



IMPLEMENTACION DE CIRCULOS DE CALIDAD

ING. JUAN MANUEL LAZO PORTOCARRERO

*La idea es **integrar** efectivamente a los trabajadores al cuerpo de la Empresa a través de su participación en la solución de los problemas de su área de trabajo logrando incrementar la calidad de los productos y elevando así la productividad, lo que a corto plazo hará un país libre y progresista.*

41

GENERALIDADES

1. Los círculos de Control de Calidad: Un camino hacia la calidad

¿Cuál sería su reacción como gerente de una Empresa si ante Ud. se reuniera, un grupo de 3 ó 4 individuos

de planta para plantear la existencia de un problema de diseño que afectase la calidad del producto fabricado, señalar las causas del defecto y presentar una solución viable para eliminarlo?. Quizás no se sorprendería si el grupo estaría formado por ingenieros, técnicos o jefes de sección; pero, se sorprendería si tal grupo estuviese integrado por operarios de

línea con sus bragas manchadas de grasa.

Esta situación que puede parecer algo irreal, es una realidad cotidiana en cualesquiera de las tantas Empresas del Japón que aplican los Círculos de Control de Calidad.

Este movimiento relativamente joven (se inició en 1962) ha contribuido en gran parte a elevar considerablemente los niveles de calidad y productividad de la industria japonesa, permitiendo que sus productos compitan en calidad y precios con las norteamericanas y europeas, comercializándose en gran escala en muchas partes.

2 Breve Historia

Para comprender un poco sobre el desarrollo del movimiento de los Círculos de Calidad en Japón hay que remontarse unos años atrás.

En los años 50, el Japón estaba levantándose de los escombros de la II Guerra Mundial y tenía ante sí un gran reto para desarrollar su maltrecha economía, carente de materias primas y recursos naturales, la salida que se le presentaba era la de industrializarse rápidamente y producir para exportar.

Esta idea surgió como un objetivo nacional que se logró gracias a la férrea voluntad de los japoneses. Los

productos japoneses, copiados de Occidente, penetraron en los Mercados Internacionales a bajos precios. Sin embargo, la calidad de los mismos era muy inferior. Es entonces, cuando se define la meta de producir con calidad.

El gobierno japonés creó el mecanismo de inspección para exportaciones, mediante el cual se establecieron órganos técnicos provistos de laboratorios destinados a controlar aquellos productos cuyo volumen de exportación fuera numeroso. El objeto de esto era garantizar la calidad y mantener el buen prestigio de los productos japoneses.

Por otro lado, se fortalecieron los entes normalizadores para un crecimiento racional y ordenado de la industria. Estas fueron, a grandes rasgos, las medidas más importantes que el Estado tomó para consolidar el proceso de industrialización en lo que respecta a la calidad. El papel que jugaron los industriales no fue menos trascendente, ya que tomaron conciencia de la importancia de este proceso y respondieron positivamente ante el reto de la calidad.

A través del JUSE (Gremio de Científicos e Ingenieros del Japón) se organizaron conferencias, cursos y seminarios sobre Control de Calidad, se publicaron libros y revistas sobre Control de Calidad estadístico, se

establecieron varios premios anuales, entre los cuales se puede señalar el premio Deming para empresas con excelentes sistemas de Control de Calidad.

Todo esto es un breve recuento de las actividades en Japón sobre Control de Calidad que crearon las condiciones adecuadas para el arranque de los Círculos de Calidad en 1962. Desde entonces se han incrementado los Círculos de Calidad en todo Japón a un ritmo increíble de año en año, y ya para 1976 existían registrados por la Dirección de Círculos de Calidad de JUSE más de 70,000, considerándose que los no registrados sobrepasan varias veces esa cantidad.

3. Funcionamiento y Operación de los Círculos de Control de Calidad

Un Círculo de Control de Calidad es un grupo de trabajadores de un mismo departamento, que se reúnen voluntariamente* para contribuir a mejorar la calidad, mediante la búsqueda en conjunto de las causas de los problemas de calidad, productividad, etc. y encontrar las soluciones correspondientes.

* VOLUNTARIAMENTE: Con deseo de hacer las cosas bien y con voluntad.

Los logros del Círculo de Calidad pueden asumirse así:

- 1) Se desarrolla el potencial de liderazgo de los supervisores de línea.
- 2) Se eleva el interés por el trabajo de los operarios al sentir que su opinión es importante y participar en actividades que brinden oportunidad de autorealización y reconocimiento.
- 3) Se aumenta la comunicación entre los trabajadores de línea y el personal de más jerarquía.
- 4) Se mejora las relaciones humanas en general en un ambiente de actividades positivas.
- 5) Se crea una conciencia de calidad en todos los niveles de la Empresa.
- 6) Se incrementa considerablemente la productividad y la producción.
- 7) Se mejora la calidad y se mantiene su continuidad.
- 8) Se reducen costos de diferente índole.

En general, los primeros Proyectos de un Círculo son de Control: reducción de defectos, control en materia prima, etc.

A medida que se va divulgando su método operativo, los círculos incursionan en otras áreas que no están relacionadas directamente o no tienen que ver con calidad. Por ejemplo: los tópicos cubiertos pueden ser reducción de costos de manufactura e inspección, incremento de

la productividad, mantenimiento preventivo, planificación de la producción, seguridad industrial, etc. Esto es, quizás uno de los aspectos más resaltantes del movimiento, ya que el alcance y amplitud del mismo permite la participación de todos los departamentos y miembros de los diferentes niveles de la Organización.

4. Proyección hacia otras culturas

El movimiento de los Círculos de Control de Calidad se basa en la premisa que "la naturaleza humana es buena" y el énfasis debe estar en el respeto por los semejantes y satisfacción por el trabajo creativo y en equipo. ¿Quiere esto decir que los Círculos de Control de Calidad están condenados al fracaso en Latinoamérica, y particularmente en Perú donde se habla mucho de ausentismo laboral, rotación de personal, facilismo, etc.?

Afirmar esto sería una opinión aventurada y ligera. Si se intentara aplicar este movimiento en forma coherente, ordenada y adaptada a la idiosincracia de cada región, los resultados serán en mayor o menor grado, a largo o corto plazo, positivos. A manera de ejemplo podemos decir que en 1989 existía 30 Empresas en Colombia aplicando Círculos de Calidad con éxito, ni que decir del Brasil, cuyo Boom de Círculos se dio

en los primeros años de los setenta.

CARACTERISTICA DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD A IMPLANTARSE EN MEPSA

1. Objetivos

- a. Proporcionar un medio propicio para la auténtica superación de los trabajadores y empleados que a corto plazo nos permita a todos disfrutar de un mejor nivel de vida.
- b. Integrar efectivamente a los trabajadores al cuerpo de la Empresa a través de su participación en la solución de los problemas de su área de trabajo, lograr incrementar la calidad de nuestros productos y elevar la productividad de nuestra Empresa, lo que a corto plazo hará un país libre y progresista.

2. Beneficios esperados

2.1 Desarrollo de los trabajadores

El primer beneficio lo constituye el auténtico desarrollo de los trabajadores, que efectivamente mejore su capacidad de realización, aumentando sus conocimientos, desarrollando sus habilidades y mejorando sus actitudes.



2.2 Rentabilidad de la Capacitación

Antes de introducir los Círculos de Calidad en MEPSA, se debe desarrollar un programa de Concientización de la mano de obra cuyo primer paso es la realización de un curso de Relaciones humanas en el hogar cuyos objetivos son:

1. Desarrollo de un mayor sentido de responsabilidad.
2. Desarrollo de un sincero deseo de aprender, de saber más.

2.3 Mejoramiento del Potencial de Ventas y/o reducción de los Costos

En la mayoría de las empresas de Latinoamérica los costos de calidad alcanzan valores que van del 10 al 13% contra ventas netas, mientras Empresas de ramas afines en países industrialmente adelantadas andan en valores del 2 al 8%. Estas cifras nos dan una idea del enorme potencial de reducción de costos que tenemos por estos conceptos, amén de la significación económica que implica el mejorar el porcentaje de cumplimiento de los programas de producción, reducir los accidentes, prolongar la vida de las máquinas, aumentar la utilización del equipo, etc.

La experiencia en países como México, nos indica que las técnicas

modernas como el principio de Pareto, no es nada atrevido ponerse como meta para el primer año, alcanzar el 50% del potencial de reducción.

En caso de no disponer de las cifras de costo antes mencionadas, se pueden establecer las metas en base a indicadores de 3er. orden como son los que miden directamente cada centro de trabajo:

- Porcentaje de cumplimiento de los programas de producción.
- Porcentaje Promedio de Rechazos.
- Total de Desperdicios.
- Total de retrabajos (reprocesos).

3. **Requisitos previos y facilidades necesarias**

3.1 De la Gerencia y Supervisión

- a) Que la Gerencia esté motivada para la implementación de los círculos; y constituya el primer círculo que fije las metas de calidad en la empresa
- b) Que todos los gerentes conozcan el trabajo de los círculos como parte de su propio trabajo.
- c) Que los Gerentes y Supervisores definan su misión en términos de metas de cantidad, calidad, costo y tiempo.
- d) Que se disponga del plan de organización y operación de los círculos.

3.2 De los trabajadores

a) Que hayan completado el programa de concientización. Que puede tomar 40 horas y que consiste en la participación de dos cursos:

- Relaciones humanas en el hogar.
- Relaciones humanas en el trabajo y Análisis de la problemática económica del País.

Este programa tiene bien definidos sus objetivos y en la medida en que se logren, serán los resultados totales:

- Desarrollo de un mayor sentido de responsabilidad.
- Desarrollo de un sincero deseo de aprender, de saber más.
- Mayor integración del hombre a su grupo de trabajo y mejora de sus relaciones interpersonales tanto con sus compañeros como con su jefe.

Deseo por parte de los trabajadores de integrarse en los círculos de calidad como marco de su propio desarrollo y fuente de su íntima satisfacción a través del nunca antes experimentado placer de resolver problemas y contribuir al mejoramiento de los resultados del grupo.

4 Alcance y resultados

4.1 Deben formarse en todas las áreas de la Empresa

4.2 Deben obtener beneficios tangibles.

Los resultados se miden por las mejoras de los indicadores de la Empresa:

- Quejas de usuarios
- Reclamos de clientes
- Devoluciones
- Rechazos
- Desperdicios, etc.

5. Organización y Responsabilidades de los puestos

5.1 Debe aprovecharse la Organización formal de la Empresa.

5.2 Responsables del Programa y sus funciones.

1. Coordinación del Programa

- Planeación
- Dirección
- Coordinación
- Seguimiento
- Evaluación
- Reporte a la Gerencia

2. Coordinador de entrenamiento y facilitador.

- Desarrolla e implementa las estrategias, técnicas y materiales para los círculos.
- Introduce físicamente el programa.
- Organiza el entrenamiento.
- Asegura el arreglo de facilidades físicas.
- Comunicaciones interdeparta-

mentales.

- Resuelve problemas entre el personal.

3. Instructores

- Entrenamiento

4. Gerentes

- Dirección y Coordinación de los líderes.
- Apoyo a sus líderes.
- Asesoría a los círculos.

5. Líderes

- Dirección y coordinación de las reuniones.
- Capacitación si es posible.

6. Miembros de los Círculos

- Encargados de la solución de los problemas inherentes a su trabajo.
- Asistir regularmente a las reuniones.

6 Mecánica de la Operación y Plan de Reconocimiento

6.1 Mecánica de la Operación de los círculos

(Ver tabla)

6.2 Plan de Reconocimiento

- Reconocimiento constante por parte del Supervisor son mensajes verbales y en la medida de lo posible con la organización de mayores responsabilidades.
- Oportunidad de los Círculos de reunirse con sus gerentes y recibir el beneficio de su experiencia y

conocimientos.

- Difusión de Proyectos terminados por el Círculo dentro de la Empresa.
- Cartas de felicitación de la Gerencia, a los integrantes de los Círculos que terminen Proyectos.
- Diplomas de la Gerencia a los tres Proyectos más destacados.
- Caja de Rosas al familiar femenino más cercano de los miembros de los círculos que terminen Proyectos o a los más destacados.

7. Presupuesto

Generalmente el costo total del programa queda abajo del 10% de los beneficios cuantificados esperados y a veces más abajo.

Algunos elementos a considerar son:

1. Instructores
2. Reconocimiento
3. Horas-Hombre
4. Materiales
5. Facilidades
6. Registro
7. Otros

LOS CIRCULOS Y EL SINDICATO

Cuando recién se oye hablar de círculos de calidad, algunos directivos inmediatamente asocian la idea con el sindicalismo. Se cree que estos grupos se van a constituir en una especie de sindicatos dentro de la organización y con mayor razón

ASPECTOS	RECOMENDACION
Integrantes	Miembros de una misma área cuyo líder de preferencia será el supervisor, los inspectores o jefes de grupo
Nº de integrantes	De 3 a 10
Participación	Voluntariosa
Duración del Círculo	Permanente
Requisitos	Trabajo productivo manifestado en el avance del Proyecto
Frecuencia de reuniones	Una vez por semana
Duración de reuniones	1 hora
Horario de Círculos	Ideal: Fuera de hora de trabajo. Recomendable al inicio dentro de horas de trabajo
Incentivos económicos	Justiprecio
Incentivos Morales	
Entrenamiento	Después de las técnicas básicas, entrenamiento según las necesidades del círculo.
Consultores externos	En casos necesarios

Nota: Hay que darle un nombre al círculo

cuando se habla de la palabra líder dentro de los círculos, esta sola palabra se asocia inmediatamente con el movimiento sindical.

La palabra líder comúnmente es utilizada en el lenguaje de los círculos para no-minar el coordinador del grupo o responsable por su funcionamiento, pero no se debe asociar con los líderes sindicales.

Las Empresas como Mepsa, que tienen sindicatos debe dar unos pasos adicionales para introducir Círculos. Podemos decir entonces que hay mayor facilidad de hacer Círculos en una Empresa que no tiene sindicato a la que lo posee.

Los pasos que se deben dar para introducir Círculos en una Empresa poseedora de sindicato son: Venderle la idea al sindicato a través de la capacitación y conocimiento del porqué de los Círculos; cuando esto se hace el sindicato acepta y ayuda al movimiento de los círculos porque definitivamente la nueva filosofía trae

muchos beneficios al trabajador que no puede negar un sindicato.

Las experiencias que se han vivido en empresas colombianas y latino-americanas son varias:

a) El sindicato se opone

En algunas empresas se ignoró al sindicato y se hicieron los Círculos a sus espaldas; inmediatamente el sindicato se ha opuesto a la idea y la tachan como argumento de que "esto es una forma de explotación". Toman los Círculos como un argumento de oposición para plantear un pliego de peticiones.

b) El sindicato es indiferente

Se observan compañías donde los Círculos funcionan independientemente del sindicato y no aporta para más ni para menos.

c) El sindicato impulsa los Círculos

Se ha observado en varias compañías de países latinos donde los Círculos de Calidad son impulsados por el sindicato; para no ir muy lejos en la región colombiana de Risaralda una empresa pionera en Círculos acercó al sindicato al movimiento de los Círculos y ha dado resultados muy positivos.

En algunas Empresas de Brasil, se observa que en los actos de premiación de Círculos por sus labores, se encontraba el presidente de la Compañía al lado del Presidente del Sindicato ambos premiando a la gente y se sentían orgullosos por los resultados obtenidos en los trabajos o proyectos, realizados por los Círculos de Calidad.



CONCLUSIONES

Los Círculos de Calidad:

- 3.1 Constituyen una nueva manera de capacitar a los trabajadores, basada en la estrategia de aprender haciendo.
- 3.2 Constituyen también un magnífico mecanismo para lograr una auténtica integración de todos los empleados y trabajadores, al cuerpo de la Empresa.
- 3.3 Enriquecen el trabajo y dan al trabajador la oportunidad de desarrollar su inteligencia, cultivar su creatividad y ampliar su campo de actividad.
- 3.4 Resuelven los problemas que mayormente afectan a su área de trabajo, no solamente los relativos a calidad.
- 3.5 Además de los beneficios derivados de los problemas específicos resueltos, se obtienen beneficios mayores, derivados de la nueva conciencia de trabajo y los problemas que ya no nacen.
- 3.6 Constituyen uno de los mejores caminos para incrementar la calidad y la productividad a nivel nacional.
- 3.7 Exigen que el progreso permanente del hombre, sea su objetivo principal.

RECOMENDACIONES

Para la operación exitosa de los

Círculos de Calidad:

- 4.1 Procurar el intercambio de experiencias para ir canalizando los resultados de unos y otros.
- 4.2 Que aunque en la Empresa no se tenga planeado introducir los Círculos de Calidad en un futuro próximo, se realice un programa de concientización de la mano de obra, como paso previo a su programa de capacitación, so pena de seguir desperdiciando tiempo y dinero, así como la oportunidad de tener mejores trabajadores.
- 4.3 Llevó a cabo el programa de Círculos de Calidad, ya que con éstos se fomentan la creatividad e innovación. El método de Taylor no reconoce las capacidades ocultas de los empleados. Hace caso omiso del factor humano y trata a los empleados como máquinas, por lo que no es extraño que esto cause resentimiento y que los empleados demuestren escaso interés por su trabajo.

IMPORTANTE:

Los Círculos de Calidad se basan en la premisa de que el hombre es bueno, y su filosofía básica es que el hombre debe superarse constantemente, por lo que no debe confundirse éste concepto con cualquier movimiento en favor de los sindicatos, ya que son dos cosas totalmente opues-

tas. El primer círculo a formar debe ser el del Area Gerencial donde se fijarán las metas de Calidad Total de la industria.

BIBLIOGRAFIA

Junta del Acuerdo de Cartagena - JUNAC. "Los círculos de Calidad, recopilación de Antecedentes y experiencias". J/DT/116. Diciembre, 1986.