



*Gestion de
Calidad*

19

UD 19: CIRCULOS DE MEJORA DE CALIDAD

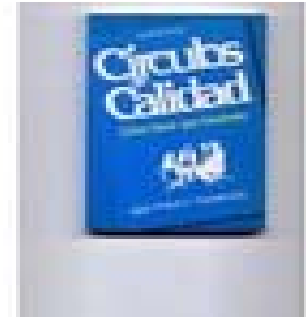
ÍNDICE:

- 19.1 Antecedentes
- 19.2 Objetivos del Círculo de Calidad
- 19.3 Características del Círculo de Calidad
- 19.4 Establecimiento de los Círculos de Calidad
- 19.5 Organización de los Círculos de Calidad
- 19.6 Capacitación de los integrantes
- 19.7 Consolidación de los Círculos de Calidad

19.1 ANTECEDENTES

Los Círculos de Calidad tuvieron su nacimiento en Japón a comienzos de la década de los 50 después de la 2ª Guerra Mundial, y fueron introducidos por Kaouru Ishikawa. Para ese entonces los productos que Japón vendía al mundo eran muy baratos pero también muy malos, en cuanto a calidad se refiere. Los japoneses observando esto se pusieron la meta de mejorar la calidad de sus productos, tratando de mantener los precios bajos y una de las herramientas que introdujeron, aparte del control de calidad como tal, para lograrlo es lo que hoy conocemos como **Círculos de Calidad**.

El primer Círculo de Calidad creado en Europa fue en 1978, y desde entonces hasta la actualidad los círculos se han ido extendiendo, así como la búsqueda de la calidad en las empresas. Su gran acogida, se debe al componente de participación que agregan a las tareas de control de calidad, ya que permiten a los trabajadores involucrarse en los problemas, proponer soluciones a los mismos, además de propiciar la integración y generar mejor ambiente de trabajo lo cual hace aumentar la productividad.



Por tanto, se puede definir un **Círculo de Calidad**, como un grupo pequeño de empleados que realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnan con regularidad en horas de trabajo, para poder identificar las causas de aquellos problemas que pudieran surgir y proponer así una solución más óptima para ellos.

Con la formación de estos Círculos, se favorece el hecho de que los trabajadores compartan con la administración la responsabilidad de definir y resolver problemas de coordinación, productividad y por supuesto de calidad.

19.2 OBJETIVOS DEL CÍRCULO DE CALIDAD

- 1) Contribuir a la mejora de la Calidad en la organización.
- 2) Generar un mejor entorno laboral propiciando espacios de participación y diálogo en los cuales el trabajador toma decisiones y propone soluciones.
- 3) Mejorar la comunicación horizontal y vertical en la organización



VOLVER

19.3 CARACTERÍSTICAS DEL CÍRCULO DE CALIDAD

- **TAMAÑO.-** El número de personas que debe comprender el Círculo suele estar comprendido entre un mínimo de 4 y un máximo de 15, aunque se toma como número ideal 8.
- **PERIODICIDAD.-** Sus integrantes se reunirán a intervalos fijos, normalmente una vez por semana.
- **INTEGRANTES.-** Deben estar bajo el control de la misma persona quien a su vez también participa en el Círculo.
- **PARTICIPACIÓN.-** Aunque el jefe forma parte del grupo, él no toma decisiones, sino que lo hace el grupo por consenso.
- **VOLUNTARIEDAD.-** Los Círculos no se imponen, sino que es cada trabajador quien decide si participa o no.
- **REMUNERACIÓN.-** El tiempo dedicado por cada trabajador es remunerado.
- **CAPACITACION.-** Los miembros deberán recibir capacitación permanente para que puedan participar de forma adecuada.
- **EVALUACION.-** Todos los Círculos una vez formados deben ser evaluados

Todos los Círculos han de recibir el apoyo de un Asesor (interno o externo), que asistirá a todas las reuniones pero no es miembro del Círculo.

El término Círculo de Calidad tiene 2 significados: ESTRUCTURA y PROCESO.

Al hablar de *estructura* nos referimos a como se encuentra integrado el grupo y la posición que ocupan los trabajadores dentro de la organización y por *proceso* entendemos que esta formado por 4 subprocesos:

1. Identificación de problemas

En esta etapa, los trabajadores se reúnen y exponen todos los problemas surgidos en su área de trabajo, y se establece un orden de importancia siendo relevante que todos los integrantes formulen su opinión.

Por consenso, se elige el problema de mayor importancia, el cual pasará a ser el proyecto.

Posteriormente, se recopila toda la información necesaria para discutirla y analizarla proponiendo una solución y elaborando así un plan de acción de mejora.

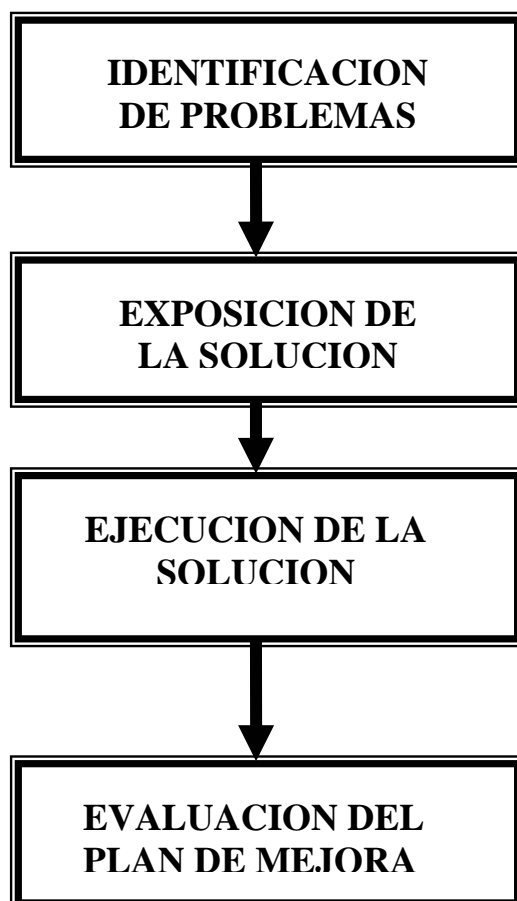
2. Exposición de la solución a la dirección con el fin de que decidan acerca de su factibilidad.

3. Ejecución de la solución

El plan de trabajo aprobado es puesto en marcha por los integrantes del Círculo de Calidad con el respaldo y la asesoría de los niveles superiores y en su caso de las áreas involucradas.

4. *Evaluación del plan de mejora*

Son los propios trabajadores quienes evalúan los resultados obtenidos.



VOLVER

19.4 ESTABLECIMIENTO DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

Para introducir los Círculos de Calidad en una empresa se requiere fundamentalmente de llevar a cabo las siguientes fases o etapas:



- 1) Comprometer a la Dirección en el proceso.
- 2) Establecer la organización necesaria para la administración de los Círculos de calidad, a partir de una unidad administrativa encargada de coordinar su introducción y operación.
- 3) Desarrollar un plan de trabajo
- 4) Reglamentar la forma de operación de los Círculos
- 5) Desarrollar los sistemas de apoyo para los Círculos de calidad
- 6) Aplicar programas de capacitación al personal
- 7) Disponer de los apoyos didácticos y logísticos para las tareas de los Círculos de Calidad.

Al vender la idea de los Círculos de Calidad, es necesario proceder de arriba hacia abajo. Primero se debe involucrar a los ejecutivos, después a los gerentes de nivel medio y, finalmente, a los empleados.

Posteriormente, durante el establecimiento de los Círculos de Calidad, es conveniente comenzar por el nivel medio capacitando a los gerentes con el fin de que comprendan cuales son los objetivos del programa, la función que ellos deben desempeñar y los beneficios que disfrutarán.

Después se debe capacitar a los supervisores de primera línea como jefes de los Círculos de Calidad. Finalmente se debe enseñar a los empleados las técnicas para solucionar problemas en grupo y los métodos para la toma de decisiones en conjunto.

Es conveniente establecer un programa piloto, cubriendo departamento por departamento, hasta abarcar toda la empresa.

Así para establecer dichos Círculos se distinguen 2 etapas:

- 1) Una primera etapa, la cual se ubica en el nivel de los empleados que identifican el problema, lo analizan y posteriormente proponen una solución a la gerencia.
- 2) Y una segunda etapa que se realiza a nivel de gerencia, en la que los gerentes escuchan la propuesta de solución formulada por los empleados, la evalúan y deciden si es factible o no.

Después el ciclo del proceso, regresa de nuevo a su punto de partida, ya que son los empleados quienes tienen la responsabilidad de controlar el buen resultado de sus propuestas.

VOLVER

19.5 COMO SE ORGANIZAN LOS CIRCULOS DE CALIDAD

Una vez aprobada la decisión de iniciar la formación de los Círculos de Calidad, debe desarrollarse su organización. Para ello se distinguen 2 grupos: *Comité de dirección y Oficina de los Círculos de Calidad*.

COMITÉ DE DIRECCIÓN.- Está formado por los niveles superiores de la organización y se recomienda que esté formado por no más de 13 personas.

Entre sus misiones podemos citar:



- Promover la colaboración de todas las áreas de la empresa.
- Apoyar la capacitación de los miembros del Círculo
- Supervisar el programa de actividades de la Oficina de los Círculos
- Ser un ejemplo del compromiso con la mejora continua

OFICINA DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.-Es la encargada de elaborar el plan de introducción, vigilar su ejecución y controlar e informar al Comité.

Durante las primeras etapas de introducción del programa, una sola persona puede llevar a cabo la administración del programa y desarrollar la planeación; a la hora de comenzar la capacitación se necesita otra persona que quizás pueda actuar como instructor y asesor. A medida que va aumentando el número de Círculos, se requiere más personal:

- **Facilitador:** Es la persona encargada de dirigir todas las actividades del Círculo, sirviendo como enlace entre los Círculos y el resto de la empresa.
- **Líder del Círculo:** Será aquella persona elegida por los integrantes del Círculo según sus acuerdos; mientras tanto y hasta que esto suceda generalmente el supervisor es el elegido.
- **Instructor:** Es la persona encargada de organizar y realizar los cursos de capacitación para gerentes, supervisores y jefes de los círculos así como para los empleados miembros de los Círculos.
- **Asesor:** Es el encargado de aconsejar a los Círculos, sobre todo a los líderes sobre la manera de manejar las reuniones, solucionar los problemas y llevar a cabo la presentación de los casos a la gerencia.

También tiene como misión llevar un registro sobre el progreso del Círculo sirviendo como mediador para tratar cualquier problema que pudiera surgir dentro o entre ellos y el resto de la organización.

- **Experto:** Es la persona facultada para decidir sobre la factibilidad de la solución propuesta por el Círculo de Calidad.

VOLVER

19.6 CAPACITACION DE LOS INTEGRANTES DEL CÍRCULO

Como hemos dicho anteriormente todos los miembros del Círculo de Calidad, se deben someter a unos cursos de capacitación.

La primera formación debe dirigirse al facilitador y a los gerentes; y es el propio facilitador el que a continuación capacita al líder del Círculo y éste a su vez al resto de miembros del Círculo.



Dentro de cada curso de capacitación se suelen tratar los siguientes temas:

- Se comienza realizando una motivación inicial para llevar a cabo la formación del Círculo.
- Se realizan explicaciones sobre el concepto, estructura y proceso del Círculo de Calidad.
- Se explican algunas técnicas diseñadas para solucionar problemas, como pueden ser: Análisis de problemas, Diagrama de Ishikawa, Diagramas de Pareto, Histogramas.....
- Se desarrolla el proceso fundamental para la solución de problemas haciendo hincapié en cada una de sus etapas:
 - a) Identificación de problemas
 - b) Análisis del problema y recogida de información
 - c) Búsqueda de soluciones
 - d) Elección de la solución adecuada

- e) Presentación de la solución a la gerencia
 - f) Ejecución de la solución
- Y por último, dentro de cada organización. se explican las reglas propias de cada círculo.

VOLVER

19.7 CONSOLIDACION DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

¿Cuándo decimos que los Círculos de Calidad están realmente consolidados dentro de la organización?

1. Cuando cubren la totalidad de la organización en todos los niveles.
2. Son permanentes
3. Y cuando son promovidos, capacitados y sustentados por los niveles medios de la gerencia.

La organización en general,

1. Se dedica al estudio de alternativas para mejorar la calidad, y aumentar la productividad.
2. Reconoce la participación de los empleados en los Círculos de Calidad mediante el fomento de incentivos.
3. Simplifica los procedimientos para aplicar las propuestas de solución.
4. Realiza la evaluación de los resultados de los Círculos de Calidad
5. La alta dirección brinda todo su apoyo a los Círculos proporcionándoles todos los recursos necesarios para su desarrollo.

Finalmente, todos los éxitos alcanzados por los Círculos de Calidad se deben publicar en los boletines de la empresa de manera que los participantes reciban el conocimiento adecuado por sus esfuerzos tanto por parte de la gerencia como de sus compañeros de trabajo.

VOLVER