

Círculos de Calidad

Alejandro Lerma Kirchner

¿Qué son los "Círculos de Calidad"?

Los "Círculos de Calidad" son grupos voluntarios de trabajadores que se integran formalmente para aportar su esfuerzo con respecto al análisis y mejoramiento de los procesos de trabajo de la organización y áreas donde desarrollan sus actividades laborales.

Los integrantes de los "Círculos de Calidad" proceden de las mismas áreas de trabajo sobre las cuales se aplica el esfuerzo de este tipo de grupos. Los "Círculos de Calidad" se forman de tres a 15 miembros, siendo el número ideal de siete a nueve integrantes, a fin de facilitar la coordinación y la participación de todos y cada uno de ellos.

Los "Círculos de Calidad" proveen a la organización de una estructura paralela cuyo fin es promover el mejoramiento constante de la misma, en tanto que la estructura organizacional formal, esencialmente, se encarga de la operación del negocio.

Los objetivos de los "Círculos de Calidad" son múltiples, pero siempre van relacionados con el mejoramiento general del negocio, ya sea mediante la solución de problemas o de proyectos de superación. Los principales objetivos de la aplicación de los "Círculos de Calidad" son los siguientes:

- a) Reducir los errores y defectos;
- b) Disminuir los desperdicios;
- c) Aumentar la calidad en los insumos, productos y procesos;
- d) Mejorar los sistemas, métodos y técnicas de trabajo en la organización;
- e) Acortar los tiempos de ejecución;
- f) Incrementar la moral y la eficiencia en los grupos de trabajo;
- g) Promocionar un mayor compromiso de trabajo;
- h) Motivar mejor al personal;
- i) Acrecentar la capacidad en la organización para la solución de problemas;
- j) Promover la capacitación y el desarrollo del personal;
- k) Desarrollar el liderazgo y la capacidad directiva del cuerpo gerencial,
- l) Perfeccionar el clima organizacional;
- m) Implementar la comunicación en la organización;
- n) Mejorar la seguridad e higiene industrial;
- o) Procurar la implantación de mejores sistemas para preservar la seguridad de la información clasificada;
- p) Reforzar la estructura organizacional formal;
- q) Implantar eficientes sistemas de información;
- r) Llevar a cabo ciertos cambios en las políticas, normas y estándares de la organización;
- s) Incrementar la higiene y la seguridad industrial, y
- t) Prevenir problemas.

Beneficios de los "Círculos de Calidad".

- Un mejor clima organizacional.
- Mayor compromiso, motivación y responsabilidad de los trabajadores con respecto a la organización.
- Se incrementa el nivel de capacitación y destreza de los trabajadores.
- Se facilita el trabajo en equipo.
- Se instaure una administración más participativa.
- La organización aprovecha en mayor grado la iniciativa y los conocimientos del personal.
- Se reducen los conflictos humanos en el trabajo.
- Se incrementa la capacitación y se orienta hacia resultados.
- Mejora la comunicación.

Para lograr los objetivos planteados, los "Círculos de Calidad" llevan a cabo una serie de funciones, entre las que principalmente se encuentran las siguientes:

- a) Realización de juntas, estudio y análisis, normalmente en horas de trabajo; cuando las juntas se realizan en tiempo inhábil suele pagarse tiempo extra a los integrantes. Las juntas casi siempre son una vez por semana y duran más o menos una hora.
- b) Selección libre de los problemas y proyectos sobre los cuales aplicar su empeño;
- c) Análisis de los problemas;
- d) Investigación de causas y alternativas de solución;
- e) Propuesta, de soluciones;
- f) Apoyo en la instrumentación de soluciones;
- g) Los miembros de los "Círculos de Calidad" definen su propia organización, estructura y autoridad interna y
- h) Los "Círculos de Calidad" emiten comunicaciones y efectúan presentaciones a la dirección, con el fin de informar, coordinar y solicitar apoyo institucional.

Los proyectos que se tratan dentro de los "Círculos de Calidad" son los siguientes:

1. Sugerencias de los miembros o participantes en los círculos.
2. Ideas del grupo directivo y/o gerencial.
3. Propuestas del personal. Propositiones de otros círculos.

Los "Círculos de Calidad" seleccionan libremente los proyectos mediante discusión entre sus miembros; esto significa "tener autonomía", debido a que los miembros suelen ser quienes conocen mejor la problemática de sus respectivas áreas de trabajo.

Los proyectos que son tratados por los "Círculos de Calidad" en su inicio suelen referirse a la solución de problemas: reducción de desperdicios, tiempos y costos, haciendo más eficiente a la organización, pero conforme transcurre el tiempo y se van resolviendo los problemas más significativos, los "Círculos de Calidad" tienden a seleccionar proyectos de superación y aprovechamiento de oportunidades, mejorando con ello la competitividad total de la organización. Los estándares de las organizaciones japonesas indican que cada "Círculo de Calidad" suele solucionar entre cuatro y cinco problemas por año; las organizaciones estadounidenses han reportado un promedio de seis; si este número, se multiplica por los "Círculos de Calidad" que operan en una organización, el número anual de mejoras suele ser considerable.

A medida que los "Círculos de Calidad" tienen mayor experiencia y destreza son más los problemas que solucionan. Otra gran ventaja de los Círculos es el aspecto financiero. La solución de los problemas o el aprovechamiento de las oportunidades tratadas en los "Círculos de Calidad" frecuentemente no tienen costo o es mínimo. La estructura de los "Círculos de Calidad" se integra de la siguiente manera:

Organización de los "Círculos de Calidad".

- Miembros.
- Líderes de Círculos de calidad.
- Facilitador.
- Comité de gobierno.
- Alta gerencia.

Los miembros o participantes en el "Círculo de Calidad" (empleados de fábrica y/o empleados de oficina) son motivados para colaborar en el mejoramiento constante de la organización (principalmente dentro de su área de trabajo).

Las funciones de los miembros: participar en las reuniones, capacitarse y colaborar en el análisis y en el diagnóstico de los problemas.

Los líderes son los coordinadores de los diversos "Círculos de Calidad", función que al principio y frecuentemente corresponde a los supervisores formales, por la estructura organizacional, pero no obstante, es factible que cualquier otra persona con capacidad de liderazgo, motivación y habilidades para coordinar la participación de otros, asuma el papel de líder.

Es recomendable que de acuerdo con la participación y logros en respaldo del líder se nombre como sublíder a la persona más capaz para ello; esto suele reforzar la motivación de status cuando obtienen "logros".

Si la estructura formal de los "Círculos de Calidad" ha logrado que éstos funcionen de manera habitual, y el estilo administrativo democrático tiende a promover la participación activa y habitual del personal, es recomendable elegir al líder del "Círculo de Calidad", con lo que suelen reforzarse la motivación, la iniciativa y el compromiso de los miembros.

La principal responsabilidad del líder es la de dirigir las actividades del "Círculo de Calidad", a fin de que éste opere con eficiencia. Para ello debe contar con las habilidades suficientes para coordinar y motivar la participación y el trabajo del grupo, así como solicitar el apoyo y las facilidades requeridos, para lo cual mantiene contacto con el facilitador y con sus respectivas áreas de trabajo. Otras de las obligaciones del líder: mantener contacto y comunicación con el facilitador o coordinador, según corresponda, informar a los trabajadores que no son miembros del Círculo y que corresponden a su área de aplicación, proveer apoyo técnico en el análisis de los problemas y enterar oportunamente al gerente de los proyectos y avances del círculo.

El facilitador (coordinador del programa) es la persona que ha sido preparada para que se encargue (normalmente por tiempo completo) de facilitar, coordinar, evaluar y dirigir las actividades de los "Círculos de Calidad" dentro de una determinada organización.

Asimismo, asiste regularmente a las reuniones de los "Círculos de Calidad", manteniendo estrecha comunicación con los líderes para controlar las actividades que le correspondan, junto con el coordinador y con el comité.

Las funciones básicas del facilitador son las siguientes:

- a) Entrenar a los líderes de los Círculos;
- b) Respaldar a los líderes de los Círculos en la capacitación;
- c) Asesorar a los líderes de los Círculos en cuanto a la metodología relativa a la integración y funcionamiento de los mismos;
- d) Servir de contacto y catalizador de acciones entre los "Círculos de Calidad" y las diversas áreas de la organización, así como, la vinculación entre el gobierno con los diversos "Círculos de Calidad".

Cuando los "Círculos de Calidad" son muchos o se localizan en lugares distantes, se requieren varios facilitadores para dirigir e integrar el esfuerzo de estos en un trabajo común, por lo que se instituye la figura del coordinador, el que se encarga de capacitar, motivar y asesorar a los líderes y a los facilitadores, difundir y promover el programa de "Círculos de Calidad" y la creación de más círculos, asistir ocasionalmente a las reuniones, evaluar avances, informar al comité y a la gerencia, llevar los registros y controles sobre la operación, proyectos y logros de los círculos.

El comité de gobierno es el máximo órgano colegiado a nivel ejecutivo (directores y gerentes), integrado por representantes (de siete a 15) de las principales áreas de la organización o institución dentro de una determinada área geográfica, como: ventas, producción, personal, finanzas, ingeniería, y aun sindicatos.

Las funciones del comité: apoyar el programa, asistir a las presentaciones de propuestas de solución, transmitir conocimientos, hacer sugerencias, implantar soluciones cuando estas sean factibles, mantenerse al tanto de los planes y proyectos de los diversos círculos, aprovechar el funcionamiento de los "Círculos de Calidad" Para la consecución de los objetivos y metas de la organización, y hacer el reconocimiento de la labor relevante realizada por los Círculos y motivarlos.

Cuando la organización es muy grande y por lo tanto el número de "Círculos de Calidad" es numeroso, se acostumbra incluir la figura del coordinador entre el comité y los facilitadores.

Es conveniente iniciar el proceso de implementación de los "Círculos de Calidad" mediante la instauración de uno o un número reducido de "Círculos de Calidad" piloto, a fin de que la organización desarrolle habilidades Para operar este tipo de organizaciones paralelas, y al tiempo que se van registrando resultados se venza la resistencia e incrementa la participación y el entusiasmo del personal de otras áreas.

Para implementar un esquema de "Círculos de Calidad" se requiere:

- Contar con el interés y apoyo de la alta gerencia: dirección general, directores de área, gerentes, etcétera.
- Recopilar información interna con respecto a los "Círculos de Calidad" mediante documentos, observación, cursos extremos y referencias de otras organizaciones.

- Evaluar la situación actual de la organización:
 - Estilo gerencial.
 - Ambiente laboral: conflictos, ausentismo, accidentes, etcétera.
 - Capacidad de producción, índices de calidad y productividad.
 - Eficiencia y productividad en las tareas de comercialización.
 - Posicionamiento de la organización y sus productos en el mercado.
- Lograr apoyo a la benevolencia sindical,
- Integrar a un coordinador que incluya a los gerentes de las áreas principales y, de ser posible, contar con un representante sindical.
- Elaborar un plan pormenorizado de los "Círculos de Calidad" que incluya: políticas, procedimientos, organización, etcétera.
- Disponer de un presupuesto inicial realista que incluya las tareas de promoción y entrenamiento.
- Contar con respaldo (asesor) a quien consultar.
- Seleccionar un "Círculo de Calidad" piloto por dónde empezar, invitando, seleccionando y capacitando a sus miembros.
- Planear el proyecto (definiendo actividades y determinando tiempos y secuencias), incluyendo el plan de difusión respectivo.
- Instrumentar paulatinamente más "Círculos de Calidad".

Los programas de capacitación del personal que habrá de integrar los "Círculos de Calidad" deben comprender los siguientes temas:

- Filosofía y operación de la calidad total.
- Filosofía y operación de los "Círculos de Calidad".
- Estadística básica y herramientas estadísticas de los "Círculos de Calidad".
- Análisis y solución de problemas.
- Administración de juntas de trabajo.
- Integración de equipos de trabajo.
- Administración participativa y democrática.
- Liderazgo y administración del cambio.
- Formación de instructores,
- Planeación y control de proyectos.

El principal logro de los "Círculos de Calidad" es proveer un canal de comunicación y una organización formal, donde la contribución del personal al mejoramiento tenga cabida, mediante la exposición de sus propuestas e iniciativas, así como de su participación activa en el análisis e instrumentación de sus acciones en la búsqueda continua para la solución de problemas y aprovechamiento de las oportunidades.

La integración y la operación de los "Círculos de Calidad" suele tener costo en términos de tiempo, salarios e insumos que éstos requieran, pero en términos costo-beneficio, los "Círculos de Calidad" suelen ser una excelente inversión, ya que reducen desperdicios y costos, además de mejorar considerablemente la productividad.

Un producto adicional de la operación de los "Círculos de Calidad" en una organización, es el desarrollo de la capacidad directiva y de análisis en el personal, por lo que en las actividades de los "Círculos de Calidad" son muy útiles las técnicas de creatividad, registro y análisis, orientadas a la solución de la problemática de la organización, por lo que sugerimos las siguientes:

- Recopilación de datos por medio de la observación, muestreo, pruebas o investigación documental.
- Lluvia de ideas.
- Análisis de Pareto.
- Listas de cotejo.
- Análisis causa-efecto.
- Histogramas y demás representaciones gráficas estadísticas.
- Diagrama jerárquico.
- Diagramas de flujo.
- Gráficas de control.
- Diagramas de dispersión.
- Técnicas relativas al manejo de juntas.
- Técnicas de presentación.
- Otras técnicas de calidad, como el cuadro de mando, el análisis de competitividad y el benchmarking.

Operación de los “Círculos de Calidad”

1. Identificación de los problemas o mejoras.	Los miembros de los "Círculos de Calidad" identifican los problemas u oportunidades, con base en el conocimiento que poseen del área; pueden apoyarse en la aplicación de metodologías y en la ayuda de especialistas para llevar a cabo esta tarea.
2. Evaluación y jerarquización de los problemas o mejoras.	Los integrantes del "Círculo de Calidad" proceden a evaluar la magnitud y la repercusión de cada uno de los problemas u oportunidades identificados.
3. Selección y programación en tiempo y recursos de los problemas o mejoras.	En función de la magnitud importancia y urgencia que representa para la organización cada problema u oportunidad de los miembros del "Círculo de Calidad", programan la atención que harán de cada uno de ellos.
4. Análisis de problemas y mejoras, considerando causas y efectos.	El análisis de problemas y/o mejoras implica la identificación y estudio tanto de las causas como de los efectos, a fin de identificar diferentes alternativas que tengan el mayor rendimiento, para solucionar de raíz la problemática estudiada.
5. Recomendaciones a la administración y presentación a la dirección.	El "Círculo de Calidad" presenta a la autoridad formal (de línea) las recomendaciones surgidas del estudio realizado, con todas las observaciones y recomendaciones a que hubiese lugar, para que dicha autoridad cuente con los elementos necesarios para la toma de decisiones y pueda poner en marcha el proyecto.

Para respaldar el funcionamiento de los “Círculos de Calidad”, a continuación se presentan seis formatos que podrán utilizarse junto con la documentación relativa a la plantación y el control de proyectos, que normalmente incluye la paquetería de la “ruta crítica”.
Los formatos que más adelante se anexan son los siguientes:

CC-01	Identificación de “Círculos de Calidad”.
CC-02	Diagnostico de la situación actual.
CC-03	Objetivos del “Círculo de Calidad”.
CC-04	Metas del “Círculo de Calidad”.
CC-05	Calendario de reuniones del “Círculo de Calidad”.
CC-06	Resultados obtenidos por el “Círculo de Calidad”.

Juicio Crítico con respecto a los “Círculos de Calidad”.

Los "Círculos de Calidad" constituyen una técnica excelente para lograr la participación productiva del personal (ideas y acciones), y sus resultados están en función del nivel de capacidad y motivación del personal aplicados a la problemática de cada organización.

El adecuado funcionamiento de los "Círculos de Calidad" supone una serie de condiciones que actualmente no son frecuentes en nuestra cultura laboral y en nuestras organizaciones, pero que tenemos la urgencia de desarrollar a fin de aumentar nuestras capacidades, así como el posicionamiento en un rango competitivo a nivel internacional.

Cuando se cuenta con personal capaz, comprometido con la organización, y con un buen clima organizacional, suele ser rápida la instauración de los “Círculos de Calidad”, así como la concomitante generación de resultados.

En esta técnica es esencial la capacidad y los recursos humanos comprometidos con el mejoramiento continuo de la organización.

Para que, esta técnica produzca los resultados que pretende en la magnitud deseada, requiere la presencia de ciertos factores que a continuación se enumeran:

Los “Círculos de Calidad” constituyen una técnica excelente para lograr la participación del personal (ideas y acciones)

1. Administración participativa, con filosofía organizacional enfocada hacia la cliente,
2. Eficiente capacitación interna, tanto en lo que se refiere a los conceptos y proceso de los "Círculos de Calidad", como en los diversos temas relativos a la operación y la dirección del negocio.
3. Clima organizacional sano y trabajo en equipo.
4. Estabilidad y motivación del personal, con participación voluntaria.
5. Eficaz sistema de recompensa y reconocimiento en términos salariales y no salariales:
 - Reconocimiento individual o de grupo a la participación relevante, en forma pública, ya sea mediante comunicación oral o escrita en el boletín de la organización o en el periódico mural. Publicación de los problemas resueltos por los "Círculos de Calidad", con posible presentación en conferencias e impresos internos.
 - Certificados, trofeos o insignias.

- Premios en especie, como: artículos, vacaciones pagadas, etcétera.
 - Bonos en efectivo.
 - Base para la determinación de tasas superiores de aumento en periodos de revisión salarial.
 - Base para la promoción hacia otros puestos.
6. Buena comunicación.
 7. Apoyo e involucramiento de la alta gerencia.
 8. Un "facilitador" diligente y hábil es pieza fundamental en el éxito de los "Círculos de Calidad", especialmente en la fase de inicio.

CC-01 Identificación de “Círculos de Calidad”

Código de identificación de este Círculo de calidad: _____

Principal área o áreas a las (s) que corresponde:

--

Principales procesos a los que corresponde:

--

Relación de integrantes:

Nombre	Departamento	Puesto

Líderes del círculo:

--

Facilitador:

--

Comité de gobierno:

--

CC-02 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Núm.	Descripción de la situación actual	Magnitudes

CC-03 OBJETIVOS DEL “CÍRCULO DE CALIDAD”

Núm.	Descripción de los objetivos

CC-04	METAS DEL “CIRCULO DE CALIDAD”
--------------	---------------------------------------

Núm.	Descripción de las metas	Cuantía	Tiempo

CC-05	CALENDARIO DE REUNIONES DEL “CIRCULO DE CALIDAD”
--------------	---

Fecha	Hora	Lugar	Propósito

CC-06 RESULTADOS OBTENIDOS POR EL "CIRCULO DE CALIDAD"

Núm.	Descripción de resultados	Índices anteriores	Índices actuales