

Estudio de casos de la situación de una empresa

SITUACIÓN DE LA EMPRESA Y/O DE LA PERSONA QUE TOMA LAS DECISIONES:

La empresa en del rubro Manufactura cuya principal actividad es la producción y distribución de solventes y grasas. Dentro de su gama de productos produce la línea Greasex, que es un solvente desengrasante especializado empacado en lata con rociador para el sector de mercado de alta tecnología.

PROBLEMA CENTRAL

El problema fundamental se manifiesta en una serie de síntomas tales como priorizar las fechas de entrega y metas o cuotas de mercado antes de la calidad y de la seguridad. Es evidente la mala actitud sobre la calidad, que es vista como un proceso añadido al proceso productivo e inspección y como un impedimento para cumplir con las cuotas y plazos establecidos. Así mismo la capacitación adecuada no es vista como un requisito indispensable para hacer un trabajo lo cual conlleva a personas no calificadas a realizar procesos

HECHOS RELEVANTES AL PROBLEMA CENTRAL

- Hank kolb, director de aseguramiento de la calidad la última semana participo en una capacitación de gestión de la calidad
- El gerente general, sabe que en la empresa existen problemas de calidad, que el personal no esta comprometido con la calidad, cada departamento trabaja independientemente queriendo cumplir sus propios objetivos y no los objetivos de la empresa.
- La falta de personal adecuado hace que se asigna al personal sin experiencia, sin capacitación previa para la manipulación de las maquinas, haciendo que este aprenda con la experiencia, generando costos innecesarios para la empresa.
- Se compraron inyectores plásticos de los cabezales de la llenadora de latas con fallas de fabricación que impiden un sellado apropiado generando por ende un mal llenado, para lo cual se ha incrementado la presión de llenado para solucionar dicho problema
- El diseño del envase del producto presenta unas ondas para que el cliente tenga un mejor sujeción, pero no ha revisado como dicho diseño afectará el proceso de llenado, no se realizo una evaluación técnica solamente una análisis de percepción del mercado sobre el envase.
- El departamento de mercadotecnia ha impulsado la marca con una gran campaña promocionando las características del producto y aumentar el conocimiento del consumidor, se requiere una gran volumen de producción para poder asegurar una buena participación de mercado.
- Se ha hecho rutinario este tipo de incidentes en la empresa, que el supervisor no llega a

reportar por escrito este incidente, solamente lo comenta como si la falla de presión fuera parte del proceso, tiene claro el proceso a seguir, pero no es consiente de que esto es un riesgo tanto para el cliente interno como para el cliente externo.

ANÁLISIS

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

- Controlar la llegada de los materiales a utilizar (Latas, Piezas del equipo etc.)
- Mantenimiento preventivo de los equipos y piezas críticas para evitar tiempos muertos.
- Capacitación del personal operativo para la utilización de equipos y maquinas.
- Personal de supervisión e inspección deben regirse de estándares de calidad ya establecidos para tener parámetros en los posibles rechazados de producto.
- Los re procesos si bien es cierto se deben tratar de disminuir, estos si se presentan se deben de re trabajar para así concienciar al personal del trabajo que se esta ejecutando y evitar que un mal producto llegue al cliente final.
- Elaborar un Planteamiento donde estén involucrados la alta directiva de la empresa, todas las áreas involucradas y el personal operativo, "CALIDAD TOTAL".
- Establecer políticas de calidad donde no se permita solucionar los problemas de calidad de forma empírica y se tenga que pasar por pasos, operaciones y/o procedimientos ya establecidos.
- Para evitar la evasión de algunas especificaciones en el producto, El personal de calidad debe contar con formatos de check list para el seguimiento del producto.

CONCLUSIONES

- Debe implementar el proceso de gestión de calidad, el cual además de especificar las acciones a seguir en caso que un producto no pase el control de calidad, debe establecer que todas las irregularidades deben quedar por escrito para ser debidamente cuantificadas, y deben ser comunicadas a la instancia superior en el momento en que ocurren.
- La alta directiva debe ser la que difunda estos conceptos de calidad, ya que son la cabeza de la organización.
- Tomar decisiones correctas para la producción del producto, y evitar que un producto mal realizado llegue a las manos del cliente final, deberá de existir un responsable de la calidad del producto el cual trabaje según parámetros establecidos.

RECOMENDACIONES

- La empresa puede realizar campañas de calidad (propaganda didáctica) colocarlos en lugares visibles a los trabajadores, de esta manera leerá y paulatinamente se quedará grabado en el personal, si es necesario introducir una charla de cinco minutos diarios con respecto a la calidad y enfocarlo a la satisfacción que el cliente.
- Realizar charlas de inducción para trabajadores nuevos, luego de la exposición de las políticas de calidad, se podrá tomar examen para saber cuánto se ha aprovechado los conocimientos expuestos.
- Establecer políticas claras con las que la empresa trabaja.
- Definir los procedimientos claros, de tenerlos realizar auditorias para ver si estas se cumplen y detectar las fallas del proceso.

CASO PRÁCTICO: HANK KOLB

EFFECTO

CAUSA

PROBLEMAS DE CALIDAD EN LA LINEA GREASEX

- Falta de Cultura Organizacional
- Falta de aseguramiento y control de calidad
- Evasión de algunas especificaciones técnicas
- Falta de capacitación de personal operativo.
- METODO DE TRABAJO
- Falta de capacidad de la alta directiva

2. La responsabilidad del departamento de calidad debe ser:

- Desarrollar una estrategia de calidad y aplicarla
- Involucrar a toda la administración bajo el concepto de calidad
- Enfocar los requerimientos del cliente
- Tratar a los proveedores como socios
- Establecer mediadas de eficacia de procesos
- Cumplimiento del programa control de calidad.

Para ello debe:

1. Determinar las especificaciones de calidad. Vienen determinadas:

1. La calidad del diseño del producto
 2. La calidad de conformidad (cumplimiento de las especificaciones de diseño)
2. Analizar los costes de calidad con tal de reducir los costes de reelaboración y costes de garantía.

Debe analizar los siguientes costes:

1. Costes de evaluación (inspección, pruebas..)
2. Costos de prevención (formación, rediseño, equipos..)
3. Costes de fallas internas (desechos, reparaciones, retrabado...)
4. Costes de fallas externas (pérdida de clientes, manejo de quejas, garantías...)

- Aplicar técnicas de mejoramiento continuo de los procesos

3. Hank debe implementar un programa de mejora continua (un programa de calidad) con éxito. Para ello debe hacer partícipe a la administración para que proporcionen un apoyo visible a la nueva filosofía de calidad con tal de cambiar las actitudes. Es decir, debe empezar una campaña de sensibilización que permita entender a la gente el coste que supone la mala calidad y el valor de los procesos de calidad.

A corto plazo, Hank debería empezar a compilar datos de por qué y como un equipo o máquina se estropea y evaluar el personal necesario para mantener las máquinas en funcionamiento. Intentar reducir las paradas no previstas que ahora son del 15%.

Implementar mejoras en los procesos de diseño, de fabricación y de pruebas. Formar en calidad a los operarios y ser obligado para operar cualquier proceso.

Luego, trabajar con la dirección para verificar si este es un producto es bueno y se ajusta a os resultados esperados y cumple con los objetivos de la estrategia de la empresa.

Por último, Hank debe centrarse en la implementación de un sistema de calidad donde se desarrollan las políticas y procesos para la adquisición, diseño y pruebas.