

## **METODOLOGIA PDCA PARA LA MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS (PROYECTOS PDCA) (\*)**

### **1. Introducción al proceso sistemático de mejora a través de proyectos PDCA**

Dentro de la filosofía de gestión que impulsa el programa de calidad total de Hewlett-Packard Española, S.A. (HPE), un elemento fundamental es el proceso sistemático de mejora, proceso que se basa en la metodología PDCA («Plan-Do-Check-Act») a seguir ante cualquier mejora a realizar en una actividad.

Su propósito es que exista una sistemática en la resolución de problemas o en la mejora de procesos, a fin de asegurar que se direccionan las causas de raíz, proporcionando, en definitiva, el camino más corto y más seguro para la resolución del problema o mejora pretendida.

Esta metodología aporta un camino eficaz para erradicar los costes de la no calidad o costes evitables como una de las áreas que ayudan a mantener la eficacia y eficiencia de la organización con costes competitivos, que permiten obtener los beneficios requeridos por el accionista en mercados modernos y de feroz competencia.

Este método demuestra su máxima eficacia cuando se consigue un amplio despliegue en toda la organización, a la vez que ayuda en procesos de mejora interdepartamentales al desarrollar el concepto de cliente y suministrador interno, contribuyendo a generar una sinergia interdepartamental en beneficio de la satisfacción del cliente externo.

Esta es una de las actividades que posibilitan la participación de los empleados en todos los niveles en la puesta en práctica de la calidad total en HPE; además, predispone y desarrolla las actitudes y habilidades necesarias para poder contribuir activamente en todo tipo de equipos que tengan por objetivo conseguir la satisfacción de los clientes externos.

---

(\*) Nota técnica de la División de Investigación del IESE.

Preparada por Manuel Moñino (director de calidad de Hewlett-Packard Española, S.A.), bajo la supervisión del profesor Juan Roure. Febrero de 1993.

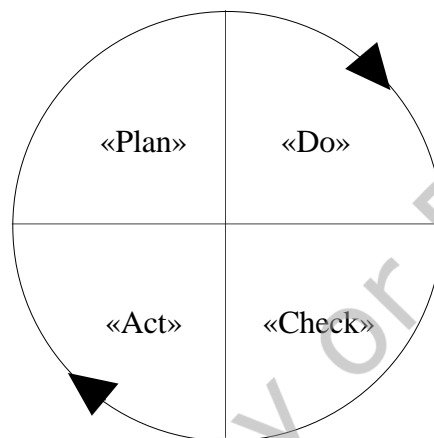
Copyright © 1993, IESE.

Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del IESE.

Última edición: 5/96

Esta nota técnica es el resultado de una serie de aplicaciones teóricas a la experiencia de implantación práctica de la calidad total en Hewlett-Packard Española.

## 2. Ciclo PDCA como proceso sistemático de mejora continua



- «Plan» Desarrollar objetivos y planes de implementación. (Fase de comprensión, análisis de causas y planificación de acciones correctivas.)
- «Do» Consiste en implementar los planes para alcanzar los objetivos y recoger datos para evaluar los resultados.
- «Check» Significa comparar los resultados obtenidos con los esperados, analizando las causas de las desviaciones.
- «Act» Actuar para eliminar las causas de rendimiento insatisfactorio e institucionalizar los rendimientos óptimos, así como volver a planificar acciones sobre resultados indeseables todavía existentes.

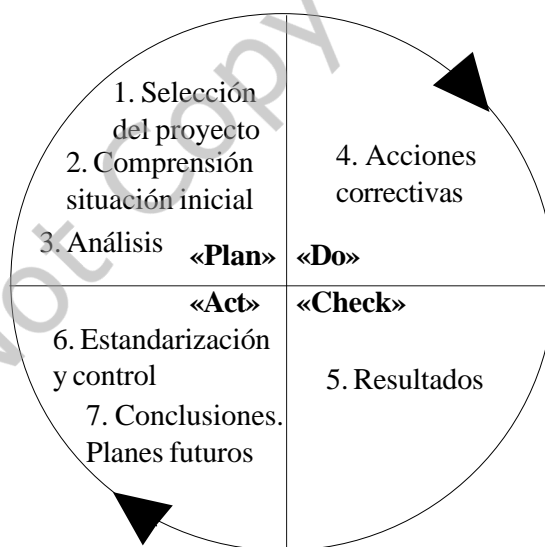
## 3. ¿Por qué PDCA?

- Sistemática resolución de problemas
- Problema: resultado indeseable de un trabajo
- Los problemas deben ser resueltos
  - Rápidamente
  - Con decisiones acertadas
  - Sin consecuencias

*Beneficios del ciclo de mejora PCDA*

- Asegura seguimiento del plan
- Es el resultado de un análisis detallado de las causas del fallo
- Verificación y eliminación de la causa más probable del fallo
- Buena documentación para el control y siguientes ciclos de mejora
- Asegurar que los empleados eliminan de raíz las causas en ausencia de sus supervisores
- Facilita el convencer a la dirección para realizar cambios
- Proporciona el camino más corto y más seguro para la resolución del problema

#### 4. Proyecto de mejora PDCA: las 7 etapas



##### 4.1. Etapa 0. Equipo de trabajo

La selección de los miembros del equipo de trabajo, así como la asignación de tareas, es importante para la buena marcha y proceso del proyecto.

El número de miembros puede oscilar de uno a varios en función de la complejidad e impacto «cross-funcional» del proceso a mejorar. Es imprescindible que los clientes y proveedores del proceso tengan representación en los miembros del equipo.

Es frecuente, también, convocar a profesionales o consultores como miembros no permanentes en fases específicas del proyecto.

A continuación, se describen las funciones típicas a asignar dentro de un equipo de trabajo, así como las responsabilidades o actividades de éstas.