

Mejorar un Sistema de Gestión de no Conformes

Agregue valor evaluando el tiempo de retrabajos de causas internas y externas

CUANDO PENSAMOS en material no conforme, pensamos en el scrap y material retrabajado o los productos a los que son directamente vinculados a la línea inferior de una empresa. Pero una mirada más detallada demuestra que un sistema de gestión de material no conforme puede proporcionar una gran cantidad de información.

La mayoría de esta información ya está registrada en aquellas empresas que han implementado la norma ISO 9001:2000 o tienen un sistema de gestión de calidad (SGC) similar. La norma exige que los productos no conformes deben ser “identificados, controlados, (prevención) para evitar su uso no deseado y (registro) la naturaleza de la no conformidad y las acciones adoptadas.”¹

Dos partes de la información transforman a un SGC (QMS) que satisface o que contiene los elementos de una norma internacional en un sistema dinámico con beneficios adicionales que facilita el apoyo del SGC (QMS).

El primer bit de información responde a la pregunta, “¿la no conformidad fue originada aquí o fue causada por componentes suministrados desde fuera de la empresa?” Esto puede ser

registrado en un formulario de material no conforme tildando una casilla de verificación (véase la figura 1), separando así a los productos en causas internas y externas.

Las causas de no-conformidad Internas deben convertirse en datos de entrada para los proyectos de mejora continua. Los que fueron causados externamente pueden ser analizados para asegurar que se proporciona adecuada información al proveedor o para determinar si el proveedor debe tomar medidas correctivas necesarias.

Aunque más difícil de obtener, la segunda parte de la información es igualmente valiosa: el tiempo incurrido en retrabajos debido a no conformidades, que incluye el tiempo requerido por todos los departamentos que participan en el retrabajo y la disposición del producto no conforme.

El retrabajo se puede analizar de dos maneras diferentes: por tiempo o dinero. Para analizar por tiempo, el tiempo total de retrabajos del mes dividido por el total de unidades producidas determina la cantidad de tiempo por unidad. Para analizar en dólares, multiplique el tiempo incurrido en retrabajo por el costo horario de mano de obra.

Ilustrar los resultados

Puede presentarse a la gerencia una gráfica de línea que muestre la evolución de los costos de retrabajo por 12 meses. Añada una línea a la tabla que representa un período de tres o cuatro meses de media móvil para suavizar la variación mensual y ver la tendencia general en la modificación de los costos (ver en línea la Figura 2). Estos indicadores apoyan la Sección 8 “, medición, análisis y mejora o elementos similares para las mediciones en un SGC (QMS).”²

Además, construya un gráfico de Pareto utilizando el tiempo de retrabajo o una revisión de análisis de costos de retrabajos causados por no conformes internos, esto permitirá priorizar los esfuerzos de mejora. Siempre que sea necesario un diagrama de Pareto representando no-conformidades causada por los proveedores (causa externa) puede enfocar la comunicación hacia el proveedor.

Una empresa que aplicó este método, obtuvo una reducción del 55% en los costos de retrabajo por unidad durante un período de 12 meses. Los resultados demostraron el ahorro de costos de los esfuerzos de mejora y asistieron en la determinación de prioridades a los futuros proyectos de mejora continua.

Beneficios de esta información adicional incluyen la reducción de costos, enfoque en la resolución de problemas de

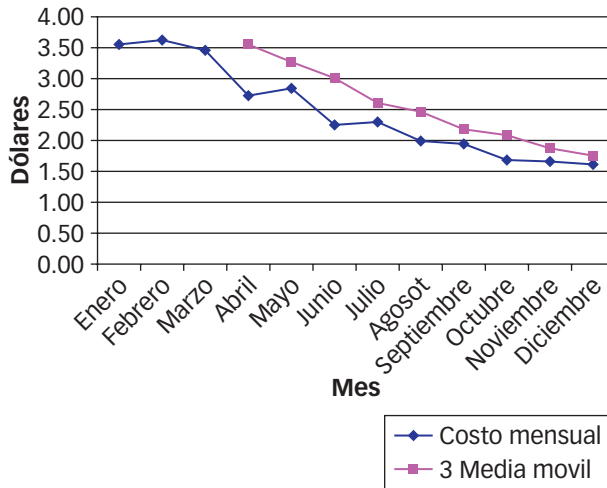
COMENTARIOS

Si desea hacer algún comentario acerca de este artículo, incluya sus comentarios en el Foro de Discusión la tabla de discusiones de QP al www.qualityprogress.com, o escribanos a editor@asq.org.

Recurso no conforme / ONLINE FIGURA 1



Costo retrabajo / ONLINE FIGURA 2



gestión y el aumento de la percepción gerencial, la participación de los trabajadores, la comunicación con el proveedor y la moral del trabajador.

Es difícil de poner una etiqueta de precio al sutil beneficio del aumento de la participación de los trabajadores y la moral, pero puede ser el mayor beneficio. Los trabajadores suelen dejar de hacer caso omiso de cuestiones que han venido causando problemas y frustración en condiciones normales de actividad. Cuando son tratadas las no-conformidades que han afectado a los trabajadores, los empleados se convierten en una parte valiosa del sistema. Poco después de incluir esta información adicional y tomar medidas al respecto, puede observarse un aumento de los registros de no-conformidades.

Los indicadores del sistema de gestión de no conformes son también aportes valiosos al proceso de revisión por la dirección. Examinar por el personal directivo superior los costos de retrabajos y fuentes de no confor-

midades genera concientización y enfoque en estas áreas. La reunión de la gerencia también proporciona una oportunidad para que los altos directivos examinen los planes de acción específicos para la reducción de no-conformidades y retrabajo, y su progreso hacia los objetivos fijados.

Obtener un poco más de información acerca del proceso de gestión de no-conformidades y retrabajos puede añadir mucho valor a una organización con el objetivo de hacer bien todo desde la primera vez. **QP**

REFERENCIAS

1. ANSI/ISO/ASQ Q9001-2000, quality management systems—requirements.
2. Ibid.



ROBERT PINTAVALLE goes here in this area with photo that Robert Pintavalle es un ingeniero de proceso Senior en Watson Pharmaceuticals en Fort Lauderdale, FL. Obtuvo su maestría en ingeniería mecánica de Union College in Schenectady, NY. Pintavalle obtuvo la certificación de Six Sigma Black Belt, Ingeniero de Calidad, Gerente de Calidad y Excelencia Organizacional y Auditor de Calidad. Es un Miembro Senior de la ASQ.