



## Círculos de Calidad Total

ING. JOSÉ PALACIOS C.

*La iniciativa que expone el autor del artículo, de formar los "Círculos de Calidad", integrados por los trabajadores de la empresa, es muy importante, pues permite la participación directa del personal que trabaja en la producción, y que tiene la oportunidad de observar el proceso total de elaboración y la calidad del producto terminado.*

*Esta vivencia del trabajador le da autoridad suficiente para efectuar las críticas o manifestar sus sugerencias por intermedio del "Círculo de Calidad", con el fin de mejorar procedimientos técnicos y organizativos para lograr superar problemas de calidad del producto elaborado.*

102

### ¿QUE SON CIRCULOS DE CALIDAD?

*Significan: Moral incrementada y Aumento de la Producción*

**Círculos de Calidad:** Son parte de una Filosofía administrativa que ha probado ser un método efectivo, que aumenta la moralidad de los empleados, y como resultado de ello se incrementa la productividad.

En un Círculo de Calidad, los empleados que realizan tareas simila-

res, se reúnen y discuten sus problemas de calidad, investigan las causas y recomiendan e implementan soluciones cuando tienen la aprobación de la gerencia.

Promueve el trabajo en grupo y tiene la ventaja de que nadie entiende mejor una tarea que el empleado que la realiza.

Al principio, cuando se aplica los Círculos de Calidad, es natural que el grupo de trabajo tenga un cierto temor y tendencia al rechazo; pero

---

después de pocas sesiones se podrá observar un trabajo en equipo y por ende un aumento en la productividad; debido a que empieza a desarrollarse una concientización de lo que es calidad de un producto

Se desarrolló inicialmente en los Estados Unidos y obtuvo gran éxito en el Japón, y lentamente se introdujo a una variedad de industrias alrededor del mundo: los Círculos de Calidad han resultado ser un método efectivo en el incremento de la moral de los empleados, dando como resultado un incremento en las ganancias.

Los Círculos de Calidad deben su importancia a la participación voluntaria y periódica de un grupo de personas (tres o más) para identificar y analizar las causas de los problemas y recomendar soluciones a la gerencia o de ser posible aplicar ellos mismos la solución. Sin duda alguna, los Círculos de Calidad proveen oportunidades extraordinarias para aumentar la productividad, y mejorar la calidad del producto y las relaciones humanas.

### **¿POR QUE TRABAJAN LOS CIRCULOS DE CALIDAD?**

El concepto de los Círculos de Calidad se basa en la Teoría Y de Douglas Mc Gregor que sostiene:

1. El esfuerzo físico y mental en el

trabajo es tan natural como el que se ejerce al jugar o descansar.

2. El empleado ejercerá autocontrol y autodirección para cumplir con los objetivos a que se ha comprometido.

3. El cumplir con los objetivos, es una función de recompensa, asociada con los logros que se van obteniendo durante la implantación del sistema.

4. La persona promedio aprende no sólo a aceptar, sino también, a buscar responsabilidades.

5. Se logra desarrollar en el equipo de trabajo, la capacidad para ejercer un alto grado de creatividad, ingeniosidad e imaginación, para resolver problemas organizacionales de la Empresa. Este Sistema de los Círculos de Calidad está a la disposición de los trabajadores.

6. El potencial intelectual de la persona promedio, se utiliza parcialmente bajo las condiciones de la vida industrial moderna, pero de dársele la oportunidad de participar en los Círculos de Calidad, muchos empleados se envolverán en los asuntos de la compañía haciendo mejor su trabajo y mejorando su calidad.

### **¿SON SIEMPRE EFECTIVOS LOS CIRCULOS DE CALIDAD?**

No todas las compañías son elegibles para esta actividad. Las que han logrado tener éxito, son aquellas motivadas hacia el desarrollo de su

---

gente. La actitud de la gerencia, ayuda a construir o destruir el programa. Para tener éxito se requiere el apoyo de todos los niveles gerenciales de la compañía.

### **CARACTERISTICAS PARA UN PROGRAMA EFECTIVO**

- Ayuda al desarrollo de su gente.
- Es voluntario, o sea, que la gente realice el trabajo voluntariamente sin presión externa alguna.
- El líder logra la participación de todos los trabajadores.
- Los miembros se estimulan unos a otros a desarrollarse dentro de la compañía.
- Los proyectos son esfuerzo del Círculo de Calidad no de los individuos.
- Provee de personal capacitado y competente a la Empresa.
- Se estimula la creatividad.
- Los proyectos se relacionan con el trabajo de sus miembros.
- La gerencia los respalda y es flexible.
- Se logra un mejoramiento en la calidad del producto y de su gente.
- Se desarrolla conciencia para el mejoramiento.

### **CONTROL DE CALIDAD POR MEDIO DE LA PARTICIPACION**

Usando las ideas de los empleados se logra "*descubrir una mina de*

*oro*", justamente esto se logra implementando los **Grupos de Participación de Empleados GPE**, para ayudar a resolver los problemas de calidad y otros relacionados al trabajo.

**EL GRUPO DE PARTICIPACION DE EMPLEADOS (GPE)** permite que los trabajadores tomen decisiones que antes nunca las hubieran hecho.

Lo que distingue a un programa de **Círculo de Calidad GPE**, se puede resumir de la siguiente manera:

- Los miembros son voluntarios. Es decir participan libremente sin ninguna presión externa.
- El líder del grupo (usualmente un supervisor) y los miembros del grupo reciben entrenamiento continuo.
- Se le da mucho énfasis a la búsqueda de ideas nuevas, y a otras técnicas de proceso, del grupo.
- El grupo estudia la información acumulada, la analiza y la organiza apropiadamente; por ejemplo: en forma de cuadros de Pareto. La curva paretiana de los ingresos tiene gran importancia porque refleja una situación real de la Empresa (producción vs. utilidad).
- El grupo propone una solución a la gerencia en forma de una presentación formal.
- El grupo también propone un estudio para llevar a cabo el programa

mejorado que permite comparar la información antes de implementar el proyecto, con la de después.

### **Pasos para implementar un GPE**

- Orientación de la gerencia, es muy importante.
- Decisión de implementar los GPE por parte de la Gerencia
- Selección de un Asesor Técnico de Calidad y Productividad, que desarrolle un programa de capacitación continua.
- Establecer un Comité Directivo de Calidad y Productividad en la planta.
- Orientación del Comité Directivo.
- Desarrollo de las políticas y procedimientos en el Comité Directivo.
- Orientación de los supervisores y Técnicos de Calidad.
- Selección de los líderes de los grupos.
- Entrenamiento de los líderes de los grupos, con lineamientos de Calidad y Productividad.
- Orientación de los empleados.
- Selección de los miembros del grupo.
- Comenzar las reuniones de los GPE.
- Entrenar a los miembros del GPE, sobre los estándares de Calidad.

### **Claves para lograr el éxito del GPE**

Tener un programa exitoso de GPE requiere de mucho **planeamiento y preparación**. Tiene que haber

muchos elementos claves para que tenga éxito.

#### *El apoyo de la gerencia*

El apoyo de la gerencia es uno de los varios elementos que juega un papel importante en el éxito de un programa de GPE. Es, sin embargo, **único**, en el sentido que tiene que ser el primer paso. Si la gerencia no apoya activamente al programa, entonces ninguno tiene importancia, y todo el programa está destinado al fracaso.

#### *Todos los niveles de participación tienen que ser voluntarios*

Esto se aplica no solamente a los miembros del GPE, sino también a los líderes asesores y también a los gerentes de planta. Si alguna persona o área de trabajo, no quiere participar en el programa de GPE, entonces no estarán forzados a hacerlo. Si los únicos involucrados en el GPE son personas voluntarias, la probabilidad de éxito es mucho mayor.

#### *Una dedicación fuerte de la gerencia al desarrollo de su personal*

El concepto del desarrollo de las personas es parte integral de la filosofía de GPE. Está basado en el principio de la confianza y el respeto a los demás, y en el hecho de estar disponible en tiempo para ayudar y desarrollar a cada persona en su plena potencia.



### *Se provee entrenamiento*

Una cantidad tremenda de entrenamiento se requiere antes y durante la implementación de un programa de GPE, y eso incluye a toda la empresa, desde el gerente de la planta hasta las operadoras. Normalmente requiere entre tres y cuatro meses desde el momento en que se introduce el programa en una planta hasta la primera reunión del grupo. Una vez que se empiezan las reuniones, los miembros son entrenados en las varias técnicas de resolver los problemas. Esto se hace durante la normal reunión semanal, y usualmente dura entre 10 a 12 semanas.

### *Se promueve el concepto: trabajo en equipo*

Una de las razones por las cuales los GPE tienen tanto éxito, es la unión que se desarrolla durante las reuniones. Cuando los grupos empiezan a trabajar sobre los problemas, constantemente están añadiendo y refinando las ideas de los demás, hasta que se llega a una solución final que es muy superior a lo que cualquiera de ellos individualmente podría haber desarrollado. Además, los grupos tienen una filosofía de ganar. Si el proyecto en el cual están trabajando afecta a cualquier otra área, o departamento fuera del grupo, entonces ellos también están involucrados en el proyecto y se les da crédito por su ayuda.

### *Se reconoce y se alaba los triunfos*

### *del grupo*

Uno de los beneficios básicos del GPE es el mejoramiento de la moral y la motivación de los trabajadores y la mejor manera de realizar esto, es reconociendo al grupo por sus esfuerzos y logros obtenidos. Además, como los grupos no reciben ningún premio financiero por sus proyectos, es de suma importancia, que la gerencia de reconocimiento oportuno de los triunfos de los grupos de trabajo.

### *Los miembros escogen los problemas en su área de trabajo*

Cuando los grupos escogen problemas dentro de su propia área de trabajo, tienen mayor posibilidad de éxito porque están trabajando en algo sobre lo cual ellos son expertos.

### *Los GPE identifican, analizan y resuelven los problemas*

Hasta la década de los 90, los programas de GPE, se limitaban a identificar problemas y después esperaban que otros, en la gerencia, los resolvieran. Pero actualmente los grupos de participación de empleados GPE, no sólo se identifican con sus problemas, sino también seleccionan los problemas que más les importan; los analizan y recomiendan una solución a la gerencia.

Si se les aprueba su solución, los GPE son también responsables, en lo posible, de la implementación de sus soluciones.

---

## FUTURO EN EL PERU

Es cierto, verificar el éxito que han logrado los japoneses, con la aplicación de los Círculos de Calidad Total, en la década de los 90. Actualmente (1994) los Círculos de Calidad forman parte de la casi totalidad de la industria japonesa, desde la explotación del acero, desarrollo de la electrónica, textiles, productos químicos, alimentos, automóviles, etc.

Existen razones tangibles que demuestran la eficiencia y eficacia de los Círculos de Calidad desarrollados en el Japón, que son imitados por los países americanos, europeos, latinoamericanos y otros, desde los años 80; y seguirá vigente todavía durante unas décadas más.

En el Perú se viene promoviendo un conjunto de seminarios sobre Círculos de Calidad, Productividad, Inteligencia Artificial (Sistemas Expertos, Robótica y otros); a través de entidades como: Sociedad Nacional de Industrias, Cinseyt, Círculo de Consultores en Productividad y Calidad Total, Asociación Peruana de Técnicos Textiles, Colegio de Ingenieros del Perú, Universidad de Lima, entre otras entidades.

Es muy importante que en nuestro país, los empresarios peruanos busquen promover la capacitación de sus empleados en los lineamientos fundamentales de Productividad y

Calidad Total, propias de las empresas modernas con el objeto de poner en marcha los Círculos de Calidad al interior de la empresa, acorde a nuestra realidad social, política y económica lográndose así, una mayor Humanización del Trabajo, mayor Productividad y Calidad del producto, reconocimiento y respeto al personal, elevando el nivel cultural y el estándar de vida, todo ello, dentro del marco empresarial.

## BIBLIOGRAFIA

Revista la Bobina - BOBBIN SHOW U.S.A.  
1990-1993.