

# El rol de la comunicación en el fortalecimiento de los círculos de la calidad

## *The Role of Communication in Quality Circles Strengthening*

JAIRO ORDÓÑEZ GARZÓN

Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN)  
Colombia

Jairo\_ordonez@cun.edu.co

<https://orcid.org/0000-0002-2656-9823>

<https://doi.org/10.52948/rcca.v6i1.1012>

**Artículo de investigación**

**Recepción:** 3 de noviembre de 2023

**Aceptación:** 11 de marzo de 2024

### **Resumen**

El presente artículo se enfoca en el rol que tiene la comunicación en la creación y consolidación de una cultura de la calidad basada en los grupos de mejoramiento continuo, conocidos más ampliamente como círculos de calidad. Para desarrollar la investigación se usó el método de estudio de caso, seleccionándose como ejemplo emblemático y *benchmark* a una empresa de la división de iluminación (*lighting*) de la multinacional holandesa Philips. Dicha empresa implementó durante una década un programa de calidad en su planta de Bogotá denominado Quality Improvement Competition, sustentado en los círculos de la calidad para desarrollar toda una cultura de la mejora continua con la visión de alcanzar estándares de clase mundial. Hasta la fecha lo realizado por Philips en Bogotá había permanecido inédito, pese a su enorme valor como ejemplo de una muy eficaz administración de la calidad. Como principales hallazgos, en los estudios académicos se ha soslayado la importancia de la comunicación; aunque se logró comprobar que una efectiva comunicación redundaba en el ágil desarrollo de proyectos de mejora; así como su complejidad; una comunicación de multidireccional (entre los empleados y la dirección) facilita el despliegue de políticas y programas de calidad enfocados en alcanzar estándares de clase mundial. Además, se pudieron reconocer y detallar los elementos necesarios para posicionar a la

comunicación como un componente fundamental en la gestión de la calidad y en la resolución de problemas (la base de los proyectos de mejora).

**Palabras clave:** círculos de calidad; comunicación; mejora continua; estándares de clase mundial; calidad.

### **Abstract**

This article focuses on the role of communication in the creation and consolidation of a quality culture based on continuous improvement groups, more widely known as quality circles (QC). To develop the research, it uses the case study method, selecting a company from the lighting division of the Dutch multinational Philips as an emblematic example and benchmark, which implemented in its Bogotá plant, for a decade, a quality program called Quality Improvement Competition (QIC), which was supported by quality circles to develop a whole culture of continuous improvement with the vision of achieving world-class standards. To date, what Philips has done in Bogotá has remained unprecedented, despite its enormous value as an example of highly effective quality management. As main findings, it finds that the importance of communication has been ignored in academic studies, although it verifies that effective communication results in the agile development of improvement projects, even if they are complex, and that multidirectional communication (between the employees and management), facilitates the deployment of quality policies and programs focused on achieving world-class standards. In addition, it recognizes and details the necessary elements to position communication as a fundamental component in quality management and problem solving (the basis of improvement projects).

**Keywords:** Quality circles; communication; continuous improvement; world-class standards; quality.

### **Introducción**

Cuando se habla de trabajo en equipo al interior de organizaciones comerciales e industriales, se suele hacer énfasis en los proyectos de mejora y sus resultados, soslayando la importancia de una efectiva comunicación que permita el intercambio de ideas entre la alta dirección y

los integrantes de equipos de trabajo y que a su vez se enfoque en la resolución de problemas al interior. Hay que tener en cuenta que se requiere de una comunicación fluida entre los integrantes de los equipos de mejora y la alta dirección, quien establece los objetivos y el direccionamiento estratégico que requieren en relación con las ideas de mejora de sus empleados.

Adicionalmente, la comunicación debe permitir resolver de manera efectiva los problemas que inevitablemente se presentarán en el desarrollo de cualquier proyecto de mejora. De ahí que la comunicación sea un tópico central, tan importante como los resultados de los proyectos. Esa es la razón por la que este proyecto quiere destacar la comunicación como un eje clave para el fortalecimiento de los equipos de mejora continua (para efectos del presente trabajo se usará el término “Círculos de Calidad” como sinónimo de los “equipos de mejora continua”).

Por lo anterior, esta investigación describe y analiza un modelo de gestión de la mejora continua que coloca a la comunicación como un elemento fundamental de los círculos de calidad. Este proyecto es necesario en el contexto colombiano debido a los altos estándares que impone la globalización a las compañías industriales y comerciales en términos de producto, servicio e innovación. La competencia ya no se da en términos locales; cada vez más ocurre entre actores locales y otros que se consolidan como globales trayendo consigo estándares de calidad de clase mundial.

En este contexto, para competir es necesario desarrollar procesos de mejora continua que permitan a las organizaciones innovar y mejorar en sus productos y servicios constantemente hasta alcanzar estándares de clase mundial y, una vez obtenidos, mantenerlos para seguir siendo competitivos. Una estrategia probada de mejora continua es la creación de círculos de calidad que se dediquen a proponer ideas y proyectos en todas las áreas de la compañía. Nadie mejor para proponer ideas de cambio que los empleados que conocen sus procesos en el día a día y, por lo mismo, pueden detectar oportunidades de mejora que con la debida orientación pueden desarrollar proyectos para aprovechar estas oportunidades.

### **Conceptos claves**

La *calidad* es un fenómeno complejo que se refiere a la realidad organizacional, la cual es cambiante, diversa y fluctuante. Según Sanabria et al. (2014):

Al contemplarse la calidad desde un enfoque complejo se hace necesario que la gestión incorpore la variabilidad, la inestabilidad y la sensibilidad propias de todos los procesos e instancias de la organización. Se requiere que esta tenga en cuenta al menos cuatro manifestaciones complejas de la realidad organizacional: 1) la cultura, 2) las estrategias de dirección, 3) la propia percepción compleja y 4) el estilo gerencial. (p. 198)

Por lo anterior, cuando se habla de calidad se hace referencia a las complejidades inherentes a toda organización, que requieren de amplia consideración para poder lograr las metas organizacionales. En ese orden de ideas, los autores Robbins y Coulter (2005) definen a los *círculos de calidad* como un grupo de trabajo integrado por un número reducido de empleados y supervisores que comparten un área de la compañía. Se reúnen regularmente para revisar sus indicadores de calidad, detectar problemas, investigar las causas, proponer soluciones y desarrollar medidas correctivas.

Estos círculos de calidad se convierten en una poderosa herramienta para la mejora continua pues las ideas de mejora surgen de quienes conocen los procesos y los revisan a diario: los empleados, cuyo conocimiento y experiencia puede hacer aportes invaluable a la organización. El objetivo principal de los círculos de calidad es permitir a los empleados detectar problemas y proponer soluciones que, con la debida orientación de la dirección, se convertirán en soluciones que impactarán en la mejora de los indicadores de calidad como el mejoramiento de tiempos de entrega, disminución de reprocesos, satisfacción del cliente, mejor clima laboral, disminución de accidentes de trabajo, etc.

Entonces, existe una relación directa entre grupos de mejora continua y la calidad. Sin embargo, es necesario que los grupos conformados cuenten con toda una serie de recursos para que puedan cumplir su fin. Entre otros, se requiere de tiempo e infraestructura para las reuniones, acceso a los indicadores de calidad, conocimiento de las herramientas de resolución de problemas y recursos para implementar las soluciones. En este marco la participación de la alta gerencia es vital, tanto para suministrar las condiciones que posibiliten el efectivo desarrollo de las sesiones de trabajo, como para brindar la debida retroalimentación que permita convertir las ideas de los trabajadores en acciones de mejora.

Hay que procurar posibilitar la expresión de los integrantes de los equipos de manera adecuada y que todas las ideas sean escuchadas, para que entre todos se pueda definir claramente el problema. Lo anterior es una cuestión fundamental, pues si el problema se define y se comprende adecuadamente, la solución seleccionada atacará las causas del problema y lo eliminará o disminuirá. Para lograr esto, tradicionalmente se usan las denominadas *herramientas de análisis y solución de problemas*:

El camino que nos lleva hacia la Calidad Total crea una nueva cultura, establece y mantiene un liderazgo, desarrolla al personal y lo hace trabajar en equipo, además de enfocar los esfuerzos de calidad total hacia el cliente y a planificar cada uno de los pasos para lograr la excelencia en sus operaciones. El hacer esto exige vencer obstáculos que se irán presentando a lo largo del camino. Estos obstáculos, traducidos en problemas, se deben resolver conforme se presentan. Para ello es necesario basarse en hechos, en el sentido común, en la experiencia o la audacia. De allí surge la necesidad de aplicar herramientas de medición, análisis y resolución de problemas. (Serrano, 2005, p. 1)

Aunque existen muchos otros aspectos, surge la necesidad que da origen a este proyecto: incluir la comunicación como un elemento esencial que garantice que los grupos de mejora continua cumplan con sus objetivos. Dentro de ellos se destaca por su enorme relevancia, el análisis y solución de problemas, lo cual corresponde a la esencia misma de los equipos de mejora continua, en los que la *comunicación* es determinante para su logro:

La experiencia nos muestra que comunicarse correctamente no es sencillo, pero al mismo tiempo sabemos que es absolutamente necesario para trabajar en grupo eficientemente. A cada momento surgen tareas que requieren de un buen comunicador para ser ejecutadas, (defender una propuesta, explicar algo con claridad, comunicar una decisión, escuchar una idea, etc.) de lo contrario, muchos objetivos que hubieran podido concluir en logros excepcionales, terminarían por disiparse a causa de un error comunicacional. (Formento, 2006, p. 17)

En general, es indispensable que los grupos de mejora continua tengan óptimos procesos de comunicación interna, pero también externa para presentar a la dirección de la compañía las

ideas y respectivos avances. Adicionalmente, es importante tener en cuenta que el trabajo en equipo requiere de la *comunicación efectiva* para convertirse en una herramienta de gestión de la calidad, donde la creatividad y la innovación puedan tener lugar:

Una característica importante del trabajo en equipo es establecer espacios de creatividad e innovación, que permitan la participación activa y dinámica de las personas, implementando un ambiente laboral de escucha mutua, sin tener en cuenta los niveles jerárquicos, sino valorando sin distinción todas las opiniones, encaminadas al cumplimiento de objetivos de la organización. (Toro, 2015, p. 23)

Una vez consolidados los círculos de calidad como escenarios donde los procesos comunicativos son óptimos y permiten de manera asertiva detectar problemas y las respectivas oportunidades de mejora; se debe pensar en la presentación a las directivas de la organización para que orienten y alineen el proyecto con los objetivos de la organización, en el marco de una *comunicación multidireccional* enfocada en la retroalimentación del equipo gerencial hacia los integrantes de los equipos de mejora:

En investigaciones recogidas por Stoner y Freeman, se dedujo que, aunque la comunicación en un sentido es más rápida, la comunicación multidireccional es más precisa que la unidireccional ya que la retroalimentación permite al emisor depurar su comunicación, consiguiendo así mayor fidelidad. Los receptores se sienten más seguros de sí mismos y de sus juicios cuando la comunicación fluye en dos sentidos. El simple hecho de que se les permita hacer preguntas incrementa su autoconfianza. (Casares, 2007, p. 6)

La retroalimentación también implica el compromiso de la gerencia en dedicar tiempo para escuchar las presentaciones de los proyectos y tener la disposición de orientar más que de señalar carencias. La inversión en tiempo que implican estas reuniones debe verse como inversión en mejoramiento de la calidad. Como se evidencia, la comunicación es esencial y necesaria tanto para la detección de problemas y oportunidades de mejora, como para la efectiva retroalimentación por parte de la gerencia. Si se reconoce a la comunicación como algo fundamental para la calidad, los equipos de mejora continua podrán ser más efectivos

en el desarrollo de sus proyectos de mejora. Un caso emblemático de desarrollo de los círculos de la calidad es de Toyota, el cual ha sido ejemplo para el mundo:

(...) los vuelve parte de su cultura laboral. En cada filial que tienen en el mundo crean las condiciones para que grupos pequeños de sus colaboradores analicen procesos de trabajo y propongan cambios o innovaciones que podrían optimizarlos. Las mejores propuestas se comparten con otras filiales y, una vez al año, se presenta una selección en una convención que se lleva a cabo en Japón. (Terreros, 2021, párr. 50)

Como se ve, hay que concebir a los círculos de la calidad como parte de la cultura organizacional para poder tener altos resultados. Nada se logra si se toma a los círculos como una actividad adicional o trabajo extra. Por el contrario, deben verse como parte de la esencia del trabajo cotidiano y como parte de un proceso comunicativo incluyente. También es de destacar el caso de la Sociedad Minera el Brocal, en Perú, ya que: “los participantes tuvieron una mejor comunicación con los directivos y (aprendieron) a sentirse más apreciados desde su experiencia” (Terreros, 2021, párr. 54). La mejora continua va estrechamente ligada con el trabajo en equipo, entendiendo trabajo en equipo como el espacio donde:

La sinergia de ideas, las responsabilidades compartidas, el refuerzo social e incluso una competencia saludable pueden impulsar a los equipos a lograr ese ciclo de auto-refuerzo. A través del trabajo en equipo se conseguirán mejores resultados que haciendo un trabajo individual. (Grupo Atico34, 2020, párr. 15)

Como consecuencia del trabajo en equipo, se requerirá de una comunicación que facilite el desarrollo de los círculos de mejora continua o de la calidad. Para realizar cualquier proyecto es indispensable que los integrantes del grupo se comuniquen entre sí, con otros grupos y el equipo directivo, de manera clara y fluida. Una comunicación deficiente puede causar que el equipo no se consolide.

## **Metodología**

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo y tiene un alcance descriptivo analítico. Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, se buscaron las mejores estrategias comunicativas para la efectiva retroalimentación de los equipos de mejora continua, así como para la

resolución de problemas al interior de dichos equipos. Para ello se realizó una revisión documental buscando casos de compañías que han conformado equipos de mejora continua, con el fin de innovar y mejorar procesos de calidad buscando optimizar los indicadores de desempeño de la organización con miras a alcanzar indicadores de clase mundial en el mediano o largo plazo.

Luego de una exhaustiva revisión, en la que se encontraron muy pocos casos y escasamente documentados, se halló un caso que reúne los requisitos para ser considerado ejemplo a seguir en cuanto al objetivo de la presente investigación; se trata del trabajo desarrollado con los círculos de calidad por Lighting de Colombia S.A., la división de iluminación de Philips, ubicada en Bogotá. Dicha empresa desarrolló la estrategia de los círculos de calidad durante una década (2000-2010), privilegiando a la comunicación como un eje clave para la mejora continua.

El caso de Philips es un caso emblemático por la fortaleza de su programa, los recursos invertidos y, sobre todo, por los resultados alcanzados. Esto lo convierte en el *benchmark* cuando se habla de comunicación y círculos de calidad en Colombia. Philips implementó la estrategia de sus círculos de calidad, corporativamente conocidos como Quality Improvement Competition (QIC) a nivel mundial. En ese sentido, la experiencia colombiana dialogó con experiencias internacionales y permitió un mutuo aprendizaje, retroalimentación y enriquecimiento.

A continuación, se detallan los hallazgos encontrados en Philips. Esto fue posible gracias a la revisión documental y a varias entrevistas semiestructuradas a trabajadores que estuvieron con la compañía durante el período en que se implementaron los círculos de calidad (Lighting de Colombia S. A. cerró sus puertas en el 2011 debido a una reestructuración mundial).

Todo lo encontrado en esta investigación es inédito ya que nunca se había documentado lo hecho por Philips. En este sentido el presente trabajo también es una reconstrucción histórica de una experiencia que merece ser replicada como se verá en el apartado de resultados.

## **Resultados y discusión**



Como conclusión de la revisión documental llevada a cabo, se encontró que el tema de la comunicación no se ha trabajado a fondo cuando se analizan y describen los círculos de calidad, a pesar de que se reconoce su importancia en varios aspectos:

Los resultados sugieren que la satisfacción personal mejora con la participación de los supervisores, ya que se mejora la comunicación y la integración de los equipos; se elimina el miedo a expresar ideas a los superiores y facilita el aprendizaje de los participantes el aplicar herramientas para la solución de problemas. (Reyes y Simón, 2001, p. 55)

No obstante, el tema de la comunicación referida al mejoramiento de la calidad va mucho más allá de la satisfacción personal. Está relacionada con la presentación de las ideas de mejora; una comunicación deficiente puede dificultar que las ideas sean expresadas y, por ende, comprendidas. Tal y como se comprobó en un estudio que analizó los círculos de calidad que funcionaban en México durante la década de 1980 y 1990: “Se observó que al principio el empleado es tímido y se le hace difícil comunicarse con sus supervisores o personal de otras áreas; no es capaz de pararse ante un grupo y exponer sus sugerencias” (p. 58).

Por eso es indispensable que se le dé a la comunicación un lugar muy importante en el proceso de consolidación de los círculos de la calidad. Enfocarse en proyectos de mejora basados en los círculos, además de contribuir a la calidad, como es su fin, también aportan al desarrollo de dos elementos importantes: la comunicación y la conciencia sobre la calidad y la productividad: “The approach also improves communication, particularly upward, and raises the consciousness of employees concerning issues of quality and productivity” (Lawler y Mohrman, 1985, párr. 38).

No es nada fácil comunicarse en un contexto organizacional donde existen jerarquías muy claras y los empleados tienen diferentes niveles educativos y socioeconómicos. Sin embargo, es necesario romper esas barreras para que los círculos de calidad puedan cumplir con su misión de desarrollar proyectos de mejora y los empleados puedan aportar libremente sus ideas con la seguridad de ser escuchados.

Por ejemplo, lo anterior implica que un operario pueda hacer sugerencias que serán tenidas en cuenta a un ingeniero o coordinador basado en su experiencia y conocimiento

empírico que, a su vez, puede enriquecer el conocimiento del supervisor o coordinador, sin que por ello el jefe deba sentirse incomodo o disminuido, tal y como se reportó en el análisis mexicano: “El problema que había inicialmente era que el supervisor o el gerente normalmente profesionalista sentía disminuido su orgullo y amor propio— *si hacían caso a las sugerencias de un empleado con sólo primaria—*” (Reyes y Simón, 2001, p. 58). Las ideas deben ser valoradas por sí mismas, independientemente de quien las proponga: son las que hacen valiosos a los círculos de calidad (CC).

Desde una perspectiva general, se evidencia que los CC aportan de manera significativa para mejorar el clima organizacional, lo que facilita el desarrollo de los proyectos de calidad, como lo describe una escuela de negocios en Colombia: “Se optimiza el ambiente de trabajo porque se mejora la comunicación y la integración entre los empleados y se promueve un ambiente de participación y apoyo mutuo para la mejora de los procesos operativos y de gestión” (CEREM, s.f., párr. 56).

Sin embargo, en la literatura no se ha detallado el rol de la comunicación en el desarrollo de los CC, ni en sus aspectos específicos como el uso de herramientas de solución de problemas. Por tanto, se decidió realizar un estudio de caso sobre una práctica sobresaliente en Colombia.

### **Estudio de caso**

El caso seleccionado para la investigación fue el de Lighting de Colombia S.A, correspondiente a una fábrica de la línea de iluminación de Philips Colombia que funcionó entre los años 2000 y 2011 en la ciudad de Bogotá. Se escogió esta empresa dados los notables logros obtenidos por sus CC y por el énfasis puesto en el elemento comunicativo, factor que como se ha anotado antes, aparece de soslayo en la literatura. Sin embargo, como se verá es de gran relevancia para el adecuado desarrollo de los CC.

Otro factor por tener en consideración es el hecho de que Philips a nivel mundial sea considerada como una de las compañías más innovadoras en el campo de la tecnología. Siendo la innovación parte esencial de su definición: “Desde la introducción del primer foco Philips, hace ya más de 120 años, la innovación y un enfoque centrado en las personas siempre han estado en el corazón de nuestra empresa” (Philips, s.f., párr. 2).

## **Quality Improvement Competition**

La estrategia utilizada por Philips para crear y consolidar sus CC fue la QIC. Consiste en una estrategia de calidad iniciada en 1993 basada en tres principios fundamentales: primero, mejorar los niveles de calidad y de servicio al cliente; segundo, promover el trabajo en equipo y las herramientas de solución de problemas. Por último, reconocer y premiar el éxito (Philips, 2000).

La QIC consiste en formar CC en cada una de sus plantas alrededor del mundo. Estos equipos se consolidan y apoyan desde la gerencia general y todo el equipo directivo, con el fin de que puedan tener los recursos necesarios para implementar las mejoras, impactar la calidad y obtener ahorros para la compañía, tal y como lo expone el lema de la compañía: “Let’s make things better” (vamos a hacer mejor las cosas), el cual se plantea así desde su página corporativa: “As a technology company, we– and our brand licensees –innovate for people with one consistent belief: there’s always a way to make life better” (Philips, 2023, párr. 2).

Cada proyecto derivado de los grupos de mejora se evaluaba de acuerdo con seis criterios: 1. Selección del problema. 2. Análisis del problema. 3. Soluciones implementadas. 4. Resultados. 5. Aprendizajes. 6. Trabajo en equipo (Philips, 2000). Luego de la evaluación el mejor equipo del país (aquel con el puntaje más alto) competía en un concurso regional (en este caso América Latina). El ganador de la región se presentaba en la final mundial donde escogían los mejores proyectos de todo el planeta.

En cada etapa (nacional, regional y mundial) se reconocían a los mejores equipos con premios (viajes y bonos) y distinciones simbólicas (felicitaciones, diplomas, etc.). En este estudio nos concentramos en el nivel nacional, el que directamente se pudo observar y documentar. En el caso de Colombia, durante el período estudiado, se realizaron dos finales nacionales simultáneamente, la del área de producción (iluminación) y la del área comercial, que incluía iluminación, equipos médicos y pequeños electrodomésticos. Aunque de diferentes áreas, los equipos QIC se rigen por los mismos principios alrededor del mundo y todos son evaluados de la misma manera bajo la premisa de que los logros deben compartirse en todo el entorno Philips: “(...) the best ideas are not only rewarded but are shared across the whole of the Philips World” (Holt, 2015, párr.3).

En Colombia, tanto en el caso de los equipos de producción como en el caso de los equipos comerciales, los integrantes eran de diversas áreas y de diferentes niveles (operativo, profesional, supervisores, jefes, etc.). Aunque el nivel gerencial no participaba en ningún equipo, ya que su función era orientar, facilitar el proceso y conseguir recursos.

### **Solución de problemas**

Todos los equipos partían de la detección de problemas que eran susceptibles de solucionar desde un grupo QIC, lo cual alude a aquellos problemas que no son urgentes ni implican un cambio en la misión o visión de la compañía. Para detectar los problemas los equipos usaban herramientas de análisis de problemas. Es importante anotar que todos los empleados de la compañía fueron capacitados en técnicas de solución de problemas, incluso algunos fueron capacitados en estos temas y los propios de su cargo en São Paulo (Brasil).

Las herramientas de solución de problemas se encontraban compiladas y explicadas en detalle y con ejemplos en el *Philips Quality Memory Jogger* (1999), un manual de bolsillo del que existían varios ejemplares disponibles para todos los empleados.

### **Comunicaciones, logística y reconocimientos**

La estrategia usada para motivar a los trabajadores a conformar grupos QIC consistió en destacar el trabajo del equipo y la importancia de obtener mejores desempeños, de acuerdo con dos lineamientos pilares de la calidad en Philips: *Business Through Speed and Teamwork* (BEST) y *Plan Business Excellence* (PBE).

Adicionalmente, los equipos se verían recompensados con reconocimientos simbólicos y los más destacados recibirían bonos y viajes. Ante la primera convocatoria, emanada desde la gerencia general en el año 2000, la respuesta fue un éxito: los trabajadores estaban muy animados de poder aportar sus ideas para lograr un mejor lugar de trabajo. Posteriormente se realizó cada año una convocatoria con igual acogida cada vez.

Los requisitos para armar los equipos de trabajo fueron principalmente cuatro: primero, contar con entre cinco y diez integrantes. Segundo, tener al menos integrantes de dos áreas diferentes. Tercero, disponer de tiempo para reunirse una vez por semana en un horario fuera del laboral. Cuarto, contar con un “padrino”, un miembro del equipo gerencial quien se compromete a apoyar al equipo y a gestionar los recursos necesarios. Las principales

funciones eran seis: 1. Detectar un problema a resolver. 2. Analizar el problema. 3. Proponer una solución. 4. Implementarla. 5. Lograr una mejora significativa en un indicador medible y preciso. 6. Realizar presentaciones de avance del proyecto.

Para poder cumplir con las funciones propuestas, el primer paso era armar un equipo que quisiera aportar a la mejora de la calidad en la compañía; luego se lograba un consenso sobre el problema a resolver, se analizaba y se presentaba al equipo gerencial la propuesta de mejora. En esa presentación, todos los gerentes retroalimentaban y se generaba una comunicación directa entre empleados y la dirección, sin importar si el empleado era un operario, un empacador, un jefe o ingeniero; en las presentaciones QIC a todos los empleados se les escuchaba por igual. En ese sentido, los empleados recibían una retroalimentación valiosa justamente por quienes lideraban la compañía y eran los encargados de desarrollar los planes y políticas de calidad.

Una vez ajustada la propuesta se desarrollaba con el acompañamiento cercano del padrino del equipo, quien ejercía de puente entre las directivas y los grupos QIC. Una vez implementada, se presentaba nuevamente el proyecto al pleno del equipo gerencial para explicar los resultados obtenidos y el alcance logrado. Podía suceder que los resultados no fueran los esperados por demoras en el proceso, fallas en la implementación, cambios en algún proceso debido a lineamientos institucionales o problemas logísticos, etc. En ese caso, se mostraba lo realizado y los posibles resultados a alcanzar. Sin embargo, siempre había logros que mostrar gracias al acompañamiento que se les hacía a los grupos QIC a través de el padrino, el acompañamiento gerencial y del facilitador QIC: una persona encargada de orientar a los grupos en labores como el análisis de problemas, la estructuración de la propuesta de mejora, la medición de las mejoras, la realización de las presentaciones al equipo gerencial y otras tareas relacionadas.

Luego de esa segunda presentación al equipo gerencial, los grupos QIC procedían a realizar los ajustes finales y a prepararse para la final local (Colombia) en la que todos los equipos participaban y se reconocían particularmente a los mejores. Aquí el equipo ganador será el que viaja a representar a Philips Colombia en la final latinoamericana (escogiéndose un finalista de la fábrica y otro de la parte comercial).

Como jurados de la final local, además del equipo gerencial de la fábrica y de la parte comercial, se invitaban a gerentes de empresas aliadas como proveedores o certificadores de

calidad como el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (Icontec) o Bureau Veritas. Esta participación diversa por parte de los jurados garantizaba una evaluación más objetiva de cada uno de los proyectos.

Aunque evaluaba, la final local también era una celebración en sí misma, ya que se desarrollaba en un hotel de lujo con una cena de bienvenida y una gran fiesta de celebración. La idea era que todos celebraran los logros obtenidos y a la vez sintieran que la compañía reconocía su esfuerzo. Por eso había premios para todos (recordatorios, esferos, llaveros, etc.) y premios especiales para los tres mejores equipos (cenas, viajes o bonos). Además del privilegio de viajar y disfrutar de la gran final de Latinoamérica, el gran ganador podría pasar a la final mundial.

No obstante, durante todo el proceso de los equipos QIC también se reconocían a los integrantes de cada uno de los equipos; se destacaban las mejoras implementadas y los ahorros logrados. La noción que subyacía es que todos los equipos aportaban a la calidad y en esa medida eran valiosos. Para dichos reconocimientos se usaban los medios de comunicación internos de tal manera que todos se enteraran de lo que sucedía con los grupos QIC. Una de las estrategias más exitosas consistió en imprimir información clave al reverso del desprendible de pago, el cual era reclamado por más del 90% de los empleados, aunque también se acudía a carteleras internas y a la intranet.

Por último, cuando una mejora podía ser replicada, por ejemplo, la innovación hecha en una línea de producción, además de hacer la respectiva divulgación, se capacitaba al personal para que pudiera ser aplicada de manera amplia en la compañía, aunque ello implicara ajustar procedimientos aplicados por años.

### **Propuesta de estrategia comunicativa**

La estrategia comunicativa propuesta en la presente investigación tiene como objetivo promover el uso de la comunicación como un aliado estratégico en la consolidación de una cultura de calidad basada en los equipos de mejora. Parte de lo observado en Philips Colombia y del hecho de no haber encontrado literatura especializada que tratara en profundidad el tema de la comunicación en el contexto de los círculos de calidad.

Esta estrategia está diseñada para compañías manufactureras en Colombia que cuenten con programas de calidad y deseen alcanzar estándares de clase mundial, en el

contexto de la globalización que obliga a las empresas a competir en entornos muy demandantes en los que los niveles de calidad hacen la diferencia. Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación se plantean un decálogo para convertir a la comunicación en un aliado estratégico.

Primero, hay que crear canales de comunicación directos entre todos los empleados y la alta gerencia. Como se observó en el estudio de caso, se pueden realizar reuniones tipo Town Meeting, las cuales consisten en una presentación de la gerencia sobre el desempeño de la compañía a todos los empleados, en donde hay libertad para hacer preguntas relacionadas sobre los indicadores clave de desempeño. Este tipo de canales permite una comunicación más fluida entre los empleados y la dirección a la vez que crea un clima de confianza que facilita la expresión de las ideas de mejora. Otra posibilidad para crear una comunicación directa es el buzón de sugerencias para que los empleados puedan expresarse incluso de forma anónima.

Segundo, es esencial que todo el personal esté capacitado sobre el uso de las herramientas de resolución de problemas. Tercero, de igual manera, es importante que todo el personal sea capacitado en temas corporativos clave: programas de calidad, metas y valores corporativos, política de calidad, normas ISO, etc. No se puede crear una cultura de calidad, sin tener los conocimientos relacionados.

Cuarto, adicionalmente es fundamental que los líderes de la organización sean formados en trabajo en equipo con el fin de que desarrollen las destrezas necesarias que les permitan guiar y orientar a los equipos de mejora. Quinto, en todo lo referente a temas de capacitación, es necesario que los temas tratados, sin importar su complejidad, sean puestos en términos sencillos y vivenciales, aunque sin perder su profundidad; esto facilita la aprehensión de los conceptos.

Sexto, se debe crear una cultura de la comunicación en la que todos los empleados puedan conocer y entender cómo se está desempeñando su línea de trabajo, su área y, en general, la empresa. Esto facilita conocer cómo los indicadores se relacionan (calidad con productividad, por ejemplo); a su vez, permite entender los problemas detectados en un contexto amplio y adecuado. Esta cultura comunicativa aporta por igual a la comprensión del “hacer” del negocio como a un clima en el que comunicarse, preguntar, proponer y resolver, se convierten en acciones cotidianas, así como el aprender de “otros”; especialmente de

aquellos que lo están haciendo mejor; particularmente visible cuando existen varias líneas de producción y se puede ver que algunas se desempeñan mejor que otras.

Séptimo, para una comunicación enfocada en los círculos de calidad es fundamental llevar registros del desempeño de la empresa es fundamental. Tener claridad y precisión acerca de la eficiencia, la productividad, el producto no conforme, el número de reclamaciones, el número de accidentes, el número de horas de entrenamiento por persona, y tantos otros indicadores que sirven para evaluar el desempeño de cada una de las áreas que conforman la compañía, ayuda a detectar oportunidades de mejora y sobre todo ayuda al análisis de los problemas.

Octavo, fomentar las competencias comunicativas contribuye a una más rápida estructuración de los proyectos de mejora. Recordemos que los trabajadores de todos los niveles deben analizar los problemas, leer e interpretar registros, elaborar informes, hacer esquemas, determinar causas, escribir y socializar ideas, entre muchos otros actos en los que la comunicación es protagonista. Si existe una deficiente comunicación, el proceso tendrá retrasos, pero si es eficaz y rápida, igualmente rápido se podrá estructurar el proyecto.

Noveno, para que la comunicación sea más eficiente se recomienda contar con un facilitador que asesore a los grupos de calidad en aspectos generales relacionados con el análisis de problemas y la estructuración de proyectos de mejora. Incluso este facilitador debe contar con habilidades de mediación y conciliación por si en los grupos surgen conflictos interpersonales. En el caso de Philips se pudo observar que existía la figura de facilitador QIC y un QIC Champion quien era a la vez el gerente de calidad.

Décimo, es muy importante tener en cuenta que, paralelo a los reconocimientos monetarios, debe existir un sistema de reconocimiento simbólico el cual, retomando las ideas fundacionales de los círculos de calidad, premie y valore el esfuerzo; a su vez, destaque a las personas por sus cualidades como excelentes trabajadores o equipos de trabajo y les haga ver que son reconocidos y apreciados por su dedicación y cumplimiento independientemente de los ahorros logrados. Por ejemplo, en el caso de Philips se destaca el reconocimiento hecho a los equipos con mayor producción y menores defectos críticos (que podía causar daño físico en los clientes), mientras que en el área comercial resaltaba quién recibía felicitaciones por parte de los clientes. El reconocimiento simbólico apunta a reconocer las cualidades



intangibles como esfuerzo, esmero, empeño, cumplimiento de las normas y de los objetivos corporativos.

Por último, este reconocimiento crea sentido de pertenencia y se puede realizar a través de los medios internos como carteleras, intranet, redes sociales, etc. Lo importante es que las personas reconocidas sientan que su esfuerzo es divulgado como un ejemplo a seguir.

## **Conclusiones**

La conclusión más importante de esta investigación es el hecho de que en el contexto colombiano es posible desarrollar programas que contribuyan de manera significativa a alcanzar muy altos estándares de calidad. Lo anterior, colocando a la comunicación como protagonista, algo que resulta innovador: como se vio en la revisión documental es un elemento que suele darse por hecho y no se profundiza en sus implicaciones y complejidades.

Una segunda conclusión es que para implementar grupos de mejora se requieren unas acciones previas donde también es esencial el componente comunicativo: la motivación de los empleados; la existencia y difusión de los programas y políticas de calidad; el entrenamiento vivencial en temas relacionados con el análisis de problemas y el trabajo en equipo, entre otros temas. De hecho, se sugiere que los interesados en los círculos de la calidad identifiquen liderazgos y los capaciten en “Training for Trainers” con un enfoque en la calidad. Dicha formación posibilitará a los líderes desplegar temas y acciones claves en la organización, tal y como se observó en Philips. En general, se recomienda una capacitación constante que brinde herramientas que redunden en mejores desempeños de los círculos de calidad; un equipo cualificado tendrá más posibilidades de detectar problemas y desarrollar proyectos de mejora. Idealmente se propone que se establezca un indicador de horas de entrenamiento por persona al año y se le haga seguimiento desde la dirección de la compañía.

Una tercera conclusión es que para tener un sistema de círculos de la calidad es imprescindible que exista un constante flujo de información que permita a los empleados conocer su proceso y el desempeño general de la empresa. Esto implica la generación permanente de reportes sobre la producción, la eficiencia, el índice de rechazo, las reclamaciones, las ventas, las quejas, el número de accidentes, el ausentismo, etc. Con toda esta información los diferentes equipos de mejora que se creen podrán tener sustento para

analizar los problemas y desarrollar sus proyectos. Todo se puede medir y debe medirse para poder comprenderlo mejor.

Una cuarta conclusión es que los círculos de la calidad son un complemento a los programas corporativos de calidad, ya que en los círculos se concretan y se viven conceptos como “mejora continua”, “innovación”, “excelencia”, “estándares de clase mundial”, etc. Los programas pueden dar lineamientos generales para toda la organización, pero es en los círculos en donde el empleado ve una aplicación real y concreta de esos grandes conceptos en relación con su puesto de trabajo y su cotidianidad laboral. De hecho, con los proyectos los empleados contribuyen al despliegue y aplicación de dichos conceptos, sucediendo así un hecho comunicativo: la dirección orienta con los conceptos (envía un mensaje), pero es el empleado quien de manera activa los aplica en su puesto de trabajo y lo vuelve algo concreto: un proyecto. De esta manera lo abstracto y general se vuelve algo específico que beneficia a toda la compañía (retroalimentación).

Una quinta conclusión es que la comunicación es muy relevante. Por eso se requiere que las compañías interesadas en los círculos de calidad enfatizen en este punto y proporcionen orientación y capacitación si se detecta que en sus equipos existe una ausencia de esta. Un ejemplo de ello es intervenir si se notan deficiencias en la expresión oral y escrita, ya que los círculos de calidad exigen ambos tipos de comunicación. Entonces, fortalecer comunicativamente los equipos redundará en una mejor cooperación al interior del grupo y evitará que aquellos con las mayores competencias comunicativas impongan sus ideas sobre aquellos que tienen competencias menos desarrolladas, un riesgo latente en todos los círculos de calidad. Por tanto, debe buscarse que todos los integrantes de los equipos tengan las mismas oportunidades de expresar sus ideas.

En línea con lo anterior, una sexta conclusión tiene que ver con la imperiosa necesidad de formar a los equipos en la resolución de conflictos. Esto implica ir más allá de manejar las herramientas de análisis de problemas para enfocarse en todo el proceso de resolución de conflictos del cual son parte la escucha activa y la comunicación asertiva, dos elementos que permiten avanzar en el análisis del problema sin causar conflictos interpersonales, por el contrario, superándolos.

Por último, este trabajo se centró en la comunicación debido a que es un tema muy poco trabajado cuando se habla de círculos de la calidad. Como el caso aquí referenciado

pueden existir muchos otros por estudiar para aprender de ellos. Por consiguiente, se recomienda a los investigadores que sigan ahondando en el tema comunicativo y referencien otros casos en los que los círculos de calidad han colocado a la comunicación como uno de sus ejes. Recopilar casos exitosos nos puede llevar a tener una base de datos que podría ser de gran utilidad para empleados, gerentes, estudiantes, investigadores, etc.

## Referencias

- Casares, E. (2007). La comunicación en la organización; la retroalimentación como fuente de satisfacción. *Razón y Palabra*, 12(56).
- CEREM. (s.f.). *Círculos de Calidad para la Gestión de Calidad*. <https://www.cerembs.co/blog/circuitos-de-calidad-para-la-gestion-de-calidad>
- Formento, H. (2006). *Manual de entrenamiento para equipos de mejora continua*. Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Grupo Atico34. (2020, 9 de julio). *Mejora continua: Qué es, principios, estrategias y objetivos*. <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/mejora-continua/>
- Holt, P. (2015, septiembre 10). *The Philips Excellence Competition: Celebrating Success & Learning from the Best*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/philips-excellence-competition-celebrating-success-learning-holt/>
- Lawler, E. y Mohrman, S. (1985, enero). Quality Circles After the Fad. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1985/01/quality-circles-after-the-fad>
- Philips. (1999). *Philips Quality Memory Jogger*. Philips.
- Philips. (2000). *Quality Reference Handbook*. Philips.
- Philips Colombia. (s.f.). *¿Quiénes Somos?* <https://www.tienda.philips.com.co/quienes-somos>
- Reyes, P. y Simón, N. (2001). Los círculos de control de calidad en empresas de manufactura en México. *Contaduría y Administración*, 201, 37-60. Universidad Nacional Autónoma de México. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39520105>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8ª Ed.). Pearson Educación.
- Sanabria, P., Romero, V. y Flórez, C. (2014). El concepto de calidad en las organizaciones: una aproximación desde la complejidad. *Universidad & Empresa*, 16(27), 165-213.
- Serrano, S. (2005, junio). *Herramientas de análisis y resolución de problemas utilizadas en los sistemas de gestión de la calidad y su relación con los costes de calidad* [Ponencia]. El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM, Vitoria-Gasteiz, España.
- Terreros, D. (2021, agosto 12). Qué es círculo de calidad, para qué sirve y cómo implementarlo. *Hubspot*. <https://blog.hubspot.es/service/circulo-de-calidad>

Toro, L. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales* [Trabajo de especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio institucional UMNG. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/13939>