



Círculos de Calidad: modelos de equipo de alto desempeño

Mag. Raúl De Lama Morán

Curso Taller “Liderazgo y Dirección de Personas”

Definición

- Pequeño número de empleados de la misma área de trabajo y su supervisor, que se reúnen voluntaria y regularmente para estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad y de productividad, con el fin de aplicarlas en la identificación y solución de dificultades relacionadas con problemas vinculados a sus trabajos.

Detalles Específicos de un CC

- Son pequeños (4 a 15 miembros). 8 número perfecto.
- Todos los miembros deben laborar en la misma área de trabajo.
- Los miembros trabajan bajo el mismo supervisor, quién a su vez forma parte del círculo.
- El supervisor, algunas veces, también es el jefe del círculo, modera las discusiones y alcanza consensos. No imparte órdenes ni toma decisiones. Las decisiones se toman en grupo

Detalles Específicos de un CC

- Participan voluntariamente.
 - Tienen oportunidad de unirse o no al grupo.
 - Posponer su ingreso
 - Retirarse y afiliarse nuevamente.
- Se reúnen generalmente una vez a la semana, en horas hábiles y remunerado éste trabajo adicional.
- Se reúnen usualmente en salas de conferencias especiales, alejadas de su área de trabajo.
- Recogen la información y reciben la ayuda que requieren para analizar y solucionar un problema.

Detalles Específicos de un CC

- Reciben instrucción especial para:
 - Conocer reglamentos de participación
 - Mecánica para dirigir reuniones de trabajo
 - Forma de hacer la presentaciones a la admón.
 - Técnicas para solucionar problemas en grupo
 - Improvisación de ideas
 - Análisis de causa y efecto
 - Diagramas de flujo
 - Análisis de Pareto
- Los miembros eligen los problemas y proyectos sobre los que desean trabajar y no la gerencia

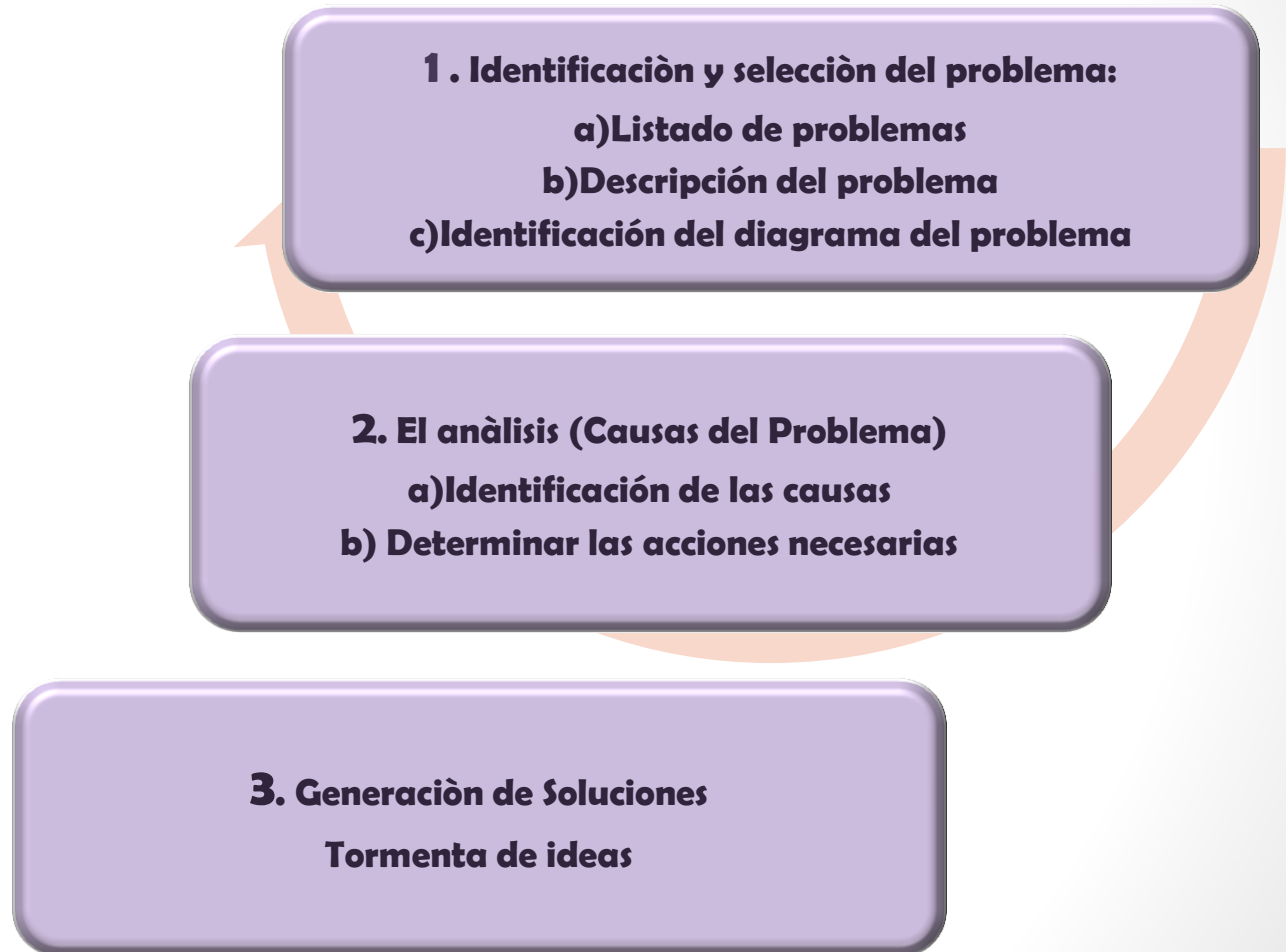
Detalles Específicos de un CC

- Los expertos técnicos y la Gerencia proporcionan ayuda con información y experiencia siempre que les sea requerida.
- Son aconsejados y asesorados por un asesor que asiste a todas las reuniones pero que no es miembro del CC.
- Las exposiciones preparadas se presentan ante la dirección y expertos técnicos, quienes tienen autoridad para decidir sobre la propuesta efectuada.
- La existencia de los CC depende de la voluntad de sus miembros para reunirse.

Estructura

- La estructura de los CC, es fundamentalmente la forma como esta integrado el grupo y se define de acuerdo con la posición de los miembros dentro de la organización empresarial.
 - Diagrama No. 1 aparece la estructura de un círculo de calidad típico, dentro de un organización hipotética.
- En la práctica, los círculos de calidad requieren de un período prolongado de trabajo de labores bajo la tutela de un asesor.
 - Diagrama No. 2 aparece un representación más exacta de la estructura de un círculo de calidad.

Proceso



Proceso

4. Selección y planificación de la solución

- a) Diseño de un plan de desarrollo
- b) Elaboración de un presupuesto
- c) Obtención de la aprobación

5. Implantación

Si la Dirección aprueba el plan de desarrollo

6. Evaluación y Normalización

Se verifica y compara la efectividad de las acciones



Objetivos de los CC

- Cubrir la totalidad de la organización en todos los niveles.
- Ser permanentes.
- Ser promovidos, capacitados y sustentados por los niveles medios de la gerencia.

A nivel de toda la Organización:

- Dedicar tiempo al estudio permanente de formas que podrían mejorar la calidad y productividad.
- Brindar experiencia técnica al personal, a través del Equipo de Proyecto de Ingeniería Industrial.
- Brindar una estructura de incentivos para estimular la participación en los CC.
- Facilitar los mecanismos burocráticos para poner en práctica las propuestas aprobadas
- Ejercer controla durante el desarrollo del programa.
- Evaluar los resultados que beneficien a la organización.
- Brindar apoyo incondicional desde el más alto nivel gerencial.

¿Cómo Introducir los CC?

- Se debe lograr que el proceso de los CC se convierta en parte permanente y auto sostenida del proceso administrativo de la empresa para lograr su institucionalización.
- El proceso de los CC es un sistema para llevar a cabo la tarea administrativa y no un programa.
- Es necesario proceder con cuidado, dedicar muchas horas a su planificación y preparación.
- Tener mucha paciencia y perseverancia.
- Se trata de cambiar toda una empresa y se debe evitar que algunas cosas salgan mal.

Como institucionalizar los CC

- Evitar actuar sin la aprobación de arriba.
- Comprometer al sindicato.
- Arreglar cuentas pendientes.
- Seleccionar un consultor.
- Explicar el concepto.
 - Erróneos:
 - Una solución Temporal
 - Un esfuerzo limitado
 - Solución para un solo problema
 - Para los empleados únicamente
 - Simplemente un programa

Como institucionalizar los CC

- Obtener la aprobación y establecer un compromiso.
- Institucionalización de un patrocinio.

Comité de Dirección:

- La dirección ejecutiva se convierte en comité, con asistencia de representantes de otros departamentos.
- Voluntarios que representen a cualesquiera de los departamentos o niveles de la empresa que deseen participar.
- Institucionalización de la responsabilidad.
- Localización de la oficina de los CC.
- Organización de la oficina
 - Administrador del programa
 - Instructor
 - Asesor

Obstáculos

- Concepto equivocado de la Alta Gerencia acerca de lo que es un proceso de Círculos de Calidad.
- Oposición del nivel gerencial medio y de la supervisión a la introducción de los CC.
- Capacitación deficiente.
- Deseo de la oficina de los CC de convertirse en un imperio.
- Imposibilidad de llevar a la práctica las propuestas de los CC.
- Imposibilidad de evaluar los resultados del proceso de los CC.
- Círculos de calidad que se alejan de su estructura básica.

Como eludir los obstáculos

1. Obtener el apoyo y el compromiso de la gerencia y crear una oficina para los CC, para promover el proceso a través de toda la empresa.
2. Desarrollar una estrategia lógica para la formación de los CC, basada en la perfecta comprensión de las dificultades y del objetivo a largo plazo: Hacer que los CC se conviertan en parte permanente y autosostenida del proceso administrativo.
3. Fomentar en la empresa aquellos sistemas requeridos para dar apoyo al proceso de los CC.
4. Preparar programas de capacitación para todos los miembros de la empresa.
5. Encargarse de todos los detalles, desde conseguir salón para reuniones hasta codificar la reglas del proceso de los CC.

Ventajas

De acuerdo a la experiencia de TOYOTA Auto Body, en la evaluación de resultados de los CC, encontraron las siguientes ventajas que ilustran el éxito. Período 1968 a 1973

- Adquisición de nuevas técnicas y tecnología.
- Disminución en la frecuencia de defectos en vehículos terminados, de 0.95 a 0.60.
- Reducción en el número de h/h por vehículo de 10 a 8
- Disminución en la tasa de accidentes de 53 por c/millón de h/h a 0.
- Disminución en la rotación de los empleados de 18.2% a 8.5%.
- Premios adquiridos en competencias regionales y nacionales.
- El porcentaje de trabajadores convencidos que su trabajo vale la pena aumento de 29% a 45%

Beneficios para la Organización

- Elevan la moral de los trabajadores
- Fomentan lealtad hacia la empresa
- Crean un sentido de trabajo en equipo
- Contribuyen a mejorar la productividad de la organización y la calidad del producto o servicio
- Reducen los motivos de queja, tiempo perdido, los accidentes, las riñas, la fricción, el ausentismo y las llegadas tarde.
- EN RESUMEN SOLUCIONAN PROBLEMAS Y AHORRAN TIEMPO.