

INTRODUCCION

El concepto de Control total de Calidad fue originado por el Dr. V. Feigenbaum, quien sirvió en los años 50 como gerente de Control de Calidad y gerente de operaciones fabriles y Control de Calidad en la sede de la General Electric en Nueva York. Su artículo sobre Control Total de Calidad se publicó en la revista Industrial Quality Control en Mayo de 1957.

Luego siguió un libro publicado en 1961 con el título de Total Quality Control: Engineering and Management. Según Feigenbaum, el Control Total de Calidad (CTC) puede definirse como "un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de lo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes".

El CTC exige la participación de todas las divisiones, incluyendo las de mercadeo, diseño, manufactura, inspección y despachos. Temiendo que la calidad, tarea de todos en una empresa, se convirtiera en tarea de nadie.

Feigenbaum sugirió que el CTC estuviera respaldado por una función gerencial bien organizada, cuya única área de especialización fuera la calidad. Su profesionalismo occidental lo llevo a abogar porque el CTC estuviera en manos de especialistas. La modalidad japonesa es diferente a la del Dr. Feigenbaum ya que los japoneses han insistido en que todas las divisiones y todos los empleados deben participar en el estudio y la promoción del Control de Calidad.

Este movimiento jamás ha sido exclusividad de los especialistas en Control de Calidad. Esto se ha manifestado en todas sus actividades incluyendo el curso básico de Control de Calidad para ingenieros, y los seminarios del Dr. Deming para gerentes altos y medios (1950), así como el curso para supervisores transmitido en 1956 y el fomento de los Círculos de Calidad en 1962.

Los japoneses han promovido estas actividades bajo nombres diversos, como Control de Calidad Integrado, Control de Calidad Total, Control de Calidad con Participación de Todos, etc. De estas expresiones la más utilizada ha sido "Control Total de Calidad".

GENERALIDADES DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.

La historia de los Círculos de Calidad va aparejada al desarrollo tecnológico del país que los hizo nacer: el Japón.

Después de la segunda guerra mundial y al rendirse Japón, el general Mc Arthur invito a algunos especialistas en control de calidad a impartir conferencias sobre el tema en aquel país. Estos especialistas eran entre otros, Josep M. Juran y Edwar W. Deming, quienes sembraron la semilla del conocimiento sobre calidad en un terreno altamente fértil.

Aunado a lo anterior, el apoyo gubernamental y la difusión hecha sobre control de calidad a través de radio, prensa y televisión, fueron sin duda de gran importancia, para la mejora de los niveles de calidad de los productos japoneses, que por mucho tiempo, gozaron de pésima reputación en el mercado exterior.

El Dr. Kaoru Ishikawa es responsable del comienzo de los Círculos de Calidad al iniciar en 1962, discusiones en grupo para la solución de problemas a través del Control Estadístico de Calidad. Desde entonces, los japoneses han llegado a ser reconocidos como el país mas productivo del orbe.

Después de contemplar con azoro el éxito japonés, evidenciado por su desempeño en diversos mercados, las grandes potencias se preguntan, ¿cual es el secreto del llamado milagro japonés?.

Por supuesto que no existe una respuesta única a esta pregunta; los valores culturales, las políticas gubernamentales, la disciplina de su gente, su sistema de educación, la investigación exhaustiva de mercados, su creatividad y la promoción de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones de la empresa, son sin duda algunos de los tantos factores que han contribuido en gran medida a lograr lo que pocos países han alcanzado en tan poco tiempo en aspectos de productividad, calidad, administración y comercialización; sin embargo, se considera que algunos programas como los Círculos de Calidad han contribuido significativamente a esos logros. En Japón se promueve al máximo el desarrollo de la capacidad efectiva y productiva de los individuos de una organización, y los Círculos de Calidad han sido una de las formas utilizada para ese fin.

LO ESENCIAL DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD.

El concepto de los Círculos de Calidad es uno que permite que los empleados participen más, solucionando en forma organizada sus propios problemas de trabajo. suena sencillo, pero de hecho es engañoso, y si analizamos la definición podemos aislar un número de razones para ello.

Primeramente el enfoque de los Círculos de Calidad es uno que hace que la gente participe mas, pero no ejerce presión para que lo hagan; en otras palabras, el enfoque es meramente voluntario en todos los niveles de la organización. Si un gerente

objeta el concepto, no habrá Círculos de Calidad en su departamento salvo, o hasta que él cambie de parecer.

Lo mismo sucede cuando él decide apoyar el concepto, pero sus supervisores no se ofrecen como voluntarios, y de igual manera pasará cuando los que no decidan cooperar sean los trabajadores.

Este principio de voluntarios es crucial para el éxito de los Círculos de Calidad, tanto así que podemos decir categóricamente que si no los formaron voluntariamente no se trata de genuinos Círculos de Calidad. Sin embargo, no es fácil ni de introducir ni de conducir, ya que se trata de algo muy poco usual. En la vida de trabajo del empleado promedio, uno más bien sospecha que nada es realmente voluntario y que se necesita más de una mera afirmación para que la característica de voluntario se haga realidad.

La segunda característica distintiva del enfoque de los Círculos de Calidad es que la gente que participa en ellos se les anima a solucionar sus propios problemas relacionados con el trabajo. Al pedirles que indiquen qué problemas les afectan en el trabajo, la mayoría tiende a señalar las dificultades ocasionadas por otras secciones, departamentos o personas, más que a factores que se hallen dentro de su propia esfera de influencia.

Esto inevitablemente da lugar a frustraciones y tiende a convertirse en un círculo vicioso, ya que por cada dedo que señala generalmente hay otro que señala en sentido contrario.

Con los Círculos de Calidad se vence esta grave dificultad del problema de participación, introduciendo una combinación de las ideas "nada de señalamiento de dedos" y "ponga primero su propia casa en orden".

Concentrándose en los puntos de divergencia sobre los que ellos mismos pueden influir, los Círculos de Calidad están en posición mucho más fuerte para lograr que se hagan las cosas, que si se empleara el tiempo en tratar de decir a los demás lo que éstos deben hacer.

La tercera característica de la definición de Círculo de Calidad es que los miembros solucionan sus problemas en forma organizada; en otras palabras, se les entrena sobre las formas de solucionar problemas sistemáticamente y de trabajar juntos dentro de un grupo con efectividad. El Círculo de Calidad probablemente sea el único enfoque que da tal entrenamiento al personal que no tiene funciones de supervisión.

El entrenamiento es una parte importante del concepto, ya que proporciona a los miembros las herramientas para llevar a cabo el trabajo. Debe de recordarse que para la mayoría del personal y también muchos supervisores, ésta será la primera vez que se verán involucrados en tal actividad, y sería sumamente peligroso asumir que

técnicas requeridas necesariamente ya se encontraban dispuestas y listas para ser aplicadas. En realidad es difícil comprender como un programa de Círculos de Calidad podría verdaderamente tener éxito sin que el entrenamiento sea una parte integral del mismo. De manera que se puede apreciar que el enfoque no es tan sencillo como parece. Necesita formar parte de la filosofía administrativa de la organización y debe mantener el carácter "voluntario", con énfasis sobre "poner nuestra propia casa en orden". Más aún, deben darse entrenamientos con el fin de permitir que los grupos participen en la actividad de solucionar problemas en una forma organizada y profesional.

Con algo más de detalle, un Círculo de Calidad consiste en un grupo de cuatro a diez voluntarios, que trabajan para el mismo supervisor inmediato y que se reúnen con regularidad para identificar, analizar y solucionar sus problemas de trabajo. Es importante subrayar los siguientes puntos:

Primeramente los Círculos de Calidad son un enfoque natural en trabajos de grupo a diferencia de procesos de trabajo por destacamento, o de grupos para proyectos. Los grupos para proyectos tienen trabajos específicos y por lo tanto su término de vida efectivo tiende a guardar relación con el problema que se está solucionando.

Además, como reúnen a personas que de otra manera no estarían juntas, y por que la tarea les es recomendada, tales grupos invariablemente pertenecen a la gerencia. Esto por supuesto no quiere decir que no son efectivos o que sean inferiores, sino solamente que son distintos a los de los Círculos de Calidad.

El segundo punto a subrayar es que el grupo no consiste necesariamente del personal total de esa sección. Si en un área trabajan veinte personas y nueve de ellas se ofrecen como voluntarios, entonces nueve forman el Círculo de Calidad. Por supuesto que los once restantes deben ser informados sobre los asuntos que están bajo consideración y debe alentárseles a que pongan de manifiesto sus ideas aunque no quieran unirse al grupo.

En tercer lugar, los grupos se reúnen con regularidad una vez por semana, por una hora, y dentro de las horas de trabajo. Una vez a la semana da un buen equilibrio práctico entre el deseo de adelantar las cosas y la necesidad de asegurar que el desarrollo del trabajo en esa sección no se vea adversamente afectado. Las reuniones deben limitar su duración, ya que la experiencia demuestra que una hora es el término adecuado en la mayoría de las circunstancias.

Finalmente a este respecto, las reuniones deben efectuarse en horas de trabajo, debido a que constituyen trabajo y no diversión y como tal deben remunerarse en forma normal; ni más, ni menos. Cabe señalar que la mayoría de los Círculos de Calidad japoneses se reúnen en días normales de trabajo.

En cuarto lugar, los grupos, en sus reuniones, no se detienen una vez identificados los problemas con el fin de pasar ante la gerencia con su solución; utilizan el entrenamiento que reciben para analizarlos y solucionarlos, y luego presentan sus propios hallazgos a la gerencia.

Un número de partes vitales de este procedimiento merece la pena ser reforzado. Es el grupo el que escoge el problema a estudiar; no depende de la gerencia el asignar los problemas para su estudio, aunque si así lo desea el grupo, puede pedir consejo. Al investigar el problema, el grupo recopila información para que la solución esté basada en hechos y no en opiniones. Esto es esencial, ya que significa que el grupo estará hablando el mismo idioma que la gerencia cuando presenten sus hallazgos.

Las decisiones sobre implementación son tomadas por la gerencia del nivel correspondiente, si la solución es aceptada, el Círculo de Calidad monitorea y evalúa los resultados para tener la seguridad de que los resultados previstos son logrados. Los Círculos de calidad, por lo tanto, son grupos de solución total de problemas, por lo que se explica la mayor parte de la satisfacción que los grupos obtienen del enfoque.

OBJETIVOS GENERALES

Refiriéndonos a los objetivos de un programa de Círculos de Calidad, existen tres de importancia:

1. Participación del personal.
2. Desarrollo de los empleados.
3. Generación de beneficios tangibles.

En lo que se refiere a la participación del personal, es posible aislar dos categorías generales: métodos indirectos que generalmente se basan en consejos de representantes, comités y por supuesto sindicatos industriales; y enfoques más directos que al finalizar permiten que todo el personal desempeñe su papel en forma activa.

Ambos métodos son necesarios en la mayoría de las organizaciones, siendo sus objetivos tanto diferentes como compatibles, y no debe verse a los Círculos de Calidad como una amenaza a la primera categoría.

El concepto de los Círculos de Calidad es indudablemente el mejor mecanismo para alentar la participación directa en un frente extenso.

El segundo objetivo es el desarrollo del personal de la organización. Los Círculos de Calidad indudablemente propician el desarrollo del personal, mediante la adquisición de nuevas técnicas y la oportunidad de trabajar en conjunto sobre problemas de un mundo real.

También ayudan a los supervisores a construir sus técnicas para la solución de problemas y sus habilidades para trabajar y dirigir a pequeños grupos. Además, para muchos gerentes los Círculos de Calidad ofrecen bases prácticas para la introducción y desarrollo de estilos administrativos de participación genuinos.

QUE SON, COMO SE FORMAN Y COMO FUNCIONAN LOS CIRCULOS DE CALIDAD.

Los Círculos de Calidad son intervenciones organizacionales que buscan incrementar la productividad de la organización y la calidad de sus productos a través de la participación directa de sus empleados; asumiendo que tal participación, derivará en sugerencias útiles para mejorar los métodos de trabajo y el control de la calidad, involucrando a los mismos empleados en la implementación de estos cambios.

Debido a su nombre, Círculos de Calidad, existe la tendencia a pensar que son útiles únicamente para resolver problemas de calidad. Sin embargo, en una empresa, existen múltiples problemas de producción y éstos pueden atacarse en forma tal que involucre a la gente en la resolución de esos problemas. De hecho los Círculos de Calidad, son efectivos para resolver cualquier tipo de problemas, pero es decisión de cada empresa determinar los problemas que serán atacados por los Círculos de Calidad.

Los Círculos de Calidad no son programas de sugerencias, donde se presentan quejas o sugerencias para que otros investiguen o decidan.

Más bien, los Círculos de Calidad son procesos donde el grupo identifica el o los problemas, establecen prioridades, encuentra causas, propone soluciones, y cuando es posible, las implementa.

COMO ESTAN CONSTITUIDOS LOS CIRCULOS DE CALIDAD.

Un Círculo de Calidad está formado por un equipo normal de trabajo, normalmente de 6 a 10 trabajadores de una misma área de trabajo y su superior inmediato, que de manera voluntaria, deciden participar en él. Este grupo lleva a cabo reuniones periódicas para discutir problemas que se han presentado en esa área de trabajo.

Las reuniones se realizan normalmente en tiempo de la compañía y la decisión de implementar cualquiera de las sugerencias del grupo, queda finalmente a discreción de la dirección de la empresa.

Los integrantes de los Círculos de Calidad deberán estar conscientes de que no todas las soluciones propuestas serán aceptadas por la dirección. Un aspecto importante de los Círculos de Calidad radica en que las reuniones se realizan regularmente y no sólo cuando se presenta el problema.

Los Círculos de Calidad dependen en gran parte de dos elementos importantes: el promotor o facilitador que es responsable, de promover, difundir, medir y evaluar los resultados del programa y el líder o conductor que normalmente es el mismo supervisor, con objeto de mantener la estructura de la organización, pero operando de manera participativa, de tal forma que cualquier persona del grupo, tenga la oportunidad de expresar su opinión.

Del líder se espera que desarrolle ciertas funciones tales como: presidir las reuniones, involucrar a todos los miembros, revisar registros, establecer asignaciones y por supuesto, obtener el provecho esperado de esas reuniones.

Tanto el promotor como el líder, así como los integrantes del grupo, son capacitados en dinámica de grupos, resolución de problemas, análisis de información, control de calidad estadística, así como en la elaboración de reportes y presentación de recomendaciones a la dirección, de tal manera que se facilite la efectividad de los Círculos de Calidad.

Durante el análisis de un problema, pudiera necesitarse la asesoría de expertos de la compañía, para ayudar a solucionar un problema en particular, cuando esto suceda, es conveniente que conozca como funcionan los Círculos de Calidad, pero si esto no fuera posible, sería recomendable su participación en los cursos previos de capacitación para que conozcan sus fundamentos.

Es necesario que los resultados o sugerencias, sean presentados en forma clara, nítida y concisa; así como también es sumamente importante que la dirección otorgue su reconocimiento y apoyo a los Círculos de Calidad.

LOS CIRCULOS DE CALIDAD Y SU RELACION CON EL CONTROL DE CALIDAD.

Es importante mencionar que los Círculos de Calidad no sustituyen de ninguna forma al Control de Calidad, sino que son parte del sistema utilizado por las empresas para asegurar la calidad de los productos.

Normalmente, se ha considerado el sistema tradicional de Control de Calidad como responsabilidad exclusiva de un departamento y/o grupo reducido de personas dentro de la empresa.

En Japón, por el contrario, la calidad se considera responsabilidad de cada uno de los integrantes de la organización, de hecho, el Control de Calidad, recibe la denominación de control de calidad con alcance de toda la compañía, lo cual facilita la implementación y operación de los Círculos de Calidad, como una parte del sistema de control.

BENEFICIOS ESPERADOS DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD.

Entre los principales beneficios que se obtienen de la operación de los Círculos de Calidad, tenemos los siguientes:

- ⇒ Mejoras en la calidad de los productos y en la productividad de la empresa.
- ⇒ Reducción de costos.
- ⇒ Mejora en la moral del personal.
- ⇒ Promoción de la satisfacción del personal por su trabajo.
- ⇒ Autodesarrollo del personal.
- ⇒ Creación de conciencia por la calidad y la productividad.
- ⇒ Mejora en las relaciones humanas dentro de la empresa.
- ⇒ Promoción de la colaboración y el trabajo de grupo.
- ⇒ Mejora en las relaciones comerciales cliente - empresa.
- ⇒ Mejora en la comunicación y lealtad ante la empresa.
- ⇒ Promoción de la creatividad y la inteligencia de la fuerza de trabajo.
- ⇒ Incremento en la participación del mercado.
- ⇒ Mejora de la reputación y prestigio de la empresa.

PASOS PRINCIPALES EN LA OPERACION DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD.

Las principales etapas de operación de los Círculos de Calidad, son la siguientes:

- 1.- Se seleccionan los problemas a resolver.
- 2.- Se define o establece la situación actual del problema.
- 3.- Se analiza el problema, obteniendo datos y la información necesaria.
- 4.- Se definen las alternativas de solución y decisión por consenso.
- 5.- Se define el plan de implementación.
- 6.- Se presenta el plan para su ejecución.
- 7.- Se ejecuta el plan.
- 8.- Se evalúan los resultados.
 - Confirmación del efecto de la mejora realizada.
 - Implementación
- 9.- Se tiene un control para mantener el efecto de la mejora.

BIBLIOGRAFIA

“Una mirada a los círculos de calidad”. Amsdem, R.T. Edit. McGraw Hill.

“Círculos de Calidad en acción”. Robson, Mike. Edit. Ventura.

“Control Total de Calidad”. Felgembaum, Armand. Edit. CECSA.