

SOLUCIÓN: CREAR UN CÍRCULO DE CALIDAD ¿O NO?

Por Antonio Valls

Es cierto que a cualquier grupo de más de tres personas reunidas con la idea de resolver algún problema de la empresa, hay quien le llama círculo de calidad. Pero un verdadero círculo de calidad es algo más que eso. ¿Qué es en realidad? Y lo que es más importante: ¿Qué es preciso, para que un círculo de calidad sea efectivo?

El primer punto clave es que la existencia de un círculo de calidad sea bendecida y/o promovida por la alta dirección de la empresa. Ningún círculo de calidad será útil si la alta dirección le es ajeno. En la empresa las cosas tienen la mala costumbre de ir mal, si el Director General pasa -por ejemplo- demasiado tiempo en el extranjero. Por otra parte, un círculo de calidad lo constituyen un grupo de personas, con el objeto de encontrar soluciones a diversos problemas de un determinado ámbito de la empresa: fábrica, almacén, comercial, servicio al cliente, etc.

Pero aún dándose esas condiciones básicas mencionadas, pudiera ser que un círculo de calidad resulte inoperante. Esto ocurre con frecuencia en la empresa. La gente empieza a reunirse con grandes expectativas (de lograr la mejora continua y la calidad total en un área funcional). Pero luego el grupo se reúne cada vez menos... y con menos asistentes. Un día los pocos que quedan se dan cuenta de la futilidad de reunirse... y otro círculo de calidad que muere. ¿Qué ha pasado?

El papel del moderador -que a menudo es conveniente que sea un consultor externo- es probablemente el factor más decisivo de éxito o fracaso de un círculo de calidad. Y el moderador exitoso cuida de que en su círculo se cumplan los siguientes seis puntos:

PARTICIPACIÓN VOLUNTARIA

La generación de soluciones a un problema no es algo que las personas podamos abordar a la simple voz de "ya". Tampoco es frecuente que alguien nos hable de sus problemas profesionales simplemente porque así se le ordena. Se entra en el proceso de identificar y tratar problemas con éxito, si se nos induce sutilmente a ello, y si poseemos una cierta inclinación natural a cuestionar lo que hacemos. Por ello es conveniente que los miembros de un círculo de calidad, lo sean por voluntad propia; no porque han recibido un intimidador memorando que no les deja otra opción.

TAMAÑO AQUILATADO

Hay directivos a quienes para tratar cualquier tema, les encanta reunirse con mucha gente. Si no lo hacen, se sienten menos directivos. Esta mala costumbre hace perder tiempo a empleados que puestos a escoger quizás no asistirían a la reunión. Pero lo peor del caso es que las reuniones de más de ocho o diez personas son muy difíciles de manejar productivamente -en especial si el objeto es innovar-. Se eternizan, se profundiza menos, y siempre hay quien no participa suficientemente.

ANALIZAR LO PROPIO

Para analizar y buscar solución a un problema, es bueno conocerlo a fondo por experiencia propia, y que sus adversos efectos nos afecten personalmente. Arreglar los problemas de los demás es fácil... y las más de las veces completamente inútil. A menudo la mera descripción de un problema está sujeto a la manera en que se le percibe individualmente. Y el interés en dar con una solución mejor, a un problema que se interfiere entre nosotros y nuestros objetivos profesionales, será mayor que si tratamos de arreglar el mundo.

ASEGURARSE ÉXITOS AL PRINCIPIO

Nada desmoraliza más en un nuevo cometido, que fracasar al apenas empezar. Esto parece ser cierto en cualquier campo de la actividad humana. Del mismo modo que un éxito inicial, así sea

pequeño, ejerce un gran poder motivador para perseverar. Para asegurarse este éxito inicial en un círculo de calidad, es recomendable comenzar por abordar problemas relativamente fáciles de solventar.

DAR A CONOCER ESTOS ÉXITOS

Los niños son unos grandes vanidosos; pero su vanidad no es un ejercicio de desordenada soberbia como a veces lo es la presunción de los adultos. Los niños dan gran publicidad a cada pequeño éxito -en el andar, en el hablar, en el jugar...- con el instintivo fin de reforzar el proceso de crecimiento y de auto desarrollo en que se encuentran. Dar a conocer adecuadamente nuestros éxitos profesionales puede tener un efecto similar. Es pues recomendable comunicar al resto de la empresa, los logros que se obtienen en un círculo de calidad.

ASMILAR E INCENTIVAR LOS RESULTADOS

Pero el objeto del trabajo que se lleva a cabo en un círculo de calidad, no es simplemente publicitarlo. Se trata de poner en práctica las propuestas elaboradas, y premiar a sus autores por los resultados empresariales conseguidos. En la empresa, las ideas no tienen utilidad hasta que no se contrastan con la realidad. Y no premiar las ideas exitosas, frena la generación de otras nuevas. La organización no puede parar de innovar. La que no lo haga, pronto será superada por un competidor más creativo y dinámico. Este es el fin último de los círculos de calidad: innovar en la estrategia, en los productos, y en los procesos de la compañía.