



# FUNIMEC

Fundación Internacional para la Mejora Continua



## CÍRCULO DE LA MEJORA CONTINUA

Ing. Agustín Martos



**Círculo de la Mejora Continua**  
PHVA



**Círculo de la Mejora Continua**  
Ing. Agustin Martos  
Fundación Internacional para la Mejora Continua  
<http://www.funimec.org>  
Buenos Aires, Argentina.  
10 enero 2021

## **Introducción**

El ciclo de la mejora continua, conocido como el ciclo PHVA es una metodología para solucionar problemas al interior de la organización. Esta filosofía de gestión fue elaborada por Walter Shewhart en los años 20 y luego popularizada por Edwards Deming de donde toma su nombre más popular, el ciclo de Deming (Gutiérrez, 2010).

El ciclo PHVA es, sin lugar a duda, la forma más sencilla de obtener soluciones inmediatas de problemas de toda índole al interior de la organización. No en vano, todas las normas de gestión ideadas por la ISO y otras organizaciones mundiales de estandarización emplean esta herramienta como base de sus planteamientos lo que convierte a tales normas en sistemas armonizables, es decir, a partir de una norma común se pueden correr las demás.

El ciclo PHVA es, además, la clave del crecimiento y del aprendizaje a partir de los errores y del comportamiento proactivo al interior de las organizaciones.

## ¿Qué es PHVA?

El ciclo PHVA no es otra cosa que: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar, dicho de otro modo: Planeo todo lo que deseo hacer, Hago lo que planifiqué, Verifico que aquello que hice haya estado de acuerdo con lo planificado, Actúo mejorando los posibles errores que pudiesen haber resultado en la acción.

### Aplicando el ciclo.

El Hecho: La Escuela de Idiomas “*San Fermín*” ha disminuido la matrícula de alumnos en un 50% respecto del año pasado. El Director del organismo preocupado ha solicitado a la empresa “*Los Robles*” que efectúe un análisis de la situación a fin de determinar por qué este descenso en las matrículas.

La empresa finalmente entrega el informe de auditoría en el cual se constata que en la sección evaluación de los relatores la nota promedio de todos los alumnos en el año es 6,9 en la escala de 1 a 7, lo que deja satisfecho al Director, pues sus relatores son competentes y de su entera confianza.

En el informe de auditoría se hacía mención que en las encuestas los alumnos calificaron con nota 4 promedio a los laboratorios de idioma y muchos agregaron comentarios referentes a que los equipos no reproducían bien los sonidos, también los alumnos presentaron quejas respecto del lugar que no tenía ni calefacción en invierno ni aire acondicionado en verano. Lo curioso del caso es que ninguna de estas quejas fue tratada de manera seria por el departamento de atención al cliente, simplemente se archivaron las quejas y nadie hizo nada.

En la auditoría interna, también se determinó que el material de estudios a quedar en poder de los alumnos había sido confeccionado con fotocopias de mala calidad y muchas veces ilegible.

Estaba claro: el motivo de la baja en las matrículas era la mala ejecución del servicio. Si bien es cierto los relatores fueron bien calificados por los alumnos, el servicio en sí fue dado bajo condiciones precarias, demostrando que la organización no tenía control sobre los servicios tercerizados que impactaban al producto.

### **Metodología PHVA**

El Director, un hombre muy comprometido con la organización, decidió adelantar la revisión por la Dirección y emprendió las siguientes acciones.

- a) Evaluar inmediatamente a los proveedores y eliminar a aquellos proveedores cuyo puntaje fuera menor a 5.-
- b) Contactar nuevos proveedores y hacer que los recintos como laboratorios y salas de clases fuesen verificados antes de realizar la actividad.
- c) Capacitar a los relatores para que comprendan la importancia de mantener los estándares de servicio y puedan detectar in situ si una determinada instalación cumple o no cumple con los estándares del instituto.

### **Revisión por la Dirección y Planificación**

#### 1. Política de la Calidad:

Se revisó la política de calidad para adecuarla a la realidad del instituto.

#### 2. Comportamiento de Indicadores de los Objetivos de Calidad:

Se revisan los objetivos de calidad y se constata que los indicadores de los mismos están obsoletos y son incapaces de alertar a los encargados de su marginación del sistema.

#### 3. Resultados de Auditorías internas y externas:

Se revisó la auditoría interna y se emprendieron acciones correctivas inmediatas

#### 4. Satisfacción de clientes y participantes:

Se determinó que la mayoría de los clientes y participantes no se mostraban satisfechos con el servicio contratado.

5. Reclamos de clientes y participantes:

Se analizaron los reclamos y se determinó que la mayoría de los clientes no estaba satisfecho con el servicio contratado.

6. Desempeño de los procesos:

Se pudo determinar que el proceso misional “gestión de la actividad” estaba fuera de control; así como el proceso de soporte “Gestión de proveedores”

7. Productos o Servicios No conformes:

Se determinó el Servicio ofrecido por el instituto no se encontraba conforme a los requerimientos de los clientes.

8. Estado de las Acciones correctivas y preventivas:

La dirección determinó, que, a luz de los hechos, era conveniente cambiar al encargado de la calidad.

9. Estado de las Acciones de Mejora:

Se detectó que en el periodo inmediato a la presente revisión no había acciones de mejora. Esta situación ha sido modificada y se atacará a la causa raíz del problema.

10. Seguimiento a las acciones propuestas en anteriores revisiones:

No hay antecedentes

11. Cambios que podrían afectar al Sistema de Gestión de la calidad:

Se efectúa un FODA (no se incluye en la presente tarea)

12. Evaluación Relatores:

Los relatores han sido bien evaluados; no obstante, existe evidencia objetiva que no se encuentran capacitados para detectar servicios no conforme por parte de los proveedores.

13. Evaluación Proveedores:

Los proveedores han sido evaluados con nota bajo 5, por lo que se ha determinado su cambio inmediato.

14. Cumplimiento del Programa de Capacitación Interno:

Se ha implementado un calendario de capacitaciones.

15. Recomendaciones para la mejora:

Cambiar proveedores, habilitar un laboratorio de idiomas propio, asignar un nuevo encargado de la calidad, modificar la tabla de indicadores para adecuarla a la organización, capacitar a los relatores en detección de servicio no conforme por parte de proveedores.

15.1 Mejora de la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos.

Se estudiará un nuevo mapa de procesos en los que se incluyan procesos relevantes.

15.2 Mejora del Producto según requisitos del cliente.

Se considera la habilitación de un laboratorio de idiomas propio para poder controlar mejor esta parte del proceso académico.

15.3 Necesidad de Recursos.

Se requiere una inversión de US\$ 20.000 para implementar en nuevo instituto.

Se requiere un encargado de la calidad competente.

Se requiere contratar un relator en servicio al cliente para la capacitación interna.

**Planificación de las acciones a seguir en post de la mejora continua.**

Actividad Propuesta	Responsable de ejecución	Necesidad de Recursos	Fecha de Realización	Objetivo de la actividad	Indicador de Logro
Elaboración de nuevos indicadores de objetivos	Encargado de la calidad	RRHH	03.12.2021	Contar con un tablero de indicadores eficaz	En esta parte deberíamos crear un indicador para medir el logro del objetivo
Implementación de un laboratorio propio	Encargado TI	RRHH Equipos de laboratorio PC, etc.	01.01.2022	Contar con un laboratorio de idiomas propio, bien acondicionado y bajo el control de la organización	
Capacitación de los relatores y demás personal del instituto	Encargado de Operaciones	RRHH Desarrollo de actividad académica	01.12.2021	Capacitar al personal del instituto para detectar servicios no conforme por parte de proveedores	
Cambio de proveedores de salas de clases Cambio de proveedores de elaboración de materiales de estudio	Encargado de Operaciones	Economicos	15.11.2021	Mejorar la satisfacción de nuestros clientes mediante la contratación de servicios tercerizados que cumplan con los requerimientos	
Elaborar una campaña de fidelización de cliente que incluya la promoción de los nuevos servicios	Encargado de Marketing	Económicos	15.11.2021 al 30.01.2022	Recuperar los clientes perdidos durante el año, incorporar nuevos clientes.	
Capacitar a todo el personal en la Política de Calidad de la organización	Encargado de la Calidad	RRHH	15.11.2021	Asegurar que la Política de Calidad sea conocida, mantenida y aplicada por todos	
Nueva auditoría interna para verificar logros	Encargado de la calidad / equipo auditor externo	RRHH Económicos	30.03.2022	Verificar que el plan implementado se haya cumplido a cabalidad	



## **Conclusiones**

Para que el círculo de la mejora continua funcione, no basta con diseñarlo, no es una panacea, sino que una metodología que involucra a toda la organización y que requiere de un compromiso de equipo.

La planificación o el planear requiere que se analice a cabalidad el problema, que se investigue, y que exista un compromiso; el hacer requiere que las medidas tomadas se pongan en práctica y que involucren a todas las partes afectadas; el verificar implica que alguien revise que las mejoras surtan efecto, que se implementen adecuadamente; y el actuar, determinar medidas para evitar que hechos similares vuelvan a ocurrir.

Es evidente que la filosofía de la mejora continua es una herramienta poderosa para mantener el rumbo y para enmendarlo en caso de que los procesos se salgan de control.

### Bibliografía

- Gutiérrez, H. (2010). Calidad total y productividad. 3ª edición. México: McGraw-Hill Educación
- Cuatrecasas, L. (2010). Gestión Integral de la Calidad. Implantación, Control y Certificación. Barcelona, España: Editorial Profit.
- Chiavenato, I.; Safiro, A. (2010). Planificación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones. DF, México. Editorial McGraw Hill.
- Frazão, D. (11 de febrero de 2019). Sêneca, filósofo e escritor romano. Biografía de Sêneca. Matosinhos, Portugal: Portal en línea de de la organización 7 Graus Lda. Leça do Balio, Recuperado desde <https://www.ebiografia.com/seneca/>
- Tasat, J. (2018). Análisis situacional de las organizaciones. Matriz de factibilidad organizacional. Saenz Peña, Argentina: 1ª Edición, Editorial Eduntref, Universidad Nacional de Tres de Febrero.
- Koontz, H.; Weihrich, H.; Cannice, M. (2012). Administración, una perspectiva global y empresarial. DF, México. 14ª edición, Editorial McGraw-Hill Educación.
- Münch, L. (2014) Administración Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. DF, México: 2ª Edición, Editorial Pearson Educación.