

LAS ACCIONES PREVENTIVAS Y DE MEJORA EN EL CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

**Ing. Rossio Coya Cáceres
Ing. Martín Alberto Ayala López
Ing. Iosvani Segura Leyva**

RESUMEN

Se presenta una herramienta que facilita el control de las acciones preventivas y de mejora en organizaciones que tienen implantado, o pretenden implantar, el sistema de dirección y gestión empresarial, y como parte de este los sistemas de seguridad y salud en el trabajo, calidad, competencia del laboratorio de calibración y ambiental. La mejora es un requisito establecido en las normas NC ISO 9001: 2008; NC ISO 14001: 2004; 17025: 2006 y la NC 18001: 2006; este artículo propone hacer coincidir el control de las acciones preventivas y de mejora, con los requisitos del sistema de métodos y estilos de dirección, establecido en el decreto No.281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba, argumentando como medio para lograrlo el desempeño de los órganos de dirección, la dirección estratégica, dirección por objetivos y dirección por valores, así como los registros que evidencian dicho control.

PALABRAS CLAVES

CONTROL, ACCION PREVENTIVA, MEJORA CONTINUA, METODOS Y ESTILOS DE DIRECCIÓN, GESTIÓN EMPRESARIAL

M19: Other

SUMMARY

A tool that makes easy the control of the preventive and improving actions in organizations that they have established shows up, or they intend to establish, the directing system and management, and as part of this the systems of certainty and on-the-job health, quality, competition of the laboratory of calibration and environmental. The improvement is a requirement established in the standards NC ISO 9001: 2008; NC ISO 14001: 2004; 17025: 2006 and the NC 18001: 2006; This article proposes matching up the control of the preventive and improving actions, with the requirements of the system of methods and directing styles, established in the decree No.281 of the Executive Committee of the Council Of Ministers of the Republic of Cuba, arguing like means to achieve the performance of the directing organs, the strategic address, address for objectives and address for moral values, as well as the records that evidence the aforementioned control.

KEY WORDS:

CONTROL, PREVENTIVE ACTION, CONTINUOUS IMPROVEMENT, METHODS AND STYLES OF ADDRESS, MANAGEMENT

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se han desarrollado novedosos métodos de dirección que partieron de los extraordinarios aportes de personalidades que aseguraron las afirmaciones siguientes:

- a) El 85% de los problemas de una empresa es culpa de la dirección y que la responsabilidad por el mejoramiento de un sistema estable descansa totalmente en ella (Deming, 1986).
- b) Se pueden crear soluciones a problemas complicados si somos capaces de descomponer esos problemas complicados en sus causas básicas teniendo en cuenta que es mucho menos caro prevenir y que las cosas buenas suceden sólo cuando se planean (Crosby P., 2001).
- c) Los dirigentes necesitan un mapa para que los ayude a conducir a sus empresas por el camino de la calidad y evitarles llegar a callejones sin salida. Este mapa de caminos se llama "el proceso de mejoramiento." No es un programa, puesto que los programas normalmente funcionan durante determinado período. Es un proceso, un compromiso continuo, sobre la marcha (Harrington H., 2001).

Obviamente el mejoramiento continuo requiere de la participación activa de los dirigentes y el apoyo de los trabajadores de la organización, por lo que es la capacidad y competencia de estos quien define la efectividad del proceso de mejora y su impacto positivo en la gestión empresarial y competitividad de la organización.

La implantación, consolidación y certificación del sistema de gestión de la calidad (NC ISO 9001: 2008), sistema gestión ambiental (NC ISO 14001: 2004) y sistema de seguridad y salud en el trabajo (NC 18001: 2005) requiere de evidencias objetivas que demuestren la trazabilidad y el actuar de la organización para garantizar el cumplimiento de los requisitos normalizados, estas diseñan métodos y modelos, que en ocasiones van en detrimento del compromiso voluntario de las personas con el mejoramiento continuo; siendo habitual que en las auditorías de certificación se detecten no conformidades al respecto, provocadas fundamentalmente por ser el control de las acciones preventivas y de mejora una herramienta que tradicionalmente no es asimilada por todos los dirigentes y trabajadores, siendo esto motivado, entre otras, por las causas siguientes:

- a) Se establecen generalmente dos registros, uno para el control de las acciones preventivas y otro para el control de las acciones de mejora, que constituyen dos documentos a elaborar.
- b) Las personas no registran las acciones tomadas en los modelos establecidos en los procedimientos.
- c) Los registros no se elaboraban correctamente por las personas que lo utilizan.
- d) Se definen acciones que no son de la aprobación ni ejecución de las personas que las necesitan.
- e) Se repiten las mismas acciones en varias áreas.
- f) Las acciones relacionadas con cambios de estructuras, inversiones, compras, y que requieren de la aprobación de un organismo de nivel superior al que la define, no son del conocimiento de la dirección de la organización.
- g) Las acciones que lo requieren, no son analizadas por los órganos de dirección correspondientes.
- h) Los datos aportados no son suficientes, por lo que el análisis de causas realizado no es profundo, quedándose importantes acciones sin identificar y aprobar.
- i) La mayoría de las acciones aprobadas no se cumplen en la fecha prevista por falta de seguimiento.
- j) El incumplimiento de las acciones se convierte en hecho cotidiano, no asimilado por los trabajadores y dirigentes provocando rechazo por parte de estos y no reportando esta herramienta de dirección la utilidad necesaria.

El sistema de dirección y gestión empresarial, debe lograr en las entidades cambios significativos en su organización interna, gestión integral y resultados de eficiencia; y tiene entre otros principios el de la dirección participativa, lograda por la participación activa de los trabajadores y en el deber de los dirigentes de ser audaces y rápidos en el proceso de toma de decisiones, para lo cual en el decreto No.281 se establece el sistema de método y estilos de dirección.

Atendiendo a que el concepto de mejora es conocido y correctamente interpretado por las personas, que la necesidad del mejoramiento es percibida y está identificada por la alta dirección de las organizaciones, que los modelos normalizados de los diferentes sistemas de gestión exigen un registro y control de las acciones preventivas y de mejora tomadas y que generalmente este proceso de documentación provoca rechazo, surge la siguiente interrogante: ¿Se caracteriza el método utilizado, por las organizaciones, para el control de las acciones preventivas y de mejora por su facilidad de comprensión, aplicación, implantación, uso, registro y control; y responde a todos los requisitos de los modelos normalizados de los sistemas de gestión implantados?.

Dando respuesta a la anterior interrogante, en el presente artículo se propone una herramienta que permite a la dirección de cualquier entidad, la identificación, planificación, implementación, análisis, evaluación y registros de soluciones para la mejora continua de la gestión empresarial, de forma segura, sistemática y

creciente, enfocada al desarrollo de los productos y servicios y orientada al logro de la eficacia, eficiencia y efectividad de los procesos y de los sistemas de gestión implantados.

RESULTADOS DEL TRABAJO

El artículo profundiza en un método que propicia la interrelación entre el sistema de métodos y estilos de dirección, establecido en el capítulo 3 del Decreto No.281 y los requisitos de mejora establecidos en los modelos normalizados de los sistemas de gestión siguientes:

- a) Sistema de gestión de la calidad: requisitos 5.6; 8.2.3 y 8.5 de la norma NC ISO 9001: 2008.
- b) Sistema de gestión para la competencia de los laboratorios de calibración: requisitos 4.10; 4.12 y 4.15 de la NC ISO IEC 17025: 2005.
- c) Sistema de gestión para la competencia de los laboratorios de ensayos: requisitos 4.10; 4.12 y 4.15 de la NC ISO IEC 17025: 2005.
- d) Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo: requisitos 4.5 y 4.6 de la NC 18001: 2005.
- e) Sistema de gestión ambiental: requisitos 4.5.3; 4.6 de la NC ISO 14001: 2004.

La metodología planteada es una herramienta que permite a la dirección de cualquier entidad, la identificación, planificación, implementación, análisis, evaluación y registros de soluciones para la mejora continua de la gestión empresarial, de forma segura, sistemática y creciente, identificada en las dos perspectivas de mejora siguiente:

- a) La primera enfocada al desarrollo de los productos y servicios y obtenida como resultado del proceso de planificación, implementación y evaluación de la estrategia empresarial.
- b) La segunda orientada al logro de la eficacia, eficiencia y efectividad de los procesos y de los sistemas de gestión implantados, que se propicia a través del funcionamiento de los órganos de dirección creados.

Ambas líneas de trabajo propician la participación activa de los dirigentes y trabajadores de la organización, garantizando la efectividad del proceso de mejora y su impacto positivo en la gestión y competitividad empresarial de la organización, obtenido del resultado de la aplicación de las herramientas de dirección siguientes:

- a) La dirección estratégica.
- b) La dirección por objetivos.
- c) La dirección por valores.
- d) Los órganos de dirección colectiva.

La metodología para el control de las acciones preventivas y de mejora se caracteriza por su facilidad de comprensión, aplicación, implantación, uso, registro y control y define lo siguiente:

- a) Su control queda registrado en las agendas, informes, actas, acuerdos de las reuniones de los órganos de dirección
- b) La evaluación y control de su cumplimiento se realiza por los secretarios de los órganos de dirección de forma automatizada y sus resultados se analizan en las reuniones de los órganos de dirección que las aprobaron,
- c) El control y evaluación de su cumplimiento es el primer punto de la agenda de las reuniones de los órganos de dirección
- d) El informe que se presenta al órgano de dirección incluye los datos para el análisis, la no conformidad potencial, las causas que la pueden provocar y la propuesta de acciones preventivas y de mejora
- e) Como resultado del debate, en el acta de la reunión, se amplían los elementos presentados en el informe y se aprueban las acciones.
- f) El cumplimiento de las proyecciones estratégicas se analiza en el Consejo de Dirección de la organización.
- a) Las acciones preventivas y de mejora constituyen acuerdos de los órganos de dirección y se aprueban por los Directores.
- b) Se planifican los aspectos a tratar en los órganos de dirección y por tanto las acciones a tomar
- c) El análisis realizado por los órganos de dirección, se enfoca a la determinación de las causas reales y potenciales
- d) El informe se prepara antes de la reunión, por lo que los implicados van a la misma con mejor preparación para el análisis
- e) Las acciones aprobadas son de conocimiento del máximo nivel de dirección correspondiente
- f) Se disminuye la cantidad acciones repetidas y sin aseguramiento para su cumplimiento
- g) Crece el % de cumplimiento de las acciones aprobadas

El proceso de control de las acciones preventivas y de mejora se puede realizar en las 10 etapas que se muestran en la figura No.1

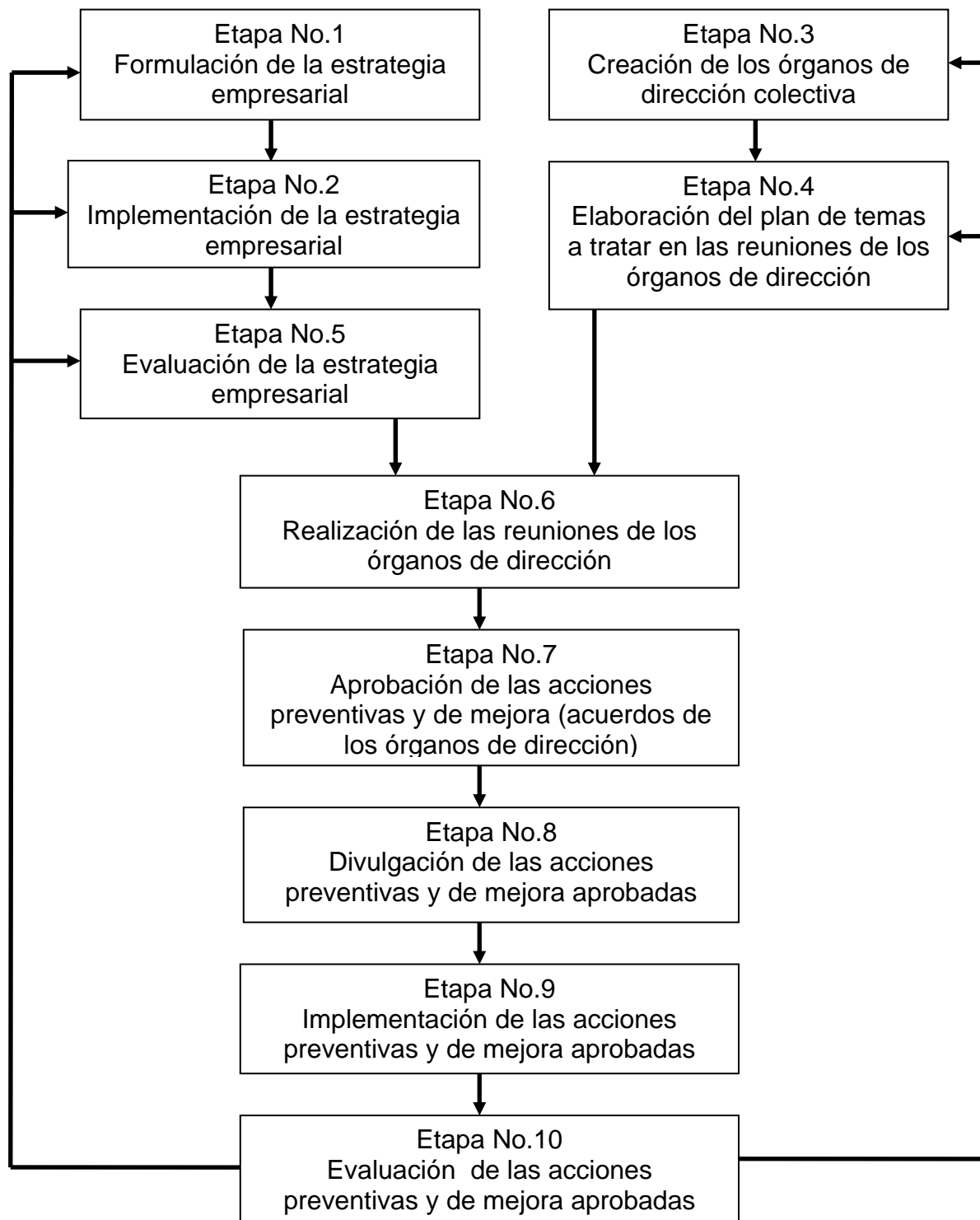


Figura No.1: Diagrama de control de las acciones preventivas y de mejora
Fuente: Elaboración colectiva, 2011

Las acciones preventivas y de mejora pueden tener su origen, entre otras, en las fuentes siguientes:

- a) Evaluación de las estrategias.
- b) Resultados de auditorías internas y externas.

- c) Resultados de supervisiones, inspecciones y ensayos.
- d) Análisis de los informes de quejas y reclamaciones de los clientes.
- e) Resultados de la evaluación de la satisfacción del cliente.
- f) Revisiones por la dirección de los sistemas de gestión.
- g) Evaluación de la eficacia de los procesos y de la gestión empresarial
- h) Revisiones de documentos.

En la estrategia empresarial quedarán definidos, entre otros aspectos, los siguientes:

- a) Objetivos estratégicos y sus indicadores, metas, tendencias.
- b) Objetivos de apoyo y sus indicadores, metas, tendencias.
- c) Sistema de valores y sus indicadores, metas, tendencias, criterios y métodos de evaluación.
- d) Acciones estratégicas, que serán identificadas por direcciones funcionales y por unidades estratégicas de negocios. Estas constituyen acciones de mejora.

El funcionamiento de los órganos de dirección quedará evidenciado por los documentos siguientes:

- a) Resolución de creación del órgano aprobado su reglamento y los miembros.
- b) Plan de temas aprobado por el presidente del órgano de dirección.
- c) Registros que evidencian la planificación, realización y seguimiento de los acuerdos de la reunión (agendas, informes, actas, acuerdos y evaluación del cumplimiento de los acuerdos).

Las reuniones de los órganos de dirección constituyen el medio para la aprobación de las acciones preventivas y de mejora, que no son más que los acuerdos tomados en las reuniones, y que se identifican como resultado del análisis de los datos y de las causas que pudieran propiciar la ocurrencia de una no conformidad potencial, esto implica que los acuerdos adoptados de las reuniones de los órganos sean clasificados como dos acciones preventivas o de mejora.

CONCLUSIONES

El proceso de mejoramiento continuo, es uno de los principios básicos del sistema de dirección y gestión empresarial y del resto de los sistemas asociados a este, razón por la que vincular la introducción de acciones preventivas y de mejora al sistema de métodos y estilos de dirección es inevitable para lograr la efectividad de la gestión empresarial.

La aplicación de la metodología propuesta simplifica el proceso de registro y control de las acciones preventivas y de mejora, basado en dos hechos fundamentales que son:

- a) Las acciones estratégicas constituyen acciones de mejora.
- b) Las acciones preventivas y de mejora son los acuerdos de los órganos de dirección, que al ser decisiones basadas en el análisis de datos y en hechos y aprobados por los dirigentes y trabajadores que dirigen la organización, tienen respaldo administrativo y aseguramiento humano, técnico material.
- c) En un mismo documento y en sólo registro se puede establecer y controlar el funcionamiento de los órganos de dirección y el control de las acciones preventivas y de mejora.

RECOMENDACIONES

Aplicar esta metodología en organizaciones que tienen implantado, o pretenden implantar, el sistema de dirección y gestión empresarial y como parte de este los sistemas de seguridad y salud en el trabajo, calidad, competencia del laboratorio de calibración y ambiental.

BIBLIOGRAFÍA

- 1. Decreto No.281 del Consejo de estado de la República de Cuba estableciendo el reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. 2007.
- 2. NC ISO 9001: 2008. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.
- 3. NC ISO IEC 17025: 2006. Requisitos generales para la competencia de los laboratorios de ensayo y calibración.
- 4. NC 18001: 2005. Seguridad y salud en el trabajo. Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Requisitos.
- 5. NC ISO 14001: 2004. Sistema de gestión ambiental. Especificación con orientación para su uso.
- 6. Edwards Deming; El método Deming de dirección. New York, 1986.
- 7. H. J. Harrington. El proceso de mejoramiento. Cómo las empresas norteamericanas mejoran la calidad. Quality Press. American Society for Quality Control, 2001
- 8. Philip B. Crosby. Reflexiones sobre calidad. 2001