

RUTA DE LA CALIDAD

En un capítulo anterior se observó que los CCC se organizaron en Japón como una forma de hacer que los operarios participaran en las actividades de control de la calidad. Para ser eficientes y efectivos en sus actividades de resolución de problemas, los miembros siguen el ciclo de Planear, Hacer, Verificar y Actuar, en el que hace planes de mejora, implementan lo que planearon, verifican y analizan lo que se implementó y actúan basándose en los resultados de las verificaciones.

A este proceso de resolución de problemas, se le conoce únicamente como la ruta de la calidad. Cada caso de ruta muestra como los miembros del CCC resuelven un problema en forma sistemática siguiendo el ciclo. Por lo tanto, observando sus pasos quienes no sean miembros del CCC también pueden aprender los procesos de resolución de problemas y usar esas lecciones e procesos similares.

¿Qué es la ruta de la calidad?

El proceso de resolución de problemas de las actividades de los CCC con frecuencia se presenta en forma de una ruta de la calidad. Inicialmente, esta se utilizaba para reportar las actividades de un círculo cuando resolvía un problema. Posteriormente, la ruta de la calidad se convirtió en lo que es hoy en día, un proceso general de resolución de problemas. Se trata de un método muy efectivo para abordar no solo los problemas crónicos del centro de trabajo, sino también problemas imprevistos cuyas causas no están claramente definidas. Siguiendo los pasos de la ruta de la calidad. Los miembros del círculo resumen los procedimientos de los procesos de trabajo e identifican sus principales factores. Lo que sigue es una representación de los siete pasos principales para elaborar una ruta de la calidad:

1. En la primera etapa, entre los problemas de su centro de trabajo, los miembros seleccionan uno, cuya solución consideran muy benéfica. Esto es muy importante para tener una visión clara del objetivo a lograr. Los miembros pueden preguntarse: ¿Qué clase de problemas tenemos y cómo podemos lograr una mejora?
2. Después de haber seleccionado un tema, los miembros procuran entender la situación actual. Enumeran todos los problemas posibles relacionados con el proceso, usan los datos para validar que los “problemas” sean realmente problemas, seleccionan el de mas alta prioridad y, una vez mas, usan datos para definir su magnitud. El objetivo principal de este paso es reunir información amplia y comprender la condición actual del problema, de modo que los miembros puedan establecer un conjunto definido de metas.
3. Con base en los datos adquiridos en el segundo paso, los miembros establecen un plan de actividades, de acuerdo con el procedimiento llamado 5W1H (por sus siglas en ingles de what, why, when, where, who, how. Correspondiente al por qué, cuándo, dónde, quién y cómo) para

establecer que se va a atacar, su justificado o por qué, los detalles del plan en el tiempo (cuándo) y el lugar (dónde), que recursos estarán involucrados (quiénes) y las acciones a seguir (cómo).

4. El objetivo principal de este paso es tener una dirección clara sobre qué medidas se van a tomar para cada clase de problema. Después de seleccionar un tema, deben identificarse las causas y los defectos. Este es el paso mas importante del proceso, ya que en él se identifica la causa raíz del problema y se muestra lo que es necesario cambiar. En el proceso de resolución de problemas es muy importante examinar los resultados de acuerdo con las causas, identificando de ese modo la relación causa-efecto. Los miembros consideran todas las causas posibles de un problema y ven si existe correlacion entre ellas. Entonces usan datos para verificar que las “causas” sean realmente causas y para decidir cuáles de ellas son causas de raíz y seleccionar la mas crítica. Los miembros también hacen lluvia de ideas para las soluciones que permitan eliminar la causa mas critica, seleccionan la mejor de ellas y establecen un plan detallado para implementarla.
5. Después de identificar las causas, se examinan, evalúan y seleccionan las medidas correctivas. Este paso tiene como meta eliminar las causas de raíz e implementar las medidas mas efectivas para evitar las recurrencia de los problemas. Todas las personas involucradas en el asunto se reúnen para discutirlo, considerando factores como la efectividad, el costo, la condición de las restricciones y los impactos entre ellos. Luego, los miembros implementan las medidas correctivas en las operaciones diarias, de acuerdo con el plan y monitorean los resultados.
6. Entonces se realiza una evaluación para ver si se han superado los impedimentos o hasta qué punto se han alcanzado los objetivos iniciales. Esta valorización se lleva a cabo de tal forma que permita identificar a otras mejoras adicionales en el trabajo. El Círculo identifica los resultados tangibles e intangibles, usa datos para valorizarlos y los compara con el conjunto inicial de metas. Los resultados tangibles son aquellos que mejoran los procesos, mientras que los intangibles incluyen la mejora en las habilidades de aprendizaje y la educación de los empleados. Es importante mencionar aquí que si el resultado no cumplió la meta, el proceso deberá realizarse nuevamente desde las etapas anteriores.
7. Por último, después de haber identificado los métodos efectivos, éstos se estandarizan y se convierten en parte permanente de las operaciones diarias. Con base en la estandarización, los miembros capacitan a las personas involucradas. Se desarrollan nuevos manuales de capacitación y entrenamiento y se diseminan. De en cuando, se realizan evaluaciones, con el propósito de asegurarse que el proceso se mantenga apropiadamente. El último paso es que el Círculo determine el siguiente problema a abordar, mismo que puede elegirse de la lista que generaron al principio de la Ruta de la Calidad.

Beneficios de la ruta de la calidad

1. Proceso de resolución de problemas fácil de entender.
2. Puede reflejarse en otras actividades.
3. Puede difundirse y desplegarse horizontalmente.
4. Facilita la acumulación de experiencias y lecciones aprendidas.
5. Mejora las habilidades analíticas y conocimientos estadísticos de los participantes de manera sistemática.
6. Incrementa las habilidades individuales en un contexto grupal.

El utilizar la ruta de la calidad es altamente benéfico, no solo porque ayuda a resolver problemas, sino también porque permite que los miembros del círculo vayan aprendiendo conforme van practicando los diversos pasos. En suma, la ruta de la calidad aporta beneficios tanto internos como externos a quienes participan en este proceso.

Con relación a los beneficios internos, se puede decir que los miembros aprenden sistemáticamente habilidades analíticas y obtienen conocimientos sobre las herramientas estadísticas que se usan en el proceso, para quienes no estén familiarizados con la resolución de problemas, los pasos de la ruta de la calidad pueden servirles como un mapa de procesos que, con base en las lecciones aprendidas, les permite reflexionar sobre su trabajo y mejorarlo. Con relación a los beneficios externos, la ruta de la calidad ha tenido una gran influencia en las relaciones horizontales al permitir la disseminación de las experiencias obtenidas.