

Acciones Correctivas y Preventivas en sistemas de la calidad: barreras comunes y orientaciones para la mejora

Roger Standly Forbes Alvarez¹
CEGESTI

Mejora Continua

La adopción de las normas ISO 9000 por parte de las organizaciones ha promovido y continua promoviendo el acogimiento de un enfoque de administración por procesos que lleva a las empresas a implementar y mejorar la eficacia de su desempeño global, logrando así como beneficio hacia lo externo o aumentar también la satisfacción del cliente.

Hacia lo interno, las empresas ISO 9000 toman decisiones basadas en datos e información objetiva, que permite a los gerentes tener una visión transparente de cómo fluyen todas las operaciones, comprender la interdependencia de los procesos y vislumbrar como el trabajo individual y conjunto le permite a la organización mejorar la posición competitiva y fortalecer su permanencia en el mercado.

Sin embargo, el enfoque de mejora continua que brinda ISO 9000 debe complementarse con el uso de **herramientas** que dentro del “¿qué debe hacer la empresa?” dictado por la normativa respondan al “¿cómo lo debe hacer?” de manera tal que se generen metodologías de trabajo internas que faciliten la puesta en práctica de los diferentes aspectos filosóficos que sustentan la norma.

Cuando hablamos de mejora continua, el concepto “¿cómo debe hacerse?” puede convertirse en toda una encrucijada, ya que tiende a ser un requisito algo etéreo para muchas organizaciones.

Pensemos por un momento en una organización que desarrolla un sistema de calidad y que luego de varios meses de arduo trabajo logra pasar de un nivel básico de operación, digamos, no organizado de acuerdo a las buenas prácticas internacionales; a un nivel ISO 9000, donde el cumplimiento de las buenas prácticas internacionales se asegura por una tercera parte (ente de certificación)

A lo largo de este trayecto la organización afronta diferentes periodos clave que determinarán su avance a fases subsecuentes de refinamiento del

¹ Lic. en Ingeniería Industrial. Máster en Psicología Industrial, consultor de CEGESTI en Gestión de la Calidad.

sistema de calidad, que finalmente la dotarán de un nivel de madurez organizacional deseable por otras organizaciones.

Una vez que la organización ha madurado el sistema de calidad la pregunta es **¿Cómo mejorar una vez que existe el sistema de calidad si su desarrollo implica mejora?**. Importante es recordar en este punto que la norma indica **“¿qué debe hacer la empresa?”** y no **“¿cómo debe hacerlo?”**

Acciones correctivas y preventivas: barreras comunes

Dentro de su generalidad característica, la norma da directrices sobre qué considerar a la hora de implantar la mejora continua en las organizaciones, y canaliza el concepto por medio de las revisiones gerenciales, las auditorías internas, el análisis de datos y finalmente acciones correctivas y preventivas, entre otros requisitos²

En general la mayoría de las pautas generales de la norma se orientan al diagnóstico de las situaciones no conformes, de las oportunidades de mejora, o en general de situaciones que de alguna forma no logran o pudieran no lograr los estándares de desempeño que se desean alcanzar.

Dentro de esta variedad de elementos de mejora sin embargo, sobresale el tema de **acción correctiva y preventiva** como aquel que por excelencia tiene la capacidad de procesar diferentes datos e información aportados por el mismo sistema y los convierte en mejora continua palpable.

Paradójicamente este requisito, definido por la norma como una serie de pasos (**ver figura 1**); es uno de los que enfrenta mayor duda y barreras en su implementación por parte de las empresas, especialmente cuando ya el sistema tiene cierto tiempo de establecido.

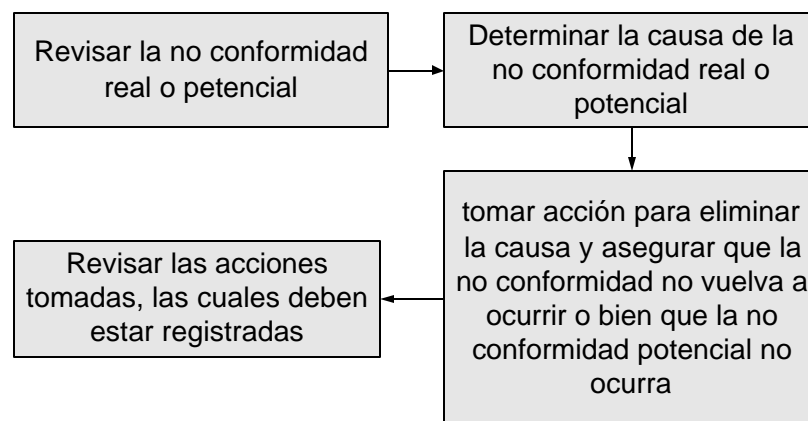


Figura 1: Pasos de la acción correctiva o preventiva según ISO 9001-2000.³

² Norma ISO 9001-2000, capítulo 8.5.1

³ Con base en ISO 9001-2000, capítulos 8.5.2 y 8.5.3

En este sentido es común descubrir que el personal tiende a tomar acción correctiva / preventiva sin hacer un análisis de la causa raíz que ocasiona la desviación, motivo por el cual, muchas veces la acción correctiva o preventiva tiende a ser de carácter “**superficial**”.

Lo anterior significa que la acción tomada solo atiende un síntoma o varios síntomas particulares sin llegar a eliminar la **causa real** y por ende prevenir la ocurrencia o recurrencia de los problemas que se presentan en la organización.

Otras empresas que superan el análisis superficial llegan a desarrollar un problema que podría denominarse “**sistema de dos dimensiones**”.

Conforme el sistema de calidad madura, el método de desarrollo de acciones correctivas y preventivas no madura con este, por lo que llega a ser un “**sistema de dos dimensiones**”: la del sistema mismo y la del **mecanismo correctivo preventivo** que cada vez se hace menos funcional o inadecuado a la organización limitando las opciones reales de mejora continua.

Finalmente, se sitúa lo que podría denominarse el **abuso administrativo** del sistema de acciones correctivas y preventivas, que lleva a una burocratización de la sistemática, tal que se pase como popularmente se dice del “**análisis a la parálisis**”.

Lo anterior sucede cuando no hay criterios o métodos para determinar si una mejora requiere el tratamiento correctivo-preventivo o solo amerita una corrección. De esta forma, el sistema de calidad se llena de acciones de mejora que no requieren realmente del proceso especificado en la **figura 1**.

Acciones correctivas y preventivas: orientaciones sencillas para la adecuada implementación

Dado el marco de referencia anterior, es importante en la presente nota tocar algunos elementos sencillos referentes a cada uno de los problemas relacionados con el **mecanismo correctivo preventivo** y brindar orientaciones que bien seguidas pueden apoyar a las empresas a instrumentalizar el concepto de **mejora continua** de manera práctica y en pro de la eficacia y eficiencia que se desea.

Como punto de partida, **la determinación de la causa** debe verse como el elemento central en materia de acción correctiva y preventiva, de manera que no se produzca **superficialidad** en las acciones a tomar. Sin embargo, es importante acá que las empresas no olviden que hay una **secuenciación** en la determinación de la acción correctiva o preventiva, cuyos pasos deben respetarse.

De esta forma, la **figura 1** permite tener un **debido proceso** en materia de acción correctiva y preventiva, de forma que su seguimiento debe ser considerado como un elemento indispensable en todo sistema.

En este sentido la experiencia dice que es importante que la no-conformidad real o potencial se escriba y que lo que se declare en ella asegure la comprensión por cualquier lector asociado a la misma sobre cual es la situación que se desea mejorar.

Una verificación de la redacción de la situación con algún colega, conocida a veces como **revisión de pares**, podría ser una alternativa para la revisión de la redacción y del común entendimiento de la situación que se presenta.⁴

Esta verificación debería seguir pautas como las indicadas en la figura 2 siguiente:

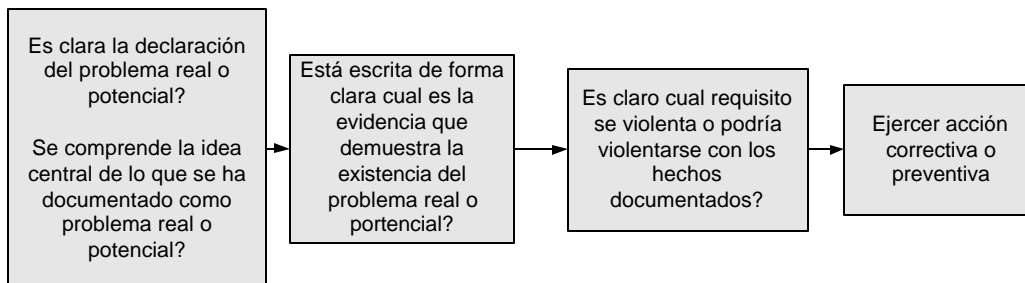


Figura 2: Revisión con un colega para determinar la toma de acción.

Este paso de verificación, aparte de asegurar la comprensión y comunicación entre los analistas del caso es importante para evitar el problema de burocratización o **abuso administrativo** del mecanismo de acciones correctivas y preventivas mencionado anteriormente, pues permite al personal meditar sobre los hechos en estudio y determinar si es suficiente una **corrección** (la simple eliminación del problema) o bien, si se amerita realmente llevar a cabo el proceso establecido en la **figura 1** al clasificar los hechos como merecedores de **acción correctiva / preventiva**.

Una vez comprendida la no-conformidad real o potencial es importante determinar la **causa** de la no-conformidad y es acá donde normalmente se dan oportunidades de mejora importantes en la forma como las empresas llevan a cabo dicha determinación, pues muchas veces no hay métodos reales para llevar dicha tarea a cabo, dando como resultado una determinación **superficial** de la misma.

Una recomendación básica sería en este punto utilizar alguna herramienta: Ishikawas, Paretos, KATTARS. Cualquiera de los métodos que se siga aportará mejoras al sistema de manera **ordenada**. Es recomendable que el análisis hecho con el método **se escriba** para que la empresa se cerciore de que tal análisis se ha efectuado.

⁴ Esta técnica se recomienda incluso por algunos modelos sectoriales, como el caso de CMM para empresas desarrolladoras de software.

Finalmente, la empresa no debería olvidar verificar la eficacia de la acción tomada, al preguntarse si se han cumplido los objetivos de la acción y si la misma ha permitido mejorar. Si hay mejora verificable cualitativa o cuantitativamente, entonces, el proceso **ha sido un éxito**.