

GESTIÓN DE CALIDAD

TEMA 1- CLAVES DE LA CALIDAD

- Introducción
- ¿Qué es calidad?
- Origen
- ¿Qué son los ISO 9000?
- ¿Cómo se consigue un certificado?
- ¿Qué certifica la calidad?

TEMA2 : CÍRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD

- Definición
- Papel de los Círculos de Control de Calidad
- Condiciones necesarias para la puesta en marcha de los C.C.C.
- Conclusiones.

OBJETIVOS

- Definición del concepto.
- Identificar sus tipologías.
- Objetivos genéricos de las normas
- Criterios de selección

TEMA 1: CLAVES DE LA CALIDAD

Introducción y Claves de la Calidad.

Se trata de conseguir la máxima efectividad a través de la mejora constante del proceso productivo. Estamos hablando de implantación de sistemas de calidad. Una práctica que las empresas deberán introducir de forma paulatina para ser más competitivas.

La implantación de sistemas de calidad aportan gran número de beneficios a las compañías que apuestan por esta estrategia. No sólo reducen sus costes de manera razonable, sino que además incrementan sus ingresos gracias al mayor grado de satisfacción de sus clientes y en una mejora de la motivación de sus empleados. A nadie se le escapa que estas motivaciones son el fruto de una inversión del proceso del día a día.

Sin embargo la Empresa en España quiere resultados inmediatos. Tal vez sea esta una de las razones que la vida media de las firmas en nuestro país sea entre cuatro y cinco años. No es la única: la falta de visión de futuro y de práctica reflexiva sitúan a España en los vagones de la cola en cuanto a lo de implantación de calidad se refiere. No obstante, en los últimos años se ha registrado una evolución espectacular en este sentido (a principios de 1992 tan sólo 62 empresas tenían certificaciones de calidad y cuatro años más tarde, a finales del 96, la cifra ascendía a 2.000 empresas).

¿Qué es la calidad?

Para algunos es ya un estilo de vida. Más bien es el sinónimo de buena gestión empresarial y, por tanto, de productos y servicios competitivos. Se trata de conseguir la máxima efectividad a través de la mejora constante del proceso productivo.

Si por ejemplo, una Empresa fabrica toallas, la obtención de un certificado de calidad no implica que esas toallas sean mejores que los de la Empresa de la competencia, que no tienen el certificado; simplemente quiere decir que esa compañía se programa un nivel de excelencia determinado que se cumple de forma estable. Ello supone que las toallas que fabrica tienen una calidad constante.

La implantación de un sistema de calidad es cosa de todos, y a todos beneficia: a empresarios, trabajadores y clientes. Sin embargo es un proceso complicado, relativamente largo y costoso, ya que requiere una importante inversión en tiempo y formación. Además implica el rechazo de un principio muy arraigado: el de la rentabilidad inmediata. Los datos hablan por sí solos: el 60% de las empresas que inician un procedimiento de este tipo lo abandonan al cabo de dos años.

Origen de la calidad

Como nos tienen acostumbrados, los japoneses fueron los pioneros. La II Guerra Mundial dejó la economía nipona en una situación catastrófica, con unos productos poco competitivos que no tenían cabida en los mercados internacionales. Los japoneses no tardaron en reaccionar: se lanzaron al mercado gracias a la adopción de los sistemas de calidad. Los resultados fueron que Japón registró un espectacular crecimiento.

La iniciativa nipona pronto se transmitió a otras zonas del planeta. Europa tardó algo más, pero también fueron los años 80 los del impulso definitivo.

En 1988 nace la European Foundation for Quality Managment (EFQM), organización que apuesta por los modelos de gestión de calidad total (GTC o TQM), estrategias encaminadas a optimizar los recursos, reducir costes y mejorar los resultados, con el objetivo de perfeccionar constantemente el proceso productivo.

¿Qué son los ISO 9000?

Son una familia de normas técnicas interrelacionadas, denominadas UNE-ISO en España, EN en Europa, emitidas por la International Organization for Standarisation (IOS) a través de sus comités regionales. Se eligió el término ISO porque significa igual en griego. Las principales son la ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003.

Estas normas certifican la calidad de las unidades de negocio de la Empresa (por tanto, nunca se refieren a los productos), y no distinguen distintos niveles de excelencia, es decir, las compañías pueden optar por estas normas en función de sus ámbitos de actuación. Así, las firmas que diseñen, fabriquen o comercialicen sus mercancías podrán aspirar a conseguir la ISO 9001, ya que esta norma certifica calidad de diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio posventa. En estos tres últimos puntos se centra el ISO 9002. Los ISO 9003 mide los ensayos finales de los productos y las inspecciones.

El cumplimiento de las normas ISO sólo es obligatorio cuando así lo estipulé una cláusula contractual entre proveedor y cliente, o por exigencias de la administración pública.

¿Son los ISO un premio a la calidad?

No. Estas normas son tan sólo un sistema de aseguramiento de la calidad. Certifican un mínimo de excelencia y garantizan que la calidad es estable de acuerdo con los objetivos marcados por la Empresa. Lo verdaderamente importante no es la obtención del ISO, sino el proceso por el que pasa la Empresa para conseguir el certificado.

Según los expertos, el ISO se ha convertido en una herramienta de marketing y muchas compañías se anuncian en los medios de comunicación utilizando como reclamo el hecho de que sus productos hayan obtenido un certificado, lo que puede llegar a confundir al cliente potencial. La EFQM está trabajando en este sentido para erradicar este tipo de publicidad engañosa, que sobrevive gracias a la confusión existente en

torno al concepto de calidad.

¿Cómo se consigue un certificado?

Es aconsejable, aunque no imprescindible, acudir en primer lugar a una consultora. Ésta orientará al empresario y le recomendará un plan de calidad (de acuerdo con las normas emitidas por la IOS) a aplicar en su gestión, a través de la cual conseguirá el certificado que le acredita como cumplidor de las normas ISO.

La implantación de un plan de calidad suele proponer un cambio en la cultura de la Empresa. Los fracasos tienden a producirse en los momentos de puesta en marcha, ya que la compañía debe realizar una autoevaluación que permita definir los puntos más débiles para conseguir mejorarlos.

Una vez superado este primer trámite, el plan establecido es sometido a una exigente auditoría por parte de las compañías certificadoras, que serán las encargadas de juzgar si la gestión llevada a cabo es acreditable.

Esto es el mínimo a conseguir para una Empresa que desea calidad; luego, hay que mantenerlo con posteriores evaluaciones, constantes mejoras y sucesivas auditorías.

En el año 97 se celebró en Madrid la II Conferencia Internacional sobre Calidad en la Gestión (Cical 97). En ella quedaron establecidos los ingredientes para el éxito de una oficina de control de calidad y de su director: explicar la incidencia del control de calidad en la reducción de costes y el incremento de ingresos; profundizar sobre las razones de cambio a través del Benchmarking (sistema articulado sobre una doble base: primero tomar como ejemplo las mejores estrategias de las empresas en el ámbito práctico; segundo, la medición del grado de satisfacción y motivación de las personas que trabajan en el proceso productivo, así como del cliente); convertirse en estímulo para los principales departamentos y para la dirección, que además debería funcionar como una auditoría interna; y trabajar al lado del cliente.

¿Qué ámbitos se controlan para conceder un certificado?

Las áreas examinadas van desde el sistema de control de los proveedores, pasando por todo el proceso de producción y fabricación, hasta la escala jerárquica de responsabilidad dentro de la Empresa. Cerca de 20 factores distintos de la estructura de la compañía son sometidos a revisión.

Ventajas para la Empresa

En Cical 97, algunos expertos cifraron el precio de la no-calidad en el 15-20% de los costes financieros. El director de la fábrica de ascensores Schindler, destacó la evolución de la cuenta de resultados de su Empresa, que pasó a perder 800 millones de pesetas en 1992 a obtener 1200 millones de resultados operativos en 1996, gracias a un plan de calidad.

La compañía que implanta un sistema de calidad suele reducir sus costes de una forma considerable. Pero éste no es el único resultado positivo, ya que los ingresos también son susceptibles de mejora gracias a una mayor satisfacción del cliente y de los empleados (que se encuentran mucho más integrados en la Empresa).

Además, muchas grandes firmas exigen a sus clientes la certificación ISO 9000. La Segunda Semana Europea de Calidad, celebrada en noviembre de 1996, tenía como lema Calidad en Europa: Unidos ganamos. Y es que hay que insistir que la calidad es cosa de todos y a todos beneficia.

Ventajas para el Cliente

El cliente tiene la garantía de que el nivel de calidad programado por la Empresa se cumple de forma constante. Cuando una compañía establece un sistema de calidad, debe mantener una visión actualizada de la

firma a lo largo de todo el proceso para aunar las iniciativas y los planes de mejora.

En este caso, se entiende por visión el sueño con el que se quiere entusiasmar al accionista pero, sobre todo, al cliente, que resulta ser el objetivo principal y uno de los mayores beneficiados.

¿Qué certifica la calidad?

Existe una complicada jerarquía de entidades encargadas de normalizar el proceso certificador. La Acreditación Europea de la Calidad (EAC) pretende homogeneizar la certificación en los países miembros de la Unión Europea (UE). En España, el juez de jueces es la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC) que se encarga de dar el visto bueno a las entidades que operan en nuestro territorio, aunque todavía no está integrada en la EAC.

Hasta el momento, sólo cinco certificadoras han superado las pruebas de la ENAC: Agencia Española de Normalización (Aenor), Laboratori d'Assatjos i Investigacions (LGAI), que depende de la Generalitat de Cataluña, Det Norske Veritas (DNV) de Noruega, la francesa Bureau Veritas y SCS-ICS Ibérica, compañía suiza.

Cada una de ellas está capacitada para certificar determinados sectores industriales. Así por ejemplo Aenor puede otorgar certificaciones en 32 ramos distintos.

Sin embargo existen en nuestro país numerosas empresas no reconocidas por la Entidad Nacional de Acreditación, cuya certificación será válida siempre que estén acreditadas por otro país u otra entidad que haya firmado el Acuerdo Multilateral de Reconocimiento de la Acreditación Europea de la Calidad.

Objetivos:

– Entender el concepto de los círculos de control de calidad

- Identificar los responsables .
- Determinar mecanismos de evaluación
- Aprender a aplicarlos.

TEMA 2:

CIRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD

Los círculos de calidad son un instrumento que utiliza la Dirección cuando su filosofía es participativa y cree en el concepto de calidad total, es decir, en la idea de que la calidad se mejora ininterrumpidamente en el lugar de trabajo.

Definición : Los círculos de control de calidad son grupos que se reúnen voluntariamente de modo regular, con el fin de identificar y resolver los problemas relacionados con el trabajo y llevar a la práctica las soluciones oportunas, con el debido consentimiento de la dirección.

Los Círculos de Calidad funcionan en un contexto cultural en el cual el concepto de Empresa obedezca a intereses económicos y sociales que tengan en cuenta la capacidad creativa humana, la posibilidad del hombre para participar en objetivos comunes de grupo.

Los Círculos de Calidad nacieron en Japón después de la II Guerra Mundial, al final de la cual este país se encontró con que sus productos se conocían en el mundo con el sello de bajo precio, pero también de muy baja calidad; y entre 1955–60 empiezan a aplicar de forma sistemática el control de la calidad en dos líneas

diferentes de investigación y trabajo:

- la gestión de calidad en el ámbito de Empresa
- Los círculos de calidad.

Por lo tanto la introducción de los Círculos de Calidad vino como parte de un proceso de evolución natural.

En 1988, en Japón, ya existían más de 1 millón de Círculos de Calidad en los que participaban más de 10 millones de trabajadores.

A partir de aquí se van introduciendo éstos en otros países. En U.S.A el primer Círculo de Calidad se crea en 1973 y en Europa a partir de 1978.

EL PAPEL DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

Ser miembro de un grupo de calidad es algo estrictamente voluntario. El éxito de los Círculos de Calidad radica en el hecho de que los empleados los consideran suyos, y no algo instituido simplemente para mantener satisfecha la dirección.

Los Círculos de Calidad que han prosperado nunca se convierten en sesiones de quejas ni en discusiones inoportunas acerca de injusticias, ni tampoco en sesiones de charla. Se insiste siempre en la resolución de problemas y en la confección de planes de acción.

Los Círculos deben centrarse en asuntos prácticos y dejarse de teorías; deben buscar el obtener resultados positivos y no simplemente mantener discusiones.

El papel de los Círculos de Calidad es:

- Identificar problemas
- Seleccionar el problema/s de mayor importancia
- Hacer que el Círculo investigue dichos problemas
- Encontrar la/s solución/es
- Tomar medidas, en caso de que el Círculo este autorizado a hacerlo.
- Hacer una exposición de el/los problema/s y posibles soluciones ante la dirección.

Así pues, en la filosofía de los Círculos de Calidad se encuentran estos principios:

- La participación de las personas a todos los niveles.
- Voluntariedad en la participación
- Interés y espíritu de superación constante que hace sensibilizarse de las cosas que no van bien, que podrían ir mejor, o que crean problemas.
- Capacidad para analizar los problemas e identificar sus causas (formando al personal para ello)
- Formación para resolver los problemas poniendo los remedios oportunos.
- Mantener los resultados obtenidos.

Los beneficios que aportan los Círculos de Calidad:

Los Círculos de Calidad generan en las personas un sentimiento de satisfacción y pueden proporcionarles el reconocimiento de sus logros. Estos se deben a tres razones:

- Una mayor conciencia del trabajo en equipo
- En aumento en la participación de los individuos

- Mejoras en el modo de realizar tareas y, por lo tanto, el aumento de la calidad.

El fomento del espíritu de equipo mediante los Círculos de Calidad pueden tener un efecto extraordinario en el ambiente de toda la organización.

La comunicación también mejora enormemente con los Círculos de Calidad. Naturalmente la comunicación entre ambos miembros del grupo mejora, pero también se beneficia la comunicación horizontal entre círculos dedicados a campos de trabajo diferentes y la comunicación vertical entre la fábrica y la dirección.

A nivel de trabajadores, los Círculos de Calidad pueden juntar a personas que, aunque hayan estado trabajando en la misma rama, apenas se hayan llegado a conocer; con la ayuda del Círculo, no sólo discuten cosas juntos, sino que también obran de común acuerdo.

Y en cuanto a la comunicación vertical, los Círculos de Calidad hacen una gran aportación a favor de la compensación por parte de la dirección del propio personal. Los directores quedan muchas veces sorprendidos ante el entusiasmo y conocimientos de sus empleados, y los empleados disfrutan de la oportunidad de emplear sus capacidades y ver que se hace buen uso de ellas.

CONDICIONES NECESARIAS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LOS C.C.C.

• Apoyo en la dirección.

Cuando se instaure cualquier sistema de comunicación, la cooperación sincera y completa de la dirección es fundamental. Aunque no participe directamente en los Círculos, la dirección tiene un papel importante que desempeñar. Es preciso persuadir a los directores no sólo de que se invierta dinero y el tiempo, sino que se comprometan personalmente a apoyar el programa. Tienen que quedar convencidos de que los círculos van a producir un efecto generoso en el ambiente de la organización y en la actitud de la gente.

• Nombrar, formar y determinar las funciones del coordinador general de los Círculos de Calidad, que pueda ser un staff de dirección.

De él dependerá la buena marcha de los Círculos de Calidad. Puede ser una persona o un gabinete coordinador externo, con las funciones de:

- Preparar el clima.
- Seleccionar los miembros.
- Formar los líderes en técnicas de:

–recogida de datos

–análisis estadístico

–técnicas de resolución de problemas.

–Dinámicas de grupo.

- Seguimiento de los Círculos, asesorarles y optimizar los resultados.
- Obtener consejos y sugerencias de otras áreas o departamentos.

• Organización de los Círculos de Calidad.

Se tienen que formar a los líderes en las características, técnicas y metodología de los Círculos de Calidad.

Estas personas deben ser líderes que destaquen.

La formación es esencial, y consiste en encontrar modos de preparación para los empleados en la identificación de problemas y enseñarles a organizar sus ideas y a tener en cuenta las posibles dificultades técnicas y las alternativas con el fin de llevar sus ideas a la práctica.

Deben prepararse a cada jefe para que forme y dirija un Círculo de Calidad de su propia rama.

Otras cuestiones que deben incluir la formación de los jefes son la capacidad de enfocar las reuniones de un modo eficaz y las mejores maneras de hacer exposiciones ante la dirección de modo que las propuestas del círculo cuenten con una mayor probabilidad de ser aceptadas.

La preparación debe comprender una introducción detallada a los Círculos de Calidad, información acerca de las técnicas necesarias para organizarlos y ejemplos de dificultades prácticas que pueden surgir en el momento de llevar a la práctica el proyecto.

4–Características de los miembros.

- Grupo de 4/7 personas, que trabajen normalmente en una misma línea.
- Deben participar diversas categorías laborales.
- Deben participar voluntariamente.
- El Círculo de Calidad no tiene relación jerárquica de autoridad y dependencia, los miembros son igualitarios.
- El objetivo es el deseo común de mejorar la técnica del trabajo, resolviendo los problemas comunes.
- El líder es elegido por los miembros y puede ir cambiando según el grupo.

Con respecto a los miembros del grupo, es normal que haya más voluntarios de lo necesario, por lo cual se establece normalmente una lista de espera que se ha de seguir por orden riguroso, para que entren a participan aquellos que vayan pudiendo incorporarse, debido a las bajas de los anteriores. Son grupos abiertos.

Las primeras sesiones se dedican a preparar a todos los miembros en los métodos de trabajo de los Círculos de Calidad, incidiendo en el carácter participativo de todos los miembros; no es el trabajo sobresaliente de un individuo lo que destaca, sino el esfuerzo combinado y acumulativo de todo el equipo.

Debe empezarse con programas sencillos que faciliten la familiaridad de los miembros con las técnicas y ambiente nuevo del círculo al que no están acostumbrados.

5–Método a seguir:

La característica esencial es el esfuerzo creativo del grupo para solventar problemas, lo cual requiere:

- Identificación del problema
- Selección del problema. Debe escogerlo, entre los posibles, el grupo.
- Análisis del problema.
- Solución del problema, para lo cual a veces se habrá de recurrir a ayudas externas si el grupo no cuenta con los medios necesarios.
- Presentación en Dirección, previa experimentación de la solución. Es muy importante, aquí que el grupo tenga la seguridad de que sus ideas y trabajo llega a la dirección y de que esta tenga en cuenta y reconozca su valor creativo.

En el caso que la dirección no decida aceptar su propuesta deberá explicar claramente él por qué.

6-Reuniones de los Círculos de Calidad.

Es conveniente que el grupo se reúna cada 2/3 semanas. La duración de cada sesión debe oscilar entre los 45/90 minutos aproximadamente. Es conveniente establecer un programa de reuniones.

El líder debe tener en cuenta para la buena marcha de las reuniones:

- Que ha de seleccionar miembros con experiencia profesional y que sean comunicativos.
- Que todos hablen con libertad
- Deberán reprimir a los charlatanes y a los pelotas
- Conseguir que hablen los tímidos
- Evitar discusiones de principio.
- Procurar sacar conclusiones finales.
- Tomar notas de cada sesión.

• Otros aspectos a tener en cuenta:

- El tiempo de las reuniones: se aconseja que las reuniones sean en horario de trabajo, aprovechando los tiempos muertos si es posible, hay quien paga horas extras, un plus de formación.
- Selección de miembros y líderes: es esencial la competencia técnica y simpatía del líder, es decir, que debe ser una persona comunicativa con buenas relaciones con el grupo y en otros departamentos; con gran sentido común, integridad, entusiasmo: sano y positivo.
- Recompensa e Incentivos: son muy variadas y van desde la recompensa en efectivo en relación con la mejora obtenida hasta un simple símbolo de reconocimiento.
- Actitud de los mandos: deben estar bien informados, bien enterados del programa, que deben colaborar. Para ello el coordinador debe ganarse previamente sus voluntades.
- Gastos de implantación del programa: los materiales de formación y el pago del tiempo cuestan dinero, así como las recompensas. Todos afirman que el feed-back es positivo, con lo cual la inversión es rentable. Además de lo que es cuantificable, hay lo que no se puede cuantificar, como son los cambios positivos de actitudes y de la motivación en los grupos de la Organización.

CONCLUSIONES:

Los elementos decisivos para el éxito de los Círculos de Calidad son:

- La participación voluntaria
- La formación de los miembros en:
 - análisis estadístico.
 - dinámicas de grupo
 - técnicas de resolución de problemas.
- La elección libre de los temas a tratar por los miembros del grupo, sin imposición jerárquica que ahogue la colaboración creativa del grupo.
- Las reuniones deben celebrarse regularmente en tiempo pagado por la Empresa, y que esta asuma el coste de la puesta en marcha.

Calidad Organización Empresarial 13