



Inducción a los Equipos Para la Solución de Problemas

La idea de involucrar a los empleados en decisiones administrativas no es nueva. Por años, los teóricos administrativos han sostenido que la mejor administración es la participativa, y que los supervisores y gerentes en las organizaciones de todos tipos deberían obtener información de sus empleados. Sin embargo, mientras que la mayoría de los gerentes parecían estar de acuerdo con el concepto, pocos de ellos eran capaces de ponerlo en práctica. El nuevo programa de Equipos para la Solución de Problemas ahora le ha dado a la gerencia una herramienta por medio de la cual puede haber participación de los empleados, y muchas organizaciones hoy en día están usando el enfoque de Equipos para la Solución de Problemas.

¿Qué son los Equipos para la Solución de Problemas?

Brevemente, los Equipos de Solución de Problemas son equipos de personas quienes se reúnen voluntariamente para identificar, analizar y solucionar problemas relacionados con el trabajo. Generalmente, estas personas provienen del mismo departamento o área de trabajo, o por lo menos, realizan un trabajo similar, de tal forma que el problema que discutan les sea familiar a todos ellos, y que todos puedan contribuir al desarrollo de soluciones.

La cantidad de personas involucradas en un grupo varía; tan pocos como cuatro o tantos como diez pueden estar involucrados. Es importante que todos tengan la oportunidad de participar durante las juntas, así que los grupos con más de diez personas probablemente no funcionen tan bien. En departamentos que tengan muchos empleados, se pueden formar varios Equipos de Solución de Problemas.

¿Qué hacen los Equipos para la Solución de Problemas?

De nuevo, los Equipos para la Solución de Problemas se reúnen para analizar y solucionar problemas. Pero sus funciones son mucho más detalladas que esto. Entre las cosas que hacen los Equipos para la Solución de Problemas están:

- ✓ Mejorar la calidad de los servicios o productos
- ✓ Reducir la cantidad de errores relacionados con el trabajo
- ✓ Promover la reducción de costos
- ✓ Desarrollar y mejorar el trabajo en equipo
- ✓ Desarrollar mejores métodos de trabajo
- ✓ Mejorar la eficiencia dentro de la organización
- ✓ Mejorar las relaciones entre la gerencia y los empleados
- ✓ Promover las habilidades de liderazgo de los participantes
- ✓ Aumentar el desarrollo personal y la carrera de los empleados
- ✓ Mejorar la comunicación a través de toda la organización
- ✓ Incrementar la consciencia de seguridad en toda la gente



Soluciones Integrales de Asesoría y Capacitación

Equipos Para la Solución de Problemas

Pueden aparecer muchos otros factores como resultado del esfuerzo de los Equipos para la Solución de Problemas. Sin embargo, esta lista muestra algunas de las cosas que la participación en los Equipos para la Solución de Problemas logra para la organización en general y para los individuos que participan en los Equipos para la Solución de Problemas.

¿De dónde viene el concepto de Equipos para la Solución de Problemas (círculos de calidad)?

Tal como el radio, la televisión y los automóviles, el concepto de Equipos para la Solución de Problemas es un producto americano que ahora está siendo importado de Japón.

No hace mucho, los productos etiquetados como "hecho en Japón" eran vistos como baratijas o mercancía de mala calidad. Hoy en día, se considera que los productos japoneses están entre los mejores hechos y de disponibilidad más confiable, y los fabricantes americanos se encuentran a sí mismos incapaces de alcanzar a la creciente competencia japonesa. Aunque una tremenda cantidad de factores contribuyen a este increíble cambio, uno de los más importantes fue el involucramiento de los trabajadores japoneses en mejorar la calidad del producto.

Después de la segunda guerra mundial, el general Douglas MacArthur, quien era el comandante de la fuerza estadounidense ocupando Japón, decidió hacer todo lo que podía para revivir la economía japonesa tan pronto como fuera posible. Vio que a causa de la economía isleña del Japón, sería necesario comerciar con otras naciones en vez de apoyarse en los recursos naturales, pero también vio que la mala reputación japonesa en cuanto a la calidad dañaría seriamente sus esfuerzos comerciales. Por eso, le pidió al Dr. W. Edward Deming que viniera de los estados unidos a trabajar con los líderes industriales japoneses para mejorar sus niveles de calidad.

El Dr. Deming les presentó a los japoneses el concepto de Control Estadístico de Procesos (SPC) - concepto que inmediatamente fue adoptado por la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE) como la piedra angular de su programa. En 1952, en una conferencia en Syracuse, nueva york, el Dr. Deming le presentó al fundador del JESU, el Sr. Koyanagi, a otro americano, el Dr. Joseph Juran, un experto en control de calidad. Durante los siguientes años, el dr. Juran visitó Japón varias veces, enseñándole a los japoneses su enfoque del mejoramiento de calidad - un enfoque que hace hincapié en la toma de decisiones participativa. Este enfoque serviría como base para el programa de círculos de calidad (Equipos para la Solución de Problemas) que siguió varios años más tarde.

A través de los años cincuentas y a principios de los sesentas, los japoneses llevaron a cabo una campaña nacional para mejorar la calidad. Semanalmente se transmitían programas de radio que enfatizaban en la calidad, y en 1960, se inició un programa semanal de televisión sobre calidad. Se daban premios a individuos y corporaciones que lograban extraordinarias mejoras en calidad.



Soluciones Integrales de Asesoría y Capacitación

Equipos Para la Solución de Problemas

Noviembre se instituyó como "el mes nacional de la calidad" en 1960, y durante ese mes era muy común ver carteles, banderas, seminarios y conferencias orientados hacia la calidad.

En 1961, los editores de la revista japonesa "Control de Calidad", decidieron involucra a los supervisores de línea en el proceso de calidad. Así que establecieron una sesión de discusión para supervisores llamada "los deberes de los supervisores de la planta en cuanto al mantenimiento de la calidad" como parte de la conferencia anual de control de calidad, e invitaron a los supervisores de la planta a unirse al panel de discusión. También desarrollaron una nueva revista para supervisores de planta llamada "los supervisores y el CC", y publicaron el primer número en julio de 1962. Esta revista tenía la intención de educar a los supervisores de línea en cuanto a los métodos de control de calidad, y a través de la revista, los editores fomentaban la organización de "círculos de calidad" ("Equipos para la Solución de Problemas") que serían conducidos por supervisores que pudieran servir como los puntos centrales para actividades de control de calidad dentro de una organización.

Los círculos de calidad (Equipos para la Solución de Problemas) se dispersaron rápidamente en Japón, primero en manufactura y después en finanzas y comercialización. Hoy en día, cerca de diez millones de trabajadores están involucrados en círculos de calidad en Japón.

El concepto de círculos de calidad (Equipos de Solución de Problemas) se difundió a los estados unidos a principios de los setentas, cuando un equipo visitante de líderes de círculos de calidad JUSE fueron invitados por la sociedad americana para el control de calidad para que presentaran sus programas en una conferencia en la universidad de Stamford. Esta conferencia provocó el interés de varios representantes de la corporación Lockheed, quien estudiaba el concepto a profundidad y recientemente había instalado un programa de control de calidad en Lockheed. El programa probó ser altamente exitoso, y programas similares fueron iniciados en organizaciones tales como j.c. Penney co., Uniroyal, Chrysler, General Motors, Ampex, Firestone, Bendix, Michigan Bell Telephone, y muchas otras. Hoy, miles de trabajadores americanos de todo tipo de organizaciones están participando en círculos de calidad (Equipos para la Solución de Problemas), contribuyendo al mejoramiento de las operaciones de sus organizaciones y de sus propias vidas de trabajo.



Soluciones Integrales de Asesoría y Capacitación

Equipos Para la Solución de Problemas

¿Cómo está estructurado el programa?

Hay seis elementos básicos en el programa de Equipos para la Solución de Problemas de una organización:

1. Los participantes del grupo
2. Líderes de los grupos
3. El facilitador del programa
4. El comité de dirección / de asesoría
5. Gerentes fuera del grupo de mejora
6. Empleados fuera del grupo de mejora

El siguiente modelo se explica cómo están relacionados estos elementos.

Los participantes del grupo de mejora son, por supuesto, los componentes básicos de todo el sistema. Como hemos visto, ellos son empleados quienes participan voluntariamente en el programa, que trabajan en una misma área común, y que suman de 4 a 10. Es importante notar, sin embargo, que ellos son los participantes permanentes del grupo; durante una junta en particular, podrá haber participantes temporales o visitantes como invitados para tomar parte en ella. Si, por ejemplo, el grupo ha identificado como uno de sus problemas mayores, la calidad de la materia prima que reciben de compras, pueden invitar a alguien del departamento de compras a que se reúnan con ellos y discutir los procedimientos de compras, proveedores alternos, etcétera. Similarmente, si el grupo necesita información de un ingeniero, un contador, o cualquier otro especialista de la organización, pueden invitar a esa persona como un participante invitado.

Los líderes del grupo generalmente son los jefes, supervisores o cualquier otro trabajador de la línea. Ellos son responsables de la operación de su grupo de mejora y también pueden participar en su propio grupo de líderes. Ésta gente debe ser elegida cuidadosamente; las juntas del grupo de mejora no serán muy productivas si el problema principal de los participantes es su supervisor, quien resulta que está ahí, conduciendo la junta. Por eso, es vital que haya buenas relaciones entre el líder y los participantes. El papel del líder del grupo de mejora es conducir las juntas, pero evitar el dominarlas. Esto es, el líder debería programar la junta, desarrollar una agenda (si es apropiada), llevar la minuta, animar a todos a contribuir, controlar a los participantes que hablan de más, invitar a participantes visitantes, etcétera, pero el líder no debe tomar decisiones o desalentar la discusión entre los participantes de ninguna forma. Generalmente, los líderes del grupo necesitan entrenamiento formal en éstas técnicas para conducir juntas de grupos.

El facilitador del programa es la persona que supervisa y vigila todo el sistema de Equipos de Solución de Problemas. Él o ella ayudan a iniciar el programa al participar en el entrenamiento para líderes y participantes de los grupos, y después al ayudar a programar las primeras juntas que



Soluciones Integrales de Asesoría y Capacitación

Equipos Para la Solución de Problemas

sostiene el grupo. Él o ella también educan a otros miembros de la gerencia acerca del programa, y mantiene informada a la organización acerca del progreso de cada grupo. Cuando los grupos están funcionando, él o ella ayudan a coordinar el proceso al invitar a personas expertas a que asistan a las juntas del grupo cuando los participantes sientan que necesitan la ayuda de un experto; a coordinar las juntas entre dos grupos diferentes cuando exista la necesidad de que ellos se comuniquen; a hacer los arreglos para que el grupo presente sus hallazgos y sugerencias en una junta con la alta gerencia; y a darle cualquier otra ayuda que puedan necesitar los participantes y líderes de grupo. Normalmente, el facilitador es un empleado que tenga algún antecedente en control de calidad y/o en las operaciones de la organización; que tenga excelentes habilidades comunicativas; y que tenga (o que se le pueda dar) tiempo para dedicarle a un proyecto tan extenso como lo son los Equipos para la Solución de Problemas. Obviamente, esta persona es extremadamente importante para el éxito del programa de Equipos de Solución de Problemas.

El comité de dirección/de asesoría sirve como un consejo de directores para el programa. Los miembros del comité provienen de cada nivel mayor de la organización, y su función es darle asesoría al facilitador, a los líderes y a los participantes de los Equipos de Solución de Problemas. Sin embargo, ellos no deben dominar o controlar el programa. Por el contrario, es su función responder a preguntas tales como:

- ¿Dónde deberíamos iniciar el programa de Equipos de Solución de Problemas?
- ¿Hacia dónde expandimos el programa después?
- ¿Qué temas deberían tomar especialmente en consideración los Equipos de Solución de Problemas?
- ¿Hay algunos temas que no deberían ser tomados en consideración?
- ¿Cómo vamos a llevar un registro del impacto del programa?

Naturalmente, un miembro del comité es el facilitador del programa. Si tu organización tiene un sindicato que represente a algunos o a todos los empleados, sería aconsejable incluir a un representante sindical en el comité. De cualquier forma, el comité se debe juntar regularmente con el facilitador para repasar el progreso del programa y para asegurarse de que el programa esté funcionando como debería. El comité también debe asistir a las presentaciones que lleven a cabo los grupos individuales para la alta gerencia, y hasta pueden dar un avance de esas presentaciones antes de que la verdadera junta con los gerentes ocurra.

Gerencia fuera del grupo de mejora, aunque no estén involucrados activamente en el proceso, deben tomarse en cuenta cuando sea posible. Deberían ser invitados a asistir a las juntas del grupo cuando así lo deseen; los líderes del grupo los deben mantener informados de las cosas que estén tomando en consideración; cuando sea apropiado, se les debe consultar al desarrollar soluciones para los problemas relacionados con el trabajo. Cada gerente se debe reunir regularmente con todos los líderes de los Equipos de Solución de Problemas (junto con los supervisores no-líderes) en su departamento para repasar el progreso del grupo. Además, si un gerente departamental



Soluciones Integrales de Asesoría y Capacitación

Equipos Para la Solución de Problemas

encuentra un problema que debería ser tomado en consideración por los miembros del grupo, deberá remitírselo al grupo. Normalmente, los participantes del grupo se sienten honrados cuando su gerente les hace tal petición, van a atacar el problema inmediata y enérgicamente. Sobre todo, a los gerentes fuera del grupo de mejora se les debe mantener informados del programa y se les debe invitar a que contribuyan en cualquier forma que ellos deseen. No deben sentir que el programa debilita su autoridad dentro de la organización, o que no tienen participación en el éxito del programa.

Los empleados fuera del grupo de mejora están afectados por los Equipos para la Solución de Problemas, por cualquier sugerencia que haga el grupo y las implementaciones de la gerencia tienen influencia sobre el trabajo hecho por todos los trabajadores de la organización. De nuevo, es importante que a los empleados fuera del grupo de mejora se les anime a contribuirle sus ideas o problemas a los participantes del grupo, y que se les informe de las cosas que esté logrando el grupo. Después de todo, cuando el programa sea expandido, es probable que muchos de estos empleados se conviertan en miembros de un grupo de mejora continua. Su participación en el programa va a ser promovido si se les mantiene informados, y la transición que ocurra cuando sean incorporados al programa va a ser mucho más suave si saben lo que los grupos han estado haciendo.

Todo esto debería aclarar que los Equipos de Solución de Problemas encajan dentro de las operaciones normales de la organización. Las comunicaciones del grupo siguen líneas comunicativas establecidas, y los miembros del grupo no tienen más autoridad o acceso al personal de la organización que los miembros fuera del grupo. En casi todas las organizaciones, el supervisor de línea lleva información de los empleados a la gerencia; en los Equipos de Solución de Problemas el supervisor / líder del grupo hace el mismo papel. En casi todas las organizaciones, las personas que tienen ideas nuevas tienen que vendérselas a la alta gerencia, quien luego decide si las ideas tienen mérito o si pueden ser implementadas prácticamente. Lo mismo sucede con los Equipos de Solución de Problemas. De hecho, los Equipos de Solución de Problemas proveen una estructura formal para cosas que probablemente ya estén sucediendo en una base informal dentro de tu organización.

Sin embargo, dos cambios importantes ocurren cuando se implementan los Equipos de Solución de Problemas. Primero, se mejoran las habilidades de los participantes, líderes y facilitadores. A través del entrenamiento que se describe en el resto de este libro, sus habilidades como comunicador, proveedor de soluciones a problemas, y líder van a ser fortalecidas, haciéndote más efectivo no sólo como participante del programa de Equipos de Solución de Problemas, sino como miembro de tu organización. Segundo, la relación entre empleados, supervisión y gerencia cambia con frecuencia. Los Equipos de Solución de Problemas enfatizan, y de hecho demandan una toma de decisiones participativa. A los empleados se les da más voz que nunca al determinar su propio ambiente de trabajo, y se fomenta una atmósfera de respeto mutuo y confianza entre empleados y gerencia. Por esto, los Equipos de Solución de Problemas frecuentemente cambian las actitudes al igual que el trabajo. Pero en ambos casos, los cambios generalmente son para el bien de la organización.



¿Cómo funciona el programa?

Iniciar un sistema de Equipos de Solución de Problemas es un proceso complicado y de involucramiento. Algunas partes de ese proceso ya se han llevado a cabo; es por eso que están leyendo este libro, en primer lugar. Sin embargo, las partes importantes del proceso te van a involucrar, y el propósito de este libro es ayudarte a desarrollar las habilidades que vas a necesitar para participar efectivamente en ese proceso. Por eso, como un panorama de los eventos que ya han ocurrido y que van a ocurrir, ofrecemos la secuencia de actividades presentadas abajo:

1. Decisión de implementar un programa de Equipos para la Solución de Problemas. Obviamente, la alta gerencia debe determinar que sus objetivos pueden ser mejor servidos al instituir este programa de toma de decisiones participativa.
2. Selección del comité de dirección / de asesoría.
3. Selección del facilitador.
4. Entrenamiento al facilitador.
5. Selección de áreas de la organización donde se van a iniciar los Equipos de Solución de Problemas.
6. Anunciación del programa.
7. Selección de participantes de entre los empleados voluntarios.
8. Selección de líderes de los grupos.
9. Entrenamiento a los líderes.
10. Entrenamiento a los participantes.
11. Inicio de juntas
 - A. Identificación de problemas
 - B. Selección de problemas
 - C. Recolección de información
 - D. Análisis de problemas
 - E. Generación de posibles soluciones
 - F. Análisis de soluciones
 - G. Selección de solución
 - H. Preparación de la presentación
12. presentación a la gerencia.

Lo que ha ocurrido hasta este punto, entonces, es el desarrollo de la estructura del programa de Equipos de Solución de Problemas dentro de tu organización. Sin embargo, la parte más importante del proceso está todavía por realizarse. Tú y los otros miembros de tu grupo, utilizando habilidades comunicativas, van a determinar qué problemas existen actualmente en tu área de trabajo; cuáles problemas son los más importantes; qué está causando esos problemas; qué se puede hacer para resolverlos; y cuál solución funcionaría mejor. Después queda en la alta gerencia escuchar su presentación y, donde sea posible, usar sus ideas para mejorar el funcionamiento de la organización.



Soluciones Integrales de Asesoría y Capacitación

Equipos Para la Solución de Problemas

Resumen

En este primer capítulo hemos tomado en consideración la naturaleza del Programa de Equipos para la Solución de Problemas en el cual puedes participar. Primero vimos que los Equipos de Solución de Problemas son equipos de empleados que participan Voluntariamente en identificar problemas, analizar sus causas, y desarrollar Soluciones. Aprendimos que el concepto de Equipos de Solución de Problemas, aunque desarrollado En los estados unidos, fue implementado en su totalidad primeramente en Japón, y Que sólo recientemente han empezado a usar el proceso las organizaciones Americanas para mejorar su propia productividad.

Después, vimos la estructura del sistema de Equipos para la Solución de Problemas. Discutimos acerca de los participantes del grupo, quienes son el corazón del Programa; los líderes del grupo, quienes facilitan la comunicación entre los Participantes; los facilitadores del grupo, quienes guían y coordinan todo el Proceso y les enseñan a los líderes y a los participantes las habilidades que Necesitan; y el comité de dirección / de asesoría, quien supervisa todo el Programa. También hicimos notar que todos los gerentes y empleados que no están Directamente involucrados en el programa, de todas formas van a resultar Afectados por las cosas que hagan tú y los otros miembros del grupo de mejora.

Obviamente, el programa en el cual puedes participar es muy Importante. Los cambios que sugieras pueden determinar el futuro de tu Organización, y los eventos en los que tomes parte van a darle forma al curso de Tu propia carrera. Por eso, es importante que tengas las habilidades que Necesitas para participar en este programa efectivamente. En los capítulos Siguintes de este curso nos vamos a concentrar en esas habilidades. Primero, Vamos a discutir las habilidades de comunicación que necesitas para trabajar Bien con los otros miembros del grupo de mejora. Segundo, vamos a examinar las Técnicas de solución de problemas que, si son usadas, te van a ayudar a Identificar problemas, encontrar sus causas, y desarrollar soluciones que Provean los mejores medios posibles para mejorar las operaciones de tu Organización. Aprende bien estas habilidades, y te vas a convertir en una Adquisición importante para tu grupo y para tu organización.