

Introducción

Trabajas en la industria automotriz y se presenta una problemática importante que puede llegar a detener la producción, lo que puede generar una catástrofe inimaginable, por lo que te piden resolver el problema. Lo primero que te preguntarías es: ¿por dónde empezar? Para ello, existe una guía que detalla los puntos que debes cubrir al momento de planear los pasos a seguir, con el objetivo de evitar que se agraven los problemas presentados. Esta guía se llama **CQI-20** y, a lo largo de esta experiencia educativa, explicaremos cuales son las ventajas de utilizarla y cómo nos puede ayudar a solucionar problemas de una forma más efectiva. Lo anterior lo reforzaremos con ejercicios prácticos.



Explicación

Introducción a CQI 20

Todos los problemas tienen solución, y en el área automotriz no es la excepción, sin embargo, es importante que, para poder resolver cualquier tipo de problemática, acompañemos la experiencia con un método o guía, para esto se creó la **CQI-20**. Las siglas en inglés corresponden a **Continuous Quality Improvement**, la cual se traduciría como **Mejoramiento Continuo de la Calidad**. Esta guía cubre las lecciones aprendidas separadas por estándares dentro del libro del Método 8D.

La **Automotive Industry Action Group** (AIAG) desarrolló esta guía de solución de problemas para usarse bajo un enfoque basado en datos, para la resolución de problemas y acciones correctivas. De igual forma, ayuda a las organizaciones a establecer una serie de pasos para la solución de problemas y provee una metodología, para enfrentarlos bajo un estándar de prioridades.

Anteriormente, los problemas se dividían por su área de aplicación, por ejemplo: fallas en kilometraje, fallas en campo, quejas internas y externas, desviaciones y fallas potenciales, entre otras. De igual forma existían los problemas de Hardware/Software, por ejemplo: incumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio, desviaciones en la seguridad, desviaciones críticas auditables, disminución en los tiempos de servicio, entre otras.

Al utilizar esta guía, las organizaciones pueden desarrollar e implementar un proceso sólido de resolución de problemas, lo cual podría garantizar que se describan con precisión los problemas, se establezcan las medidas necesarias de corrección y que los miembros de los equipos participen activamente. Es importante destacar que esta guía mejora la capacidad de generar análisis y establecer prioridades en paralelo, con el mejoramiento de los métodos cualitativos para la resolución de problemas.

Otra de las funcionalidades que esta guía ofrece es la flexibilidad en el rigor y la eficiencia, para los procesos de resolución de problemas. La guía establece que, si la causa raíz de un problema ya se conoce, puede ser que no sea necesario realizar un análisis exhaustivo de ésta. Por otro lado, si la causa es desconocida, las empresas pueden utilizar esta guía con el fin de explorar el pasado e identificar la causa raíz en vías de mejorar la operación continua de sus procesos.

La guía cuenta con información fundamental para que los líderes de los equipos de trabajo puedan utilizarla y ser exitosos, al momento de atacar los problemas. Esta guía se divide en secciones, cada una cubriendo una etapa diferente de la resolución de problemas. Estas secciones se dividen en:

- ▶ Entradas, proceso y salidas.
- ▶ Resúmenes paso a paso.
- ▶ Herramientas para la resolución de problemas.
- ▶ Resultados deseados.
- ▶ Preguntas de verificación del progreso.
- ▶ Apoyo ejecutivo.

Esta guía está escrita para ayudar a los tomadores de decisiones a contar con mayores herramientas, para la resolución de problemas.



Es importante destacar que, comúnmente, se puede pasar por alto que las empresas cuentan con un proceso formal de resolución de problemas o metodologías, sin embargo, no siempre existe en las empresas. La historia nos ha demostrado que no se aplica en muchos casos, debido a que algunas empresas, por desconocimiento y otras por falta de visión, no cumplen con los requisitos de la industria o del cliente, por lo tanto, no logran mejorar sus productos, generando este círculo vicioso de problemas que nunca dejan de aparecer. Es por esto que se deben de comunicar los beneficios que conlleva la implementación de este tipo de herramientas.

La resolución de problemas forma parte de una cultura de una empresa sana, ya que se pueden ver como oportunidades que incentiven a los empleados a la participación activa. Así mismo, la resolución de problemas forma parte del trabajo diario de todos los colaboradores de la empresa en todos los niveles jerárquicos, promoviendo actividades proactivas más que reactivas.

De acuerdo con AIAG (2018), además de la mejora en la calidad y las reclamaciones de garantía, la resolución de problemas conduce a los siguientes tipos de desarrollo:



La guía establece que existen requisitos que la industria y los clientes consideran como clave, algunos de ellos son:

- ▶ La necesidad de un proceso documentado para la resolución de problemas.
- ▶ Definir enfoques para diferentes tipos y escalas de problemas.
- ▶ Acciones de contención y/o acciones intermedias.
- ▶ Definir una metodología de identificación de la causa raíz.
- ▶ Necesidad de una acción correctiva sistemática.
- ▶ Necesidad de verificación de la acción correctiva.
- ▶ Necesidad de documentación actualizada.

Cuando el cliente cuenta con procesos, herramientas o sistemas específicos prescritos para la resolución de problemas, la empresa deberá utilizar esos artefactos con el fin de generar una sinergia de trabajo y eliminar, sustancialmente, la generación de problemas y errores al momento de trabajar.

Durante este tema, hemos estado hablando sobre la solución de problemas y el equipo que ejecuta las reglas necesarias para generar acciones correctivas a los problemas. Pero no hemos hablado sobre el papel del liderazgo dentro de la solución de problemas. Por esto, no es de sorprenderse que el éxito en una empresa, en todas las facetas del negocio, comience con la base cultural establecida por el liderazgo de la organización. Esta base cultura puede comunicarse claramente, a través de políticas y procedimientos formales o de manera más sutil, a través de comportamientos implícitos o demostrados.

Al hablar de liderazgo en las empresas, nos hace remontarnos al ciclo de Deming, mismo que establece que el compromiso del liderazgo no está presente solamente en entregar productos o servicios de calidad, si no en el generar puntos de acción para iterarlos durante este proceso.

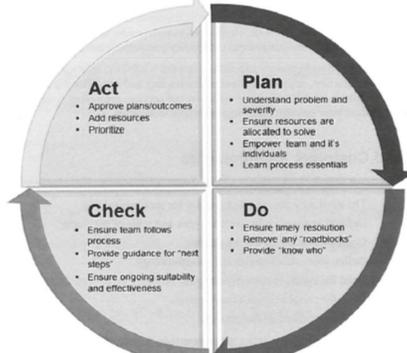


Figura 1. Ciclo de Deming (PDCA).

Fuente: AIAG. (2018). *Effective Problem Solving Guide* (2a ed.). Estados Unidos: Automotive Industry Action Group. Recuperado de <https://www.aiag.org/store/publications/details?ProductCode=CQI-20-2>

Pasos para solución de problemas

Para establecer una correcta resolución de problemas, los altos mandos de la organización, así como todos los niveles operativos y administrativos deben estar involucrados. Por lo anterior, es importante generar una completa cultura de trabajo y constante comunicación entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa.

En ocasiones, se ha demostrado que una empresa u organización que no presta la suficiente atención a sus empleados y colaboradores tiende a que estos últimos hagan hasta lo imposible por encubrir sus errores por miedo a perder su trabajo, y esto traería como consecuencia una visión sesgada al momento de resolver problemas.

De acuerdo con AIAG (2018), se establecen en el CQI-20 los siguientes puntos para liderar y reforzar los valores y comportamientos que son importantes para el negocio, relacionado con la solución de problemas:

- ▶ Protege al cliente primero.
- ▶ Fórmula las preguntas correctas que impulsarán los comportamientos correctos.
- ▶ Ve los problemas como oportunidades de mejora.
- ▶ Asegúrate de que la organización tenga competencia en los métodos apropiados de resolución de problemas.
- ▶ Da poder a las personas.
- ▶ Elimina obstáculos para el éxito.
- ▶ Monitorea el estado para garantizar la resolución oportuna de los problemas.
- ▶ Protege la integridad del proceso de resolución de problemas.

Como podemos observar, estos puntos están relacionados principalmente con la cultura organizacional, la cual se puede considerar como el resultado orgánico de los procesos y procedimientos corporativos establecidos por la alta gerencia, con el fin de abordar objetivos específicos. Es importante tener en cuenta que ésta evoluciona a medida que la empresa evoluciona en relación con su entorno corporativo competitivo y la visión de la alta gerencia.



Se ha hablado del valor que tiene el liderazgo y la cultura organizacional, además hemos definido cada uno de ellos. Por otra parte, te podrás preguntar ¿qué sigue?, una vez que tenemos claros a los personajes que se involucran en la resolución de problemas, es importante seguir los pasos para la solución de estos. Por ello, de acuerdo con el CQI-20 los pasos para la resolución de problemas son:

- ▶ Tomar conciencia del problema.
- ▶ Establecer el equipo.
- ▶ Descripción del problema.
- ▶ Contención de los síntomas.
- ▶ Establecimiento de la causa raíz.
- ▶ Seleccionar y probar acciones correctivas.
- ▶ Implementación de acciones correctivas.
- ▶ Prevención de recurrencia.
- ▶ Reconocer el éxito del equipo.

Es importante destacar que cada uno de ellos tiene un tiempo específico en el que deberán de suceder, como aparece en la siguiente imagen:

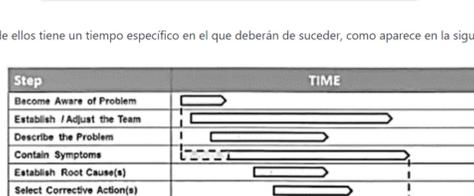


Figura 2. Pasos para la resolución de problemas.

Fuente: AIAG. (2018). *Effective Problem Solving Guide* (2a ed.). Estados Unidos: Automotive Industry Action Group.

Como puedes observar, parece una especie de diagrama de Gantt. En los siguientes temas explicaremos cada uno de ellos.

Cierre

A lo largo de este tema pudimos conocer, a grandes rasgos, la información que se incluye en el CQI-20, y cómo éste es complemento de la guía de las 8D's. Ahora bien, no solamente es la aplicación de lo que cuenta el manual, sino también es importante tomar en cuenta los factores del liderazgo y la cultura organizacional dentro de las empresas, ya que estos son los pilares fundamentales al momento de querer tener una correcta resolución de problemas y evitar pérdidas.

Checkpoints

Asegúrate de:

- Comprender lo que compone el CQI-20 y el porqué de su existencia.
- Aprender sobre el involucramiento del liderazgo dentro de la solución de problemas.
- Detallar los pasos para la resolución de problemas.

Referencias bibliográficas

- AIAG. (2018). *Effective Problem Solving Guide* (2a ed.). Estados Unidos: Automotive Industry Action Group.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es incompatible para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, podrá reducir o bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educativo y no comercial limitado a una copia por individuo. No se podrá permitir o alterar de la copia ningunas leyendas de Derecho de Autor o la que manifieste la autoría del material.