente, profundizar en el conocimiento de los agentes que los han generado y extraer lecciones que podamos aplicar en nuestra organización o empresa. Con esta metodología podemos, por lo tanto, actuar sobre cualquiera de los nueve criterios del modelo EFQM de Excelencia.

SEIS SIGMA



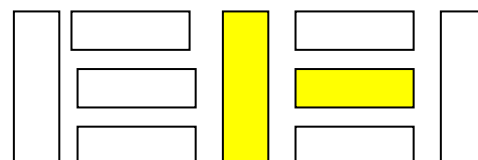
Seis sigma es un programa de mejora que, por sus contenidos, está especialmente indicado para ser aplicado en el proceso productivo de empresas de tipo industrial. Su aplicación se lleva a cabo mediante la formación de una o varias personas de la empresa en las herramientas y metodologías que lo componen, siendo seguidamente estas personas las responsables de su aplicación, pudiendo contar con el apoyo de consultores especializados para ello.

Las herramientas y metodologías que componen este programa han venido utilizándose durante las dos últimas décadas en el sector de automoción, si bien son poco conocidas en otros sectores. Hay herramientas como el AMFE (Análisis Modal de Fallos y Efectos),

Los diagramas de causa - efecto o el Q.F.D. (Quality Function Deployment) que no requieren de una base matemática y otras como el S.P.C (Control Estadístico de Procesos) o el D.O.E. (Diseño de Experimentos) que necesitan de un soporte estadístico importante para aplicarlas, para lo cual se han desarrollado programas informáticos que lo facilitan.

Con la aplicación de estas metodológicas se logra, principalmente, reducir el porcentaje de productos defectuosos y mejorar la productividad. Por lo tanto inciden sobre los criterios de PROCESOS (5), RESULTADOS EN LOS CLIENTES (6) y RESULTADOS CLAVE (9).

NORMAS DE CALIDAD PARA SECTOR TURÍSTICO



Las Normas desarrolladas dentro del marco de Calidad Turística Española se han creado basándose en diagnósticos de oferta y demanda, a partir de los cuales se establecen los requisitos y estándares de servicio y de proceso que deben cumplir los establecimientos que deseen obtener la marca de calidad.

La certificación de la marca Q turística es totalmente compatible con la ISO 9001:2000, pudiendo poseer una empresa ambas certificaciones. La diferencia entre ambas radica en los requisitos aplicables y en el nivel de exigencia de las Normas de referencia.

Las Normas cubren los servicios directos e indirectos al cliente, afectando a la gestión interna para cada una de sus unidades de servicio. Es decir, están referidas tanto a los PROCESOS empresariales (5) como al servicio final entregado y que afecta a los RESULTADOS EN LOS CLIENTES (6).