

CIRCULOS DE CALIDAD, COMO HACER QUE FUNCIONES

La Cámara Chilena de la Construcción, a través de la Comisión de Normalización y Promoción de la Calidad en la construcción, ha estimado conveniente, para el desarrollo de técnicas que mejoren la productividad de las empresas, divulgar y promover los conceptos, técnicas y procedimientos de los "Círculos de Calidad".

En el año 1988 organizó una reunión de información con la participación de todos los Comités Gremiales de la Cámara. Posteriormente se desarrolló un seminario dirigido a Gerentes de Empresas Constructoras, que contó con mucha participación e interés.

De ahí han resultado experiencias, hoy en aplicación en faenas de construcción que se desarrollan en Chile.

En esta obra se presenta un resumen preparado por su socio Patricio Barañao, miembro de la citada Comisión de Normalización, del libro "Círculos de Calidad, como hacer que funcionen" de Philip C. Thompson, Editorial Intertec, 1984, como otro aporte a estas ideas.

Los japoneses inventaron los círculos de calidad como último paso en su esfuerzo en la implementación de técnicas de control de calidad y luego se ampliaron, aprovechando la participación de los trabajadores, en lugares en donde se presentaron proporciones para incrementar la productividad, seguridad y mejoras en diseño.

Esta obra está dirigida a gerentes que deseen poner en práctica Círculos de Calidad en sus empresas, en el bien entendido que los Círculos de Calidad no se pueden copiar, sino que deben adaptarse a cada situación.

En Japón, los Círculos de Calidad funcionan en un ambiente en que los trabajadores se identifican con la empresa, a diferencia de otros países en que se identifican con los oficios o profesiones.

ALGUNOS DETALLES ESPECIFICOS DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

- Los Círculos de Calidad son pequeños.
- Todos los miembros de un círculo deben laborar en un mismo taller o área de trabajo.
- Los miembros trabajan en el círculo bajo el mismo supervisor.

- Por lo general, el supervisor es también el jefe del círculo.
- La participación es voluntaria.
- Los círculos generalmente se reúnen en salas apropiadas
- Sus miembros reciben instrucción especial acerca de los reglamentos que atañen a su participación, de la mecánica de las reuniones y de la forma de hacer las presentaciones a la administración.
- Los expertos técnicos y la gerencia en general brindan su ayuda a los círculos.
- Los círculos son orientados y aconsejados por un asesor, no miembro de él.

ALGUNOS RESULTADOS QUE SE PUEDEN SEÑALAR EN EMPRESAS QUE HAN APLICADO ESTA TECNICA:

- Los errores que eran del orden del 50% se han logrado disminuir al 35%.
- Se han logrado rebajas en los costos entre el 46% y 36%.
- Las horas perdidas que en algunos casos llegaban al 65% se redujeron al 39%.

COMO OPERAN LOS CIRCULOS DE CALIDAD.

- 1.– El círculo identifica el problema y propone la solución.
- 2.– La gerencia estudia la propuesta y decide ejecutarla.
- 3.– La organización pone en práctica la solución.
- 4.– La organización y el círculo evalúan los efectos de la solución.

Se cita, entre otros el caso de la Toyota, en que la participación de los empleados de la empresa en los círculos llegaba al 72%, con 1.791 proyectados en ejecución. En este caso existe pago e incentivo por la participación en los círculos.

Funcionarios de la Toyota han suministrado la siguiente información que ilustra el éxito y las ventajas de los círculos de calidad.

- Han surgido nuevas técnicas y maquinarias.

- Los círculos han ganado premios en competencias regionales y nacionales.
- Disminución en la frecuencia de defectos de 0,95 defectos por vehículo terminado en 1968 a 0,60 defectos por vehículo terminado en 1973.
- Reducción en el número de horas/hombre por vehículo de diez en 1968 a ocho en 1973.
- Disminución de la tasa de accidentes de 53 por cada millón de horas/hombre trabajadas a cero, en 1972.
- Disminución en la rotación de empleados de 18,2% en 1968 a 8,5% en 1973.
- Aumento en el número de trabajadores que piensan que su trabajo vale la pena de 29% a 45%, y
- Mejora general en las habilidades de los trabajadores, con especial énfasis en el trabajo por equipo.

PRODUCCION DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD.

Es un sistema que trata de cambiar toda una empresa, obteniendo el apoyo y compromiso gerencial, ya que allí nace el proceso de los círculos de calidad.

Se debe crear una oficina con su asesor y personal para llevar el proceso a toda la empresa.

Se debe preparar un programa de capacitación a toda la empresa, el cual es aconsejable parta por un plan Piloto.

Hay que evitar el apresuramiento en ver beneficios, sin pensar en las dificultades ocultas e presentes.

Se debe vigilar el 100% de todos los detalles y reglas para que funcionen los círculos de calidad.

Para su éxito debe participar activamente toda la empresa incluyendo al Sindicato.

OFICINA DE CIRCULOS DE CALIDAD.

La creación de una Oficina de círculos de calidad, pasa por las siguientes etapas:

— Capacitación, apoyo técnico, consulta para aconsejar a los círculos como manejar reuniones, solucionar problemas (casos de asperezas, mantener el entusiasmo), preparar material (de estudio, audiovisual, etc.) ayudar a evitar errores, obtener resultados, evaluar progresos, servir de mediador en caso de problema.

El consultor es el eje de toda la acción, por lo tanto su labor es de envergadura frente a una cantidad de pequeños obstáculos y otros no tan pequeños.

Es importante también evitar la tendencia al desvío hacia otros aspectos, como es el caso de atender problemas salariales o entrar en competencia con el sindicato.

Aparecen conflictos, por el temor de los mandos medios, respecto de los círculos de calidad en el sentido que éstos brindan a los empleados acceso a la gerencia. Los mandos medios monopolizan la información entre gerencia y empleados y cuelean la mala información hacia arriba. Informan a los empleados sólo según su conveniencia, por lo tanto es aconsejable iniciar la introducción de los círculos de calidad por los mandos medios, con lo cual este problema se neutraliza absolutamente.

CAPACITACION

Algunos aspectos que se requieren para la capacitación de los miembros de un círculo (sin señalarse la capacitación para Supervisores, Gerentes y Asesores):

- El tiempo mínimo estimado para capacitación, es de 10 horas.
- La capacitación debe ser dictada por el asesor y el jefe del círculo, y debiera considerar:
 - 1.- Una motivación inicial (cinta video, por ej.)
 - 2.- Concepto círculo de calidad, estructura y proceso.
 - 3.- Breve historia del desarrollo y de la expansión de los círculos.
 - 4.- Conocimientos básicos para llevar a cabo una reunión.
 - 5.- Técnicas fundamentales de los círculos para solucionar problemas, como ser:
 - a. Diagramas de flujo.
 - b. Análisis de Pareto.

- c. Diagramas de causa y efecto.
- e. Gráficos.
- f. Hojas de verificación.
- g. Análisis de costo-beneficio.

6.- Proceso fundamental de los círculos para solucionar problemas:

- a. Identificación del problema.
- b. Análisis del problema.
- c. Búsqueda de soluciones.
- d. Selección de una solución.
- e. Presentación de la solución a la gerencia.
- f. Ejecución de la solución.
- g. Evaluación de la solución.

7.- Reglas de los círculos de calidad dentro de la empresa.

Las actividades de los círculos de calidad se deben considerar como un proceso educativo continuo, haciendo énfasis no en los resultados a corto plazo, sino a largo plazo, en el cual se trata de aumentar la productividad y calidad de los trabajos. Sólo así se llega a un proceso constante y autosostenido.

¿CÓMO PREPARAR LA ORGANIZACIÓN ?

Para el éxito de los círculos de calidad, deben crearse incentivos:

- Los no económicos, como son los reconocimientos, la difusión en Boletines, las competencias entre círculos, etc. y
- Los económicos, como el mejoramiento general de la empresa y el particular de cada círculo de calidad. Los ascensos también se consideran como reconocimientos económicos.

Conclusiones:

Puedo señalar que los círculos se han implementado solamente dentro del área industrial. Por el tiempo que toma capacitar a la gente, no han tenido mucha difusión dentro del campo de la construcción, en donde la rotación de personal es alta.

En vista de los resultados extraordinarios que se pueden lograr con esta técnica, estimo que bien vale la pena implementarla como sistema en las actividades de la construcción.