

308923

52

2eJ



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGIA INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

LOS CIRCULOS DE CALIDAD COMO ESTRATEGIA
EDUCATIVA APLICADA A LA EMPRESA PARA
LOGRAR CAMBIOS POSITIVOS DE ACTITUD

TESIS PROFESIONAL
QUE PRESENTA:
PAULINA ZATARAIN CASTAÑEDA
PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PEDAGOGIA

DIRECTOR DE TESIS:
LIC. GEORGINA QUINTANILLA CERDA

MEXICO, D. F.,

1994

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I. EDUCACION Y PERSONA

I.1. Pedagogía ciencia de la Educación.....	5
I.2. Concepto de Educación.....	6
I.3. Finalidad de la Educación.....	9
I.4. Persona.....	10
I.5. Educación Personalizada.....	13
I.6. El Hombre como Ser Social.....	14
I.7. Educación Social.....	17
I.8. La Empresa como Agente Educativo.....	19
I.8.1. Definición de Empresa.....	20
I.9. El Servicio.....	23
I.9.1. Calidad en el Servicio.....	23

CAPITULO II. PARTICIPACION Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

II.1. El Bien Común.....	32
II.2. La Participación Social.....	34
II.3. La Participación en Grupo.....	36
II.4. El Aprendizaje Grupal.....	41
II.5. El proceso de Enseñanza - Aprendizaje.....	42
II.5.1. Componentes de Proceso Enseñanza Aprendizaje.....	43
II.5.1.1. Enseñanza.....	43
II.5.1.2. Aprendizaje.....	44
II.5.1.3. Tipos de aprendizaje.....	44
II.6. Las Actitudes.....	45
II.6.1. Desarrollo de Actitudes.....	46
II.6.2. Características de la Actitud.....	47
II.6.3. Elementos que conforman la Actitud.....	48
II.6.4. Funciones de la Actitud.....	50
II.6.5. Formación, Desarrollo y Cambio de la Actitud.....	50
II.6.6. Diferencia entre Actitud y otros términos.....	51
II.6.7. Medición y Evaluación de la Actitud.....	55
II.6.8. Campo Afectivo.....	53

CAPITULO III. LOS CIRCULOS DE CALIDAD

III.1. Concepto de Calidad.....	56
III.2. Antecedentes de los Círculos de Calidad.....	59
III.3. Definición, Conceptos y Características de los Círculos de Calidad..	62
III.4. Objetivos de los Círculos de Calidad.....	68
III.5. Los Integrantes de los Círculos de Calidad y sus funciones.....	69
III.6. Control Total de Calidad.....	73
III.6.1. Conceptos.....	73
III.6.2. Principios del Control Total de Calidad.....	75
III.7. Funcionamiento de los Círculos de Calidad.....	78
III.7.1. Inicio de las Actividades de los Círculos de Calidad	78
III.7.2. Operación de los Círculos de Calidad.....	79
III.7.3. Capacitación y Desarrollo.....	81
III.7.4. Reconocimientos y Recompensas.....	82
III.7.5. Evaluación de Actividades de los Círculos de Calidad.....	84
III.7.6. Ciclo de Vida de los Círculos de Calidad.....	85
III.7.7. Alcances de los Círculos de Calidad y Problemas que impiden su buen funcionamiento.....	86
III.7.8. El papel de la Gerencia en la expansión de los Círculos de Calidad.....	87
III.8. Aspecto Técnico de los Círculos de Calidad.....	92
III.8.1. La Participación Espontánea.....	92
III.8.2. La Conversión de los Objetivos en Resultados.....	93
III.9. Celanese Mexicana S.A.....	96
III.9.1. Estructura.....	100
III.9.2. Algo de Historia.....	100
III.9.3. La Calidad Integral en Celanese Mexicana S.A.....	107

CAPITULO IV. DERIVACION PRACTICA

IV.1. Diagnóstico.....	110
IV.1.1. ¿ A quién ?.....	111
IV.1.2. ¿ Por qué ?.....	111
IV.1.3. ¿ Para qué ?.....	112
IV.1.4. Guión de Entrevista.....	112
IV.1.5. Conclusiones del Diagnóstico.....	115
IV.2. Propuesta Pedagógica.....	116
IV.2.1. Objetivo y Justificación.....	117
IV.2.2. Contenido.....	117
IV.3. Manual para la Operación de Círculos de Calidad.....	119
IV.4. Acciones Complementarias.....	139

CONCLUSIONES.....	141
--------------------------	------------

BIBLIOGRAFIA.....	144
--------------------------	------------

INTRODUCCION

No cabe duda que uno de los signos característicos de la época que vivimos es la competencia. Si bien el deseo de destacar, de prosperar, es inherente a la naturaleza humana, nunca como ahora, ese instinto ha tenido tal cantidad de estímulos a la vez que obstáculos para ser satisfecho por el hombre.

Es por ello que el desarrollo de esquemas de producción de bienes de consumo, así como los de servicio, debe estar basado en conceptos que exalten el valor de la disposición natural de las personas para hacer su trabajo bien, y de enriquecerse personalmente por el trabajo en equipo. Una estrategia que lo propicia, es precisamente la que se trata en esta tesis, la que se conoce como: "Círculos de Calidad."

A través de su estudio, fué fascinante constatar que partiendo de esta base como guía para desarrollar el concepto de trabajo en equipo, se obtienen otras ventajas como la integración de las personas, la solución real de problemas, y se propicia el terreno para la implantación efectiva de programas de calidad total.

Resulta interesante, pero sobre todo útil para nosotros los mexicanos de esta época, analizar desde el punto de vista pedagógico, los cambios de actitud que se pueden lograr al poner en práctica programas tales como el de círculos de calidad y así a través de ese cambio, incrementar la productividad y satisfacción de las personas con su trabajo.

La aportación comprometida de su talento, su experiencia, y sobre todo de sus acciones, significa para la empresa, el aprovechamiento cabal de la capacidad de las personas que la forma. Pero para ellos, para las personas, significa la oportunidad de satisfacer una necesidad íntima del ser humano, la de trascender a través de sus obras, y de sentir el positivo orgullo de pertenecer a un grupo triunfador.

Y precisamente, es el objetivo de los círculos de calidad, el propiciar la integración de las personas con su empresa, a través de la solución de problemas que les conciernen, que les afectan, y cuya solución está en su mano encontrar.

Es uno de los propósitos de este trabajo, resaltar la importancia fundamental del ser humano en la organización, de su participación libre y comprometida y de su capacidad para cambiar sus actitudes hacia lo positivo, y actuar responsable y congruentemente con sus valores. Por otro lado, se busca dar a conocer esta estrategia de la que se puede aprovechar un trasfondo meramente educativo, y que es el de contribuir a que las personas fortalezcan sus capacidades esenciales y logren así adaptarse mejor a la vida social de la que forman parte.

Para conformar la fundamentación teórica de esta tesis, se realizó una investigación bibliográfica siguiendo el método inductivo, con el apoyo de bibliografía relacionada preponderantemente con conceptos de educación, proceso enseñanza-aprendizaje, de servicio, de administración, etc.; también se consultaron libros sobre comportamiento organizacional, desarrollo de actitudes, y especialmente los que tratan específicamente el tema de los círculos de calidad. Bibliografía en la que destacan autores como García Hoz, Millán Puelles, Ishikawa, Ralph Barra, entre muchos otros.

Generalmente, en este tipo de trabajos de investigación (Tesis Profesional), se proponen programas o planes de acción para satisfacer una necesidad específica, o se trata de implantar una innovación. En este caso no es así, aquí se plantea la posibilidad de obtener un "reaprendizaje".

El estudio de campo se realizó en una empresa mexicana en la cual los círculos de calidad fueron implantados con éxito. Vivieron con ellos por un tiempo y luego, no obstante el reconocimiento de su utilidad práctica y moral, fueron abandonados ante el surgimiento de una problemática inesperada. Actualmente, en esta empresa, el número de círculos se ha reducido y no se ha puesto en marcha ninguno más.

Como una oportunidad para enfrentar este reto tan especial es que se presenta este trabajo. Es papel del Pedagogo ayudar a la dirección de empresas e instituciones a discernir entre los elementos organizacionales y humanos que tiene a su disposición para mejorar su capacidad de cumplir con su misión.

El contenido de este trabajo está estructurado en cuatro capítulos y un apéndice.

El capítulo uno trata de los conceptos esenciales concernientes a la Pedagogía: la educación personalizada, la persona, el servicio, etc. a manera de marco teórico para el resto de los temas que se tratan a continuación.

En el capítulo dos, se destaca la importancia del trabajo en equipo, así como la forma en que el proceso enseñanza-aprendizaje interviene para lograr la efectividad del grupo.

Asimismo, se hace especial mención al hecho de que la actitud de las personas, sus características, funciones, desarrollo, etc. es el elemento fundamental para obtener una participación libre y por lo tanto efectiva y trascendente.

El tercer capítulo toca el tema medular de éste trabajo: qué son los círculos de calidad, cómo se originaron, cómo se han adaptado a la cultura mexicana, en qué se relacionan con la Pedagogía...

En este capítulo se establece la relación entre la necesidad de ser más productivos como personas, como empresas, como país, y un instrumento moderno para organizar la aportación individual de talento, de habilidad y de experiencia hacia ese fin. Es aquí donde se reconoce el valor de esta estrategia como instrumento de formación y por lo tanto su implicación pedagógica.

Como parte última del capítulo, se hace un espacio para describir a Celanese Mexicana S. A., organización cuya experiencia en la implantación de círculos de calidad, sirve de base para la derivación práctica del presente trabajo de investigación.

CAPITULO 1

EDUCACION Y PERSONA

Educación es un término que siempre ha tenido variadas acepciones; desafortunadamente la mayoría de ellas se enfocan a sólo alguno de los aspectos que abarca y por lo tanto se llega a un reduccionismo que conlleva a crear una gran heterogeneidad de criterios al tratar de determinar lo que es la educación.

Por ejemplo, hay quienes la entienden como una pura acumulación de conocimientos, o la relacionan con el rendimiento académico y por lo tanto la limitan al ámbito escolar; así, hay muchas otras personas que seguramente también la reducen, sin tomar en cuenta todo lo que hay por detrás de esta palabra, y sobre todo porque desconocen en sí su finalidad.

En este primer capítulo se pretende esclarecer el significado de lo que es la educación, cuál es su finalidad, en lo que consiste la educación personalizada y la educación social; y se hará mención de diferentes definiciones de varios autores.

Se tratará además lo que es la persona y su estrecha relación con la educación, al ser aquella el motor fundamental para que exista ese importante proceso de formación que en su momento se llegará a definir, y se hará mención también del necesario y trascendente papel del hombre como ser social.

• 1.1 Pedagogía, ciencia de la educación.

Antes de entrar de lleno a definir lo que es la educación, será importante hacer referencia a la Pedagogía, que es la ciencia que tiene por objeto de estudio a la educación, y para comprender mejor la razón por la que el presente trabajo de investigación sea de carácter educativo.

El significado etimológico de Pedagogía se origina del latín paidós que quiere decir niñez aunque cabe aclarar que este término no sólo se enfoca a este campo sino que su desarrollo abarca todas las etapas evolutivas de la persona.

La Pedagogía con el tiempo ha ido evolucionando hasta llegar a ser una ciencia. En un principio las ideas pedagógicas se relacionaban con ideas religiosas, políticas y morales, pero a lo largo de la historia sus ideas y finalidad fueron evolucionando hasta llegar a considerar a la Pedagogía como ciencia.

García Hoz al respecto señala que "la Pedagogía es concebida como ciencia rectora de la educación al servicio de los ideales humanos"(1)

A lo largo de esta tesis, se irá esclareciendo el fin último de la Pedagogía y sobre todo su importancia, mediante el desarrollo de los temas que tratan más específicamente de su objeto, que es precisamente la educación.

A continuación se darán a conocer varios conceptos sobre educación según varios autores, para pasar a tratar la finalidad de esta materia.

- 1.2 Concepto de Educación.

Para llegar a entender claramente lo que es la educación, será necesario primeramente conocer el significado de la palabra desde sus raíces etimológicas.

"Educación proviene fonética y morfológicamente de educare (conducir, guiar, orientar); pero semánticamente recoge desde el inicio la versión de educere (hacer salir, extraer, dar a luz)." (2)

De este significado etimológico se puede decir, que la educación no es solamente una cualidad humana que se adquiere y deja de desarrollarse en un tiempo determinado de la vida; sino que es un proceso, porque consiste en conducir, guiar, orientar al hombre, y así al adquirir hábitos, modales, establecer su propia forma de vivir, etc. éste, se irá modificando hacia una mejora personal.

(1) GARCIA HOZ, Víctor., Principios de Pedagogía Sistemática, p.17.

(2) Diccionario de las Ciencias de la Educación T.I., Voz Educación., p. 475.

Por otro lado, en el sentido de dar a luz, extraer, hacer salir, se hace referencia a una interioridad del hombre, de la cual se pueden extraer facultades.

Y ahora, según el punto de vista de diversos autores, a la educación la definen así: para Luzuriaga, la educación "es una función real y necesaria de la sociedad humana mediante la cual se trata de desarrollar la vida del hombre y de introducirle en el mundo social y cultural, apelando a su propia actividad."(3).

En una definición tal vez más completa, Henz afirma que "la educación es el conjunto de todos los aspectos procedentes de personas, de sus actitudes y actos, de las colectividades, de las cosas naturales y culturales que resultan beneficiosas para el individuo (especialmente para el niño y el adolescente), despertando y fortaleciendo en él sus capacidades esenciales (razón y voluntad, sentimientos y conciencia, receptividad a los valores y facultad de configurarlos, amor a Dios y al prójimo) para que pueda convertirse en una persona capaz de participar responsablemente en la sociedad, la cultura y la religión, capaz de amar y ser amada y de ser feliz."(4).

De una manera concreta sin dejar por eso de ser completa e interesante, García Hoz dice que para él la educación "es el perfeccionamiento intencional de las potencias específicamente humanas"(5).

Todas estas definiciones son realmente muy completas y claras, pero lo más importante de ellas y que es algo en lo que puede hacerse más hincapié, es que hacen referencia a un proceso de cambio de la persona para lograr un desarrollo, un avance, un perfeccionamiento. Cabe mencionar que también consideran a la educación como un medio de adaptación e integración social, esto es, un desarrollo entre individuos. De aquí que se pueda decir que al hablar de educación se habla de un proceso que se da para y por el hombre, de aquí su trascendencia e importancia; ya que al ser una acción notadamente humana, llega a abarcar toda la esencia del hombre como tal, con su parte corporal y su parte espiritual; por eso es que lo ayuda a desarrollarse integralmente como persona, porque abarca la formación de sus capacidades físicas, mentales, afectivas y también las espirituales y morales; con eso podrá irse preparando para estar capacitado para actuar coherente y responsablemente ante las variadas circunstancias o exigencias que se le presenten

(3) *Idem.*

(4) HENZ H., *Tratado de Pedagogía Sistemática* ..p.17.

(5) GARCIA HOZ, Víctor., *Principios de Pedagogía Sistemática*, p.45.

durante la vida. Son precisamente estas características que lo hacen único e irrepetible, las que lo hacen ser persona.

Y lo óptimo es que la educación siempre sea integral, es decir, capaz de poner unidad en todos los posibles aspectos de la vida de un hombre tomando en cuenta su vida individual y social, y que este encaminada a formar en el hombre una conciencia firme que busque su propio desarrollo y perfeccionamiento.

Para que realmente haya educación, debe de haber dinamismo durante el proceso, es decir, que haya una constante actividad para ir aprendiendo; esto no quiere decir que el hombre se limitará sólo a adquirir conocimientos, sino que aprenda también a reconocer los verdaderos valores de la dignidad humana y de la vida, a jerarquizarlos y a apreciarlos en sí mismo y en los demás.

Algo también indispensable, es que exista voluntad e interés por parte de la persona para desarrollarse, estar permanentemente actualizado y con deseos de mejorar, de ahí que se diga que la educación es un perfeccionamiento voluntario, intencional.

Otro punto importante dentro de este tema sobre educación que atañe mencionar, es que el ser humano es educable siempre, es decir, en cualquier lugar o momento, por eso puede hablarse de que sea un proceso permanente durante la vida. Así es que podrá formarse globalmente en su persona. De ahí el papel indiscutiblemente trascendente de la sociedad, al ser la responsable de transmitir valores o antivalores, de formar o deformar. Y entra aquí también la responsabilidad de cada persona, de ser consciente de su tarea educativa al ser miembro activo de la sociedad.

Así, lo óptimo será que el educando llegue a poseer la capacidad y la buena voluntad necesarias para llevar una vida valiosa dentro de los círculos que circunscriben la existencia humana.

Pues bien al haber mencionado a la educación como proceso personal de perfección, será útil determinar el objetivo que persigue, "su objetivo primordial es la persona humana, su propia perfección y el desarrollo de su personalidad y el de sus

habilidades." (6). Es decir, que la educación modifica al hombre, lo ayuda a capacitarse para que sea capaz de decidir, y de llegar a su fin de superación personal integrándose a la sociedad, siendo responsable y participativo por el bien común.

- 1.3 Finalidad de la Educación

Entendiendo a la educación solo como la preparación escolar, su finalidad se limitaría a ser la adquisición de conocimientos. Sin embargo, la educación no solo es eso. Es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades y capacidades humanas, que se va logrando a lo largo de toda la vida. Su finalidad está enfocada, a realizar los ideales del hombre, a través del actuar con responsabilidad en vistas de lograr su desarrollo, su beneficio y el de la sociedad en que se desenvuelve. Por lo tanto la educación deberá estar dirigida hacia el logro de una conciencia firme y responsable, para buscar no solo un bien propio, sino un servicio, un bien común.

Siguiendo en esta línea de la finalidad de la educación, para García Hoz "la educación aspira a la perfección de las facultades, por consiguiente, la perfección de la inteligencia y de la voluntad son fines de la educación en cuanto las conocemos como perfecciones." (7) Sin embargo, no es la perfección de las facultades, la única finalidad de la educación como se verá más adelante.

Claro está que la finalidad de la educación es mucho más que la sola acumulación de conocimientos y experiencias, o la adquisición de hábitos o actitudes. Podría decirse que su fin es más extenso, pues puede ir enfocado para influir en la persona, la sociedad y llegar a ser por ello un fin verdaderamente trascendental. Cada uno de estos fines, mencionados en forma general, tienen una razón de ser, que sería:

-Social.- El fin social de la educación es preparar a las nuevas generaciones para recibir, conservar y enriquecer la herencia cultural.

-Individual.- El fin individual de la educación es proporcionar una adecuada atención a cada individuo, según sus posibilidades, de modo que favorezca el pleno

(6) SILICEO, Alfonso., *Capacitación y Desarrollo de Personal* ,p.16.

(7) GARCIA HOZ, Víctor., *Cuestiones de Filosofía Individual y Social de la Educación* ,p.48.

desenvolvimiento de su personalidad e inculcarle sentimientos de grupo, a fin de inducirlo a cooperar con sus semejantes en empresas de bien común.

-Trascendental.- El fin trascendental de la educación es orientar al individuo para llevarlo a tomar conciencia y a reflexionar sobre los grandes problemas y los misterios de las cosas de la vida, a fin de proporcionar vivencias más hondas.

Es así como se puede ver que el fin último de la educación es ayudar al hombre a alcanzar su perfeccionamiento, para que llegue a su plenitud.

- 1.4 Persona.

Tal vez el preguntarse por saber qué es la persona humana, resulte ser un tanto absurdo al tratarse de ser un asunto ya bien conocido en general y cualquiera podría responder que sólo consiste en ser lo que cada individuo es, sin embargo puede ser muy interesante analizar a fondo lo que caracteriza a la persona, conocer su constitución, sus facultades y básicamente lo que le identifica como un ser superior y privilegiado de la naturaleza.

Primeramente será importante mencionar que el hombre es un ser "compuesto de materia y espíritu, de cuerpo y alma., pero íntimamente unidos integrando un todo en sí mismo. No se trata de partes superpuestas o agregadas. El hombre es a la vez material y espiritual. El hombre es individuo y persona."(8)

Por su parte Henz afirma que "el hombre es un todo psicofísico, como unidad peculiar de los estratos esenciales de materia (bios) y espíritu, como persona en sociedad, como ser que percibe y realiza, que debe y quiere, que es interior y trascendente, que es libre y ligado, que pregunta y responde, que busca y halla, un ser que crea cultura, que habla un lenguaje vehículo del espíritu, que halla placer en el juego y en el trabajo, un ser bueno y malo, hermoso y feo, una creatura que no es posible captar racionalmente en toda su complejidad."(9)

(8) GUZMAN VALDIVIA, Isaac., Humanismo Trascendental y Desarrollo, p.35.

(9) HENZ H., op.cit., p.132.

Se ha visto entonces hasta ahora, que la persona humana se encuentra compuesta de un cuerpo sensible y de un alma racional, la parte corpórea es la que tiene vida y es tangible, con la cual el hombre nace, crece, se reproduce y muere, pero la persona no se queda únicamente en el plano físico sino que tiene una parte espiritual, el alma, con la cual puede reflexionar, tomar decisiones voluntarias libres y racionales, siendo éste el principio de los actos espirituales. El espíritu es lo que además le hace ser superior, ser sensible, ser consciente, racional; y al hacer hincapié sobre la racionalidad del hombre, se puede afirmar que eso es lo que le caracteriza y lo que indica que tiene facultades específicas que son lo que le hacen ser persona, ser diferente a los demás seres de la naturaleza, y que son propias de su espiritualidad, estas son la inteligencia y la voluntad. Gracias a ellas se considera al hombre como ser libre que puede conquistar su libertad a través de su preparación y esfuerzo; un ser capaz de dirigir sus acciones, y que es consciente de sus posibles consecuencias, consciente de su ser y de su vida.

Con todo esto se podría concluir que el hombre es persona en la medida en que tiene la capacidad y libertad para comprender, decidir y orientar los actos de su vida. en otras palabras, ser dueño de su vida misma.

En este sentido es oportuno hacer mención de lo importante que es estar consciente de que depende de cada uno encauzar sus actos conforme al conocimiento de sí mismo, de los demás y de la sociedad en general, conforme al uso del libre albedrío con que se nace, en base a la influencia de la inteligencia y voluntad propias. De aquí que se pueda referir ahora a una cualidad más que caracteriza a la persona y que es fruto también de una educación bien orientada y que es la responsabilidad. Es gracias a esta importante virtud, que se puedan desarrollar a su vez cualidades indispensables para llevar al hombre a su completa plenitud; algunas de estas son el adquirir el sentido de compromiso y participación así como una verdadera conciencia por hacer las cosas bien, no solo por contribuir a hacer un buen papel a nivel comunitario y social.

La inteligencia, la voluntad, la libertad, la responsabilidad, son rasgos distintivos del hombre como persona y son estos los que conforman su dignidad, que significa superioridad o importancia que corresponde a un ser con una categoría superior a

cualquier ser irracional. Es decir, que la dignidad corresponde solo a la persona, y es por eso que es un ser privilegiado, un ser superior en el sentido de poder construir, transformar, aprovechar y apreciar lo que ya está dado en la naturaleza y además, por su misma dignidad puede gozar de derechos inviolables e imprescriptibles. De aquí que pueda decirse que la persona es un ser capaz de alcanzar grados de perfección, es decir, será más digna o menos digna, según el desarrollo de sus capacidades en todo sentido. Ahora, es importante recalcar que independientemente del grado de perfección que tenga cada persona, va a pertenecer siempre a la misma especie de todos los demás hombres, y es por eso que se diga que tiene una naturaleza esencial idéntica a la de los demás. Sin embargo, además de esto y de que la persona en general posee las mismas cualidades externas que los demás, existen otras más particulares, que hacen a cada ser humano diferente; estos son sus rasgos físicos, psíquicos, culturales, etc., y que son lo que conforman su personalidad.

El hombre no nace con una personalidad hecha, la personalidad se va formando con el paso del tiempo y se modifica por la influencia del medio material y social en que cada hombre se encuentre y sobre todo por la influencia de su educación. La personalidad además son las características de cada ser humano que lo hacen ser diferente a los demás; son las actitudes que toma en respuesta a estímulos externos y que hace consciente o inconscientemente, pero que son determinantes de su estilo de vida y su forma de ser.

La personalidad es diferente en cada individuo porque para formarla influyen muchos factores externos y otros tantos propios de él, como por ejemplo, su libertad de actuación, sus personales decisiones que va tomando durante su vida, etc., pero lo más importante es que conforme el hombre viva, lo haga de acuerdo a su naturaleza y a sus facultades que lo identifican como persona, que actúe congruentemente a su capacidad y dignidad humanas; así será posible decir que de esta manera se está formando una personalidad madura.

Lo óptimo es que todos los hombres se desarrollen en un ambiente adecuado con una educación verdaderamente firme, bien encauzada y trascendente, para que actúen maduramente, pues es importante recalcar que su actuar no solo influye en

ellos mismos, sino que también tiene una consecuencia social; por eso debe buscarse la madurez de la personalidad que es, un proceso por virtud del cual, el hombre va ganando actitudes para la convivencia con sus semejantes.

Esto lo ayudará a actuar responsable, digna y congruentemente para con sus semejantes en sociedad, porque el ser humano tiende naturalmente al bienestar, también tiende de modo natural a convivir en agrupaciones más extensas que la que constituye la familia y en la que sea posible una mayor y más cómoda satisfacción de las necesidades materiales.

Es aquí en donde radica la importancia de que el hombre en general, tenga una personalidad estable, madura, para lograr una mejor convivencia y relación con los demás. Más adelante, en este mismo capítulo, se tratará el tema de la trascendencia del hombre como ser social, pero primeramente será necesario mencionar de forma integrada los temas que hasta ahora se han visto que son la educación y la persona, para tratarlos en el siguiente tema que es precisamente la Educación Personalizada.

• 1.5 Educación Personalizada.

Se puede decir que la educación es un proceso personal, porque de la misma persona depende el tomar la decisión responsable de estar preparado tanto por su propio beneficio y realización, como por el hecho de tener la posibilidad de usar su libertad en pro de una sociedad de la que forma parte y a la cual va a proyectar el desarrollo de sus potencialidades.

"Personalizar la educación no es otra cosa que referir el proceso educativo a la persona singular que cada hombre es; es la persona el origen real de la educación, y es también la persona el término del proceso educativo." (10) Y es que la educación busca precisamente el perfeccionamiento individual del hombre. Se mencionó anteriormente que la perfección de las facultades humanas son fines de la educación, sin embargo "el fin de la actividad educativa no radica en el perfeccionamiento de la inteligencia, de la voluntad o en la educación de una capacitación técnica, sino en impulsar el proceso de personalización, mediante el cual el hombre pone en acto sus potencialidades personales." (11) Es decir, que se persigue primeramente ayudar al

(10) GARCIA HOZ, Víctor., Principios de Pedagogía Sistemática, p.38.

(11) GARCIA HOZ, Víctor., El Concepto de Persona, p.17.

hombre a desarrollar sus habilidades, destrezas, y cualidades personales, para que a través de ellas pueda perfeccionar a su vez las facultades que lo caracterizan como ser humano y que son la inteligencia y la voluntad.

A través de este tipo de educación el hombre es capaz de conocerse a sí mismo, con sus capacidades y limitaciones, con una intimidad propia, y conocerse como ser único, diferente a los demás, capaz de regir sus acciones conforme al uso de su conciencia y de su intelecto. Y así mismo deberá saber encauzar su voluntad por un fin benéfico para sí mismo y para los demás. Entonces desde una perspectiva personalizada, la finalidad educativa se concreta en el hombre que se quiere formar, que busca conocer más, y ser más y trascender positivamente; el hombre que quiere dar sentido a lo que implica ser capaz de mejorar y desarrollar su persona de manera integral.

Se puede decir entonces que definitivamente la educación personalizada ayuda y sirve al hombre para reafirmar su autonomía, pues toma en cuenta su singularidad y apertura y le da a su vez libertad de iniciativa, libertad de elección y libertad de aceptación; factores que constituyen los objetivos fundamentales de la educación personalizada.

Es evidente que la educación no es solo personalizada, si se considera que es un fenómeno social, al ser el mismo hombre social por naturaleza. Esto da la pauta para poderse introducir ahora en destacar la importancia del hombre como ser social.

● 1.6 El hombre como ser social.

Como se vió anteriormente, el hombre cuenta con ciertas aptitudes innatas que le permiten poseer un grado superior a los demás seres; pero es importante recalcar ahora, que es capaz de darlas a conocer y explotarlas a su máximo grado solo al hacerlo en sociedad. Es esta la que le da la pauta para continuar con su proceso de mejora y desarrollo por el que va pasando a lo largo de su vida y como medio para satisfacer sus necesidades de seguridad, aceptación y realización. El hombre vive natural y necesariamente en la sociedad y si la vida de la sociedad forma parte de la

misma naturaleza del hombre, el individuo y la sociedad se implican reciprocamente para crear el ser social.

Cada persona podrá lograrlo a través de la educación por ser el medio idóneo de la sociedad para dar al hombre una posición en su sociedad, derechos, obligaciones y responsabilidades.

El hombre, como se mencionaba, no sólo tiene la capacidad sino la necesidad de convivir con sus semejantes, así puede dar más sentido a su vida, puede sentirse útil, apreciado, y parte de un todo que lo integra para relacionarse con los demás; para ello debe entender que convivir no significa simplemente estar cerca unos de otros, sino que cada quien haga su vida, pero contando con la vida de los demás. Teniendo la disposición de enseñar y aprender en todas las circunstancias que viva en relación con las personas con las que conviva.

En la esfera social es en donde se halla la vida en comunidad, la autonomía de las personas, el sentido de solidaridad, de colaboración, comunicación, respeto y mutua ayuda, así como las diversas formas de la colectividad.

En la sociedad se debe trabajar por mejorar la propia forma de vida, pero además se debe actuar responsablemente conforme al uso de las capacidades con las que cuenta el ser humano y buscar el bienestar no solo propio sino también de los demás, actuar desinteresadamente confiando en las cualidades y capacidades de las demás personas y contar con la seguridad de que también ellos están dispuestos a actuar de la manera en que juntos puedan llegar a un verdadero desarrollo del entorno en que se viva, y se logre alcanzar lo que el individuo por sí solo no sería capaz de obtener.

Es por lo tanto compromiso del hombre, para con los demás hombres, el que quiera perfeccionarse a sí mismo y entonces busque tener con los demás unas relaciones sociales óptimas que le ayuden a alcanzarlo paulatinamente. Estas relaciones sociales para que logren su finalidad deben mejorarse constantemente; el progreso de las relaciones sociales puede y por lo mismo debe verificarse de forma que

proporcione a las personas el mayor número de ventajas y evite o aminore los inconvenientes que se puedan dar entre ellos.

Es necesario pues que "los grupos sociales tiendan a sus fines específicos con relaciones de real colaboración mutua. La real colaboración mutua solo es posible mediante la subordinación a las exigencias del bien común de la sociedad que es lo que garantiza el verdadero orden ético-social que requiere la convivencia humana."(12). Y para que funcionen efectivamente los grupos sociales, han de contar con individuos capaces de dar y recibir ayuda, estímulo, comprensión simpatía, y todas las muestras de solidaridad humana a sus semejantes.

Siguiendo en esta misma línea, será útil mencionar que lo importante de la convivencia humana es que por ella, se logre una verdadera integración social en la que los individuos sean aceptados, respetados y capaces de poner en práctica sus derechos y que con todo esto vayan perfeccionándose y lleguen también a trascender en sociedad.

Para ello cada individuo debe hacer lo suyo bien hecho, y trabajar conforme a un orden, es decir, conforme a una convivencia tranquila y pacífica que proporcione el ambiente y las condiciones de seguridad indispensables para la realización del bien común.

Así podrá llevar a cabo su máximo esfuerzo en lo que le corresponda, y por lo tanto, la sociedad llegará a cumplir con su objeto de ser que consiste en permitir al hombre hacer uso de sus capacidades, de sus derechos y que alcance el bien común al que en definitiva el hombre debe tender.

Es posible esta forma de convivencia ideal, si cada individuo tiene las características indispensables que dan la pauta para lograrla.

Entre otras están la responsabilidad, la lealtad, el optimismo, la capacidad de compromiso, etc., pero la que abarca a todas estas y por eso es que es la más importante es la educación.

El siguiente tema se referirá a la educación con su función social de orientadora y formadora de las personas.

(12) MILLAN PUELLES, Antinlo., Persona humana y Justicia Social., p.45

- 1.7 Educación Social.

La educación se realiza en el ámbito personal del hombre sin embargo, la educación busca también su desarrollo, con una buena integración social, por el bienestar propio y de una sociedad determinada que intervenga para lograr una mejor formación del individuo. Por lo tanto como la persona se halla necesariamente abierta a la comunicación con los otros, la educación se convierte en un factor condicionante no solo de la vida individual, sino también de la vida social.

Se ha visto que primeramente la educación consiste en ser un proceso individual, sin embargo, traerá consecuentemente una manifestación social, simplemente por saber que el hombre forma parte de una comunidad determinada por la que deberá actuar y participar con libertad responsable para su desarrollo.

Por tanto la educación puede considerarse también como un proceso social, en el que se necesitará mínimo de dos personas para que se lleve a cabo; podría hablarse entonces de los elementos primordiales de este proceso y que son precisamente el educando y el educador. El educador, cualquiera que este sea; padres, maestros, amigos, etc. deberá ayudar al educando a superar sus limitaciones y a que tenga un desarrollo armónico en el que se extraigan sus facultades para lograr su realización.

Además de conocerse a sí mismo, el individuo deberá conocer a la sociedad en que vive a fin de que logre su máxima ordenación interna y la mejor contribución a la sociedad.

Al ser la persona por naturaleza un ser relacionable, comunicable, juega un papel muy importante la educación, por las consecuencias que de ella se derivan. Y es que la educación en sentido social es un factor determinante para la formación de la persona. El ser parte de una familia, convivir con los compañeros de la escuela, del trabajo, y en general el tener relación con los demás en un ambiente determinado, son estímulos decisivos que influyen en la educación del hombre. La educación es una función necesaria de la sociedad humana mediante la cual se trata de desarrollar la vida del hombre y de introducirle en el mundo social y cultural, independientemente de la actividad propia que cada individuo realice.

De aquí que se pueda entender que la educación "es conducir lo que es hacia una plenitud de actualización y expansión, orientada en un sentido de aceptación social; es un proceso que tiende a capacitar al individuo para actuar consecuentemente frente a nuevas situaciones de la vida, aprovechando la experiencia anterior y teniendo en cuenta la integración, la continuidad y el progreso sociales." (13)

Para ello es muy importante que exista un clima social que eduque el sentido de responsabilidad y de servicio, para convivir en sociedad por un beneficio propio y de los demás; por eso es que la educación social debe ir acompañada de una efectiva promoción humana que integre realmente a todos los miembros de la comunidad en la creación del bienestar social. Esto se puede lograr poniendo en práctica el trabajo cooperativo y el compañerismo, gracias a estos factores el hombre puede satisfacer muchas de sus necesidades personales (de aceptación, sociabilización, etc.) y ejercitar y desarrollar sus facultades. El hombre está comprometido por su naturaleza en todos los estados de la vida social, es por ello que debe actuar en vistas de formar un bien común al que por misma convicción natural e innata tiende a lograr. Es aquí donde entra el trascendental papel de la educación como formadora del hombre, la cual debe ayudarlo a saber encauzar sus acciones, hacia el desarrollo de sus virtudes sociales como la justicia, la lealtad, la generosidad, etc. para lograr obras comunes que sean medios eficientes para enriquecer a la sociedad.

Por otra parte, un aspecto que atañe mencionar para destacar la estrecha relación que existe entre la educación con los fenómenos sociales, los cuales en algunos casos ayudan a desarrollarla y beneficiarla en gran medida, es el hecho de que la educación es causa y efecto de cambios sociales que definitivamente han de repercutir tarde o temprano en la misma sociedad que se presenten. Es claro comprender que la educación puede ser afectada por cambios sociales independientemente de que sean de tipo religioso, político, económico, etc., porque es ella parte indispensable de este conjunto de sistemas que constituyen a la sociedad y por ende a la cultura de un pueblo.

Ante este punto de vista de que la educación puede ser causa y efecto de cambios sociales, García Hoz afirma que "la educación es un agente de estabilidad social, ya que al difundir en las nuevas generaciones las mismas ideas y actitudes que

(13) GONZALEZ ALVAREZ, Angel., Filosofía de la Educación, p.77.

aceptaron las generaciones anteriores, contribuye a formar grupos homogéneos en sus deseos y aficiones, lo que es tanto como afianzar la permanencia de ciertas características sociales, más por otra parte la educación es en ocasiones vehículo de nuevos ideales susceptibles de transformar la fisonomía social de un pueblo, y en este sentido se nos presenta como agente de cambio social.”(14) Cabe mencionar que siendo considerada la educación como transmisora de conocimientos, costumbres, hábitos, ideologías, etc., que pasan de generación en generación, la educación de un pueblo definitivamente será el resultado de la cultura que lo ha venido formando.

Es precisamente la cultura la que influye para que el hombre pueda desarrollar sus virtudes corporales y espirituales. Es la que caracteriza a un pueblo determinado, por ser un modo de vida adquirido por las facultades humanas. Es así como el hombre, al actuar de determinada forma ante las circunstancias de la vida, ha marcado a su familia, a su sociedad, a su pueblo, para conservar sus ideologías y costumbres, y que es lo que finalmente caracteriza a su país en general.

Haciendo referencia al hecho de que es muy importante la educación social, cabe mencionar que es en gran medida gracias a ella, que el hombre sea capaz de integrarse con sus semejantes para luchar por objetivos comunes. Es esta uno de los medios para lograr esta integración que se da a través de las diferentes organizaciones e instituciones sociales de las que puede y debe formar parte el hombre. Ejemplo de ellas es la empresa, de la que se hará especial mención en el siguiente tema.

• 1.8 La empresa como agente educativo.

Como se mencionó anteriormente, el hombre es un ser social por naturaleza al ser parte de una comunidad determinada y al tener la necesidad de convivir con sus semejantes para que estos lo ayuden a desarrollarse y a satisfacer sus propias necesidades. Es importante mencionar que no solo a través de la mera convivencia es como se logra la satisfacción de las necesidades humanas. Por el mismo avance tecnológico, social y cultural que aumenta con el paso del tiempo y que por lo tanto es cada vez mayor, las necesidades de comunicación, desarrollo, educación, etc.

(14) GARCIA HOZ, Víctor. Cuestiones de Filosofía Individual y Social de la Educación, p.52.

son cada vez más, es por eso que el hombre necesita de los otros hombres para poder satisfacerlas y contribuir positivamente como parte activa de la sociedad.

Es así como surgen agrupaciones de hombres que según sus capacidades, aptitudes, habilidades, gustos, se reúnen para realizar ciertas tareas que tengan una verdadera trascendencia social. Entre estos tipos de agrupaciones se encuentra la empresa.

● 1.8.1. Definición de Empresa.

Empresa viene del latín "in-prehensa" que hace referencia a una acción árdua que empieza.

La empresa entendida como agrupación de personas para producir algo o dar algún servicio determinado, no abarca en sí la implicación educativa de la que es capaz. Sin embargo, antes de hacer especial mención o reconocimiento de su importancia como agente educativo, será interesante y útil mencionar el significado de este término para algunos autores.

Para Guzmán Valdivia, la empresa "es una unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común de la misma empresa y de la sociedad."(15)

Por su parte Edgar Schein afirma que "la organización representa para el hombre una fuente de trabajo, bienestar económico, sentido de pertenencia, identidad y contrato social, siendo el lugar donde la gente pasa buena parte de su vida."(16)

La empresa considerada más que como medio eficaz para la satisfacción de necesidades humanas inmateriales, se considera como un agente de producción de utilidades, para que los empleados, o quienes tengan que ver directamente con ella, adquieran un beneficio económico. Como se puede constatar en las definiciones antes mencionadas. Es importante que se considere también a la empresa como

(15) GUZMAN VALDIVIA, Isaac., Humanismo trascendental y desarrollo, p.95.

(16) SCHEIN, Edgar H., Psicología de la Organización, p.4

elemento indispensable de la sociedad y como medio para alcanzar un progreso tecnológico e incrementar la industrialización. Sin embargo, analizada desde un punto de vista pedagógico, la empresa puede ser considerada como agente educativo, al estar preocupada además de lograr un constante desarrollo humano, y de que el hombre pueda tener un rendimiento productivo, con el fin de lograr no solo los objetivos de la organización a la que pertenezca, sino también los de cada individuo que la integra.

Es por eso que atañe tratarla en este trabajo de investigación, ya que la empresa, con su infraestructura, tecnología, esquemas de organización, políticas, filosofía, recursos materiales y humanos, etc. es un elemento fundamental de la sociedad, que contribuye de manera importante a continuar la formación del hombre y su desarrollo, a través del cúmulo de conocimientos, experiencias y aprendizajes. Es por ello tan importante que de especial interés a los programas de capacitación, sistemas integrales de desarrollo, estrategias educativas de formación humana, y todos los medios idóneos para ir complementando y perfeccionando las facultades del hombre.

La empresa desde este punto de vista, puede considerarse como un sistema de planes de trabajo, en el que los individuos que los pongan en práctica, logran a través de ellos una mejora personal, pues adquieren experiencia, desarrollan sus propias cualidades, buscan su realización y en general, sienten la satisfacción de ser productivos, útiles y colaboradores eficaces para su empresa y por ella para la sociedad.

Afortunadamente en la actualidad ya se considera a la empresa, no solo como un medio para la obtención de utilidades por la elaboración de productos o prestar servicios, sino como una herramienta eficaz e indispensable, para lograr una verdadera trascendencia social, al permitirle al hombre desarrollarse, mediante el cumplimiento de sus obligaciones y tareas laborales.

Además debe considerarse a la empresa como una institución que no solo tiene una finalidad económica, sino una función y una responsabilidad social; en donde la relación de cada miembro con la empresa no es solamente un contrato económico,

sino una integración humana más o menos satisfactoria para satisfacer necesidades comunes.

Hasta ahora se ha hecho hincapié en que la empresa es una institución u organización capaz de proporcionarle al hombre medios efectivos para su desarrollo; sin embargo cabe mencionar también, que este desarrollo va dándose conjuntamente entre todos los trabajadores que la integran (no solo de forma individual), y es por ello que no se limita a ser un agente educativo de tipo personal, lo es también social.

Actualmente hay muchos tipos de empresas que atienden a las múltiples necesidades de la sociedad, es por eso que tienen una función de servicio social. Además, por ser consideradas como centros de trabajo que permiten que muchas personas, tengan ocupación y realicen funciones determinadas, para ser elementos activos del bienestar social. Para que esto se logre es necesario cumplir con las obligaciones sociales, actuar responsablemente y hacer todo siempre con calidad.

Existe también otro aspecto que cabe mencionar por su importancia y es la integración; que debe asegurarse de que todos los miembros de la organización persigan alcanzar los mismos objetivos, y por otro lado, que haya un verdadero engrane entre los elementos que forman la empresa, hállese de recursos materiales y humanos. Dada una buena integración entre los empleados, será más fácil lograr una integración social benéfica para todos.

Atañe hacer mención de un aspecto relevante dentro y fuera de la empresa como medio complementario de formación humana; es el servicio y el espíritu de servicio que se debe adquirir, al estar en contacto con la gente, trátase de cualquier relación y en cualquier circunstancia. Es necesario mencionarlo porque es precisamente el servicio, una de las finalidades primordiales tanto de la empresa como de la misma educación.

Hubert Henz afirma que "la finalidad última de la educación puede calificarse con razón de servicio, y en sentido estricto, puede definirse como la adquisición de capacidades y la preparación para el servicio."(17).

(17) HENZ H., *op.cit.* p.28.

- 1.9 El Servicio

Vivimos en un mundo conveniente, donde por supuesto la mayoría de los productos y servicios son convenientes. Conseguir un satisfactor inmediato en forma automatizada a un requerimiento, efectivamente es conveniente, pero eso no es un servicio.

Servicio es encontrar una solución personalizada, no adivinatoria, a las necesidades de atención, lo cual proporcione satisfacción tanto para el que recibe como para el que oferta.

Hay quienes piensan que servir es degradante, o indigno y que es incómodo el sentirse forzado a ofertar un satisfactor a una necesidad expresada por alguien; tal vez porque el vocablo latino servus significa -esclavo-, pero seguramente es porque no han decidido hacerlo pensando en el placer que esto puede significar. Servir a la gente ofrece todo: desde aumentar el bienestar en el trabajo, hasta incrementar las ganancias diarias que se tengan. El placer de servir está al alcance de todos, lo que se tiene que hacer para sentirlo es comenzar a brindar servicio.

El servicio, independientemente que es aplicable a cualquier actitud de respuesta ante una demanda, será enfocado primordialmente en este trabajo, a la relación que se tiene de aplicarlo específicamente entre clientes y proveedores (esto es, un enfoque empresarial, comercial).

- 1.9.1. La Calidad en el Servicio.

Hoy toda actividad se centra en lo que el cliente desea y necesita. Ya no basta con estar en el mercado, la competencia global es más feroz y aumenta día con día.

Las actividades de servicio suelen estar ubicadas en el lugar y momento en que el cliente las necesita y no en puntos centrados como en el caso de la producción. Esto señala la necesidad de un mayor número de personas trabajando en contacto directo con los clientes. Aceptar esta premisa como cierta, significa que cada empleado representa una oportunidad única de entablar, estrechar o romper los

vínculos de relación con el cliente, porque para éste el empleado es la personificación de la empresa.

Para volverse un líder en servicio, se requiere algo más que tener una buena administración general, se necesita hacer cambios radicales en la forma de operar.

La mayoría de las empresas no llegan a líderes en servicio mediante un proceso de evolución o maduración natural. Se necesita de un trabajo tesonero con ese propósito definido y seguir operando infatigablemente a pesar de los fracasos y los obstáculos. Hay que trabajar con la mentalidad de capitalizar las experiencias. La misma situación plantea en paralelo una oportunidad. El buscar la excelencia en el servicio de forma consciente y racional, resulta mucho más eficiente.

A fin de posicionar en términos relativos las demandas que requiere el proporcionar un servicio excelente, hay que establecer algunas analogías con los esfuerzos por establecer procesos de Calidad Total en las organizaciones.

En ninguno de los dos casos, el esfuerzo puede reflejarse en resultados inmediatos. Se requiere de constancia, tiempo y esfuerzo para hacer una transformación gradual. Ambas son resultado de una estrategia clara que requiere de una transformación cultural nutrida fundamentalmente a través de extensos programas de capacitación.

Cuando se habla de servicio, inevitablemente viene a la mente la palabra venta. Hay quienes lo consideran como una ciencia. Sea lo primero o lo segundo, o tal vez un poco de ambos, las ventas son una función que requiere gran habilidad y son absolutamente esenciales para cualquier negocio (18).

Siempre cabe la posibilidad de atraer nuevos clientes para el negocio, pero la puerta por donde entra el cliente es una puerta giratoria. Una buena labor de venta hace que el cliente entre con grandes expectativas, pero si el servicio es malo, sale inmediatamente por la misma puerta por donde entró, desilusionado y resentido. Una vez que se ha logrado atraer a un cliente, es labor de toda la organización asegurarse de que el cliente permanezca dentro.

La función de venta, o más bien dicho, la labor general de mercadeo debe

(18) ZATARAIN, Lorenzo., et. al., La Calidad en México, p.33

visualizarse como una tarea de dos fases: la de adquisición y la de retención. Encuestas e investigaciones en países industrializados señalan que, dependiendo del tipo de industria, el costo de adquirir un cliente nuevo es entre cinco y siete veces mayor al costo de retener a uno ya existente.

El mercadeo de adquisición o hacer la venta inicial es la forma de traer nuevos clientes a la empresa. El mercadeo de retención podría describirse como el sistema para otorgar un servicio sobresaliente, que es la forma en que la empresa logra que los clientes regresen.

En el pasado ambas formas de mercadeo eran una sola. La venta y el servicio eran parte de la misma relación cliente-proveedor. Era continua y de atención personal. Sin embargo, a medida que la sociedad evolucionaba hacia la tecnología, la industrialización y la movilidad, se empieza a provocar una distinción entre la venta y todas las actividades posteriores.

La función de ventas se volvió tan especializada, que se creó otra disciplina que se conoce como "marketing" (mercadeo), que engloba entre otras, especialidades adicionales como la de atraer la atención a la empresa o producto, que ya evolucionadas se conocen como publicidad y promoción.

Hubo una transformación completa en la mentalidad empresarial. El éxito de una compañía se medía en función de las ventas y el crecimiento de las utilidades. Una perspectiva unidimensional. Las carreras gerenciales descansaban fundamentalmente en las curvas de crecimiento de las ventas.

Durante muchos años esta mentalidad se ha reflejado en las estructuras formales, jerárquicas y presupuestales de las empresas. Siguen dominando el mercadeo de adquisición y promoción, en tanto que es típico encontrar que las actividades de servicio a clientes se atienden con presupuestos bajos, poco personal, se consideran centros de costos y se relegan a la periferia de la estrategia competitiva de la empresa.

Cada vez que el cliente hace un contacto con la organización, adquiere una impresión más y se forma otro juicio de la empresa.

Es relativamente fácil, mediante una campaña publicitaria o de relaciones públicas, crear una imagen muy favorable para un producto o una empresa. Pero son los cientos de detalles pequeños, los que no son aparatosos, los que verdaderamente hacen la diferencia en asuntos de calidad.

Para lograr esa diferencia se necesita una organización con mentalidad y actitud de servicio. Donde cada individuo sienta la responsabilidad personal de conservar al cliente a través de su esfuerzo por satisfacer una necesidad específica y cumplir una expectativa que generó el propio cliente. Más aun, que sienta una enorme satisfacción por exceder en cada momento las expectativas de sus clientes, ya sean externos o internos. Calidad de servicio es tanto realidad como percepción -la química de lo que realmente tiene lugar en el encuentro del servicio, y cómo el cliente percibe lo que ocurre basándose en sus expectativas de servicio-. "Expectativas", es una palabra engañosa. Puede significar lo que los clientes desean en una situación de servicio. Se usan los términos en el sentido de deseos. Son los deseos de los clientes sobre el servicio lo que da forma a sus percepciones de la calidad de servicio de una institución.

Servicio es otorgar un valor agregado a la oportunidad con que se entrega el producto. El servicio estará representado por aquellas acciones, acuerdos o convenios que le faciliten el camino al cliente.

Con todo esto se lograría una transformación radical en lo que se denomina: cultura corporativa.

Como todo cambio, es doloroso y requiere una motivación o un impulsor para que se efectúe. Un impulsor poderoso puede ser alguna crisis que se refleja en un declive o pérdida de ventas. En otros casos, ha sido un cambio en los altos mandos de la organización, donde la nueva administración tiene otra mentalidad y promueve, provoca y fuerza la transformación mediante una planeación estratégica del cambio.

El cambio debe ser planeado y dirigido, lo cual conduce a pensar en dos ingredientes fundamentales para lograrlo: Estrategia y Liderazgo.

Sin la estrategia no hay una definición clara de quiénes son los clientes, qué tanto valoran las diferentes facetas del servicio, cuánto tendrá que gastar la empresa para satisfacerlos y de qué magnitud será la retribución por un servicio excelente. Sin

estrategia, no puede desarrollarse el concepto de servicio que aglutine la organización o detectar conflictos entre la estrategia corporativa y el servicio al cliente.

Tal vez la razón más importante para desarrollar una estrategia de servicio consista en que es la única manera efectiva de elegir la mezcla y el nivel óptimo de servicio para los diferentes grupos de clientes. Brindar poco servicio no adecuado, hará que los clientes se alejen; en contraste, si el servicio es excesivo, a pesar de ser el adecuado, puede provocar la bancarrota o colocar a la empresa en una desventaja comparativa de precios.

Sin duda alguna, los aspectos más difíciles de identificar son las expectativas de servicio de los clientes. Por un lado existen las características dimensionales tales como puntualidad, exactitud y oportunidad; por el otro, las subjetivas tales como: buen trato, respeto y amabilidad, que no son medibles y que cada individuo percibe en forma muy diferente.

Existe siempre la enorme tentación de suponer que se sabe lo que el cliente espera, pero igualmente grande es la importancia de resistir la tentación. Hay muchas empresas que han tenido éxito rotundo simplemente llenando el vacío entre lo que los clientes ven como buen servicio y lo que sus competidores creen que es un buen servicio.

Por la naturaleza subjetiva del servicio, la tarea de servir con excelencia se vuelve un tanto incierta porque los empleados dependen de valores en vez de controles formales para llevar a cabo su tarea.

Aquí es donde entra en juego la cultura. La cultura no es más que una serie de valores, creencias costumbres y normas que comparten un grupo de personas. Un líder verdadero es forjador de cultura porque con sus acciones vive sus valores y comparte sus creencias con todos los que le rodean; al hacerlo se gana la credibilidad y la autoridad moral que hace que todos sigan sus normas porque el primero en acatarlas es el líder mismo.

Puesto que un servicio excelente demanda de un cambio de actitudes y una

transformación cultural, otro de los componentes importantes es la educación y la capacitación del personal para darles los elementos necesarios para el mejor desempeño de su función. El programa educativo debe ser diseñado con todo cuidado para proporcionar las herramientas necesarias a cada puesto y gradualmente capacitar al personal para que también puedan enriquecer su trabajo ampliando su campo de responsabilidades.

Se ha demostrado que la oportunidad en la capacitación es tan importante como el contenido del programa de capacitación. La capacitación debe darse justo a tiempo, esto es, cuando el personal está preparado para asumir la responsabilidad en la que el programa lo capacita. Esto se debe aplicar también a la organización. Si no hay la madurez necesaria del empleado en la etapa anterior, o si la organización no va a utilizar el nuevo conocimiento adquirido, el esfuerzo empleado en la capacitación es un desperdicio.

La gente debe estar dispuesta a servir, igual que ser capaz de servir. Un paso fundamental hacia la excelencia de servicio es invertir en el desarrollo de conocimientos habilidades y actitudes de los servidores, darles la preparación para servir, y al hacer esto, alentar su deseo de servir.

Comprender, es la frase clave para que los empleados realicen el servicio. No solo qué hay que hacer, o cómo deben realizarse los servicios, sino por qué la excelencia de servicio es importante tanto para la organización como para el empleado individual. Un sistema educativo que realmente desarrolle a la gente combinando la mejora de habilidades, conocimientos y actitudes, principalmente ésta última, y que lo enlace en las metas globales de la organización puede ayudar a inculcar tanto el deseo como la habilidad de servir.

El desarrollo de actitudes de los empleados que apoyen una cultura de servicio es una actividad compleja y de muchas facetas que se debe planear, apoyar y medir tan cuidadosamente como la misma mejora de la calidad de servicio, y dirigir con la mirada puesta en los mismos beneficios, satisfacer las expectativas del cliente.(19)

Los clientes juzgan el servicio por sus interacciones con las personas que lo proporcionan. Mientras más contacto tienen los empleados con los clientes, el comportamiento del empleado se va haciendo más crítico en las percepciones de la

(19) *Ibidem* ..p. 36

calidad del servicio.

La cultura es el principal modelador del comportamiento y las políticas del personal son las herramientas particulares para expresar la cultura. Si no la describen exactamente, si no son congruentes con los valores y las normas de la cultura, las políticas no funcionan y la cultura se debilita.

El costo más alto para producir servicio de excelencia es el crear la infraestructura para soportarlo. Debido a que el costo es muy alto, no tiene sentido crearlo sino hasta que la mayoría de los demás elementos de servicio estén implantados.

Sin embargo, la ventaja competitiva de una buena infraestructura de servicio es enorme. En forma análoga a las fábricas clásicas, las infraestructuras de servicio tienen importantes economías de escala; mientras más grande es la fábrica menor es el costo de producción. Lo mismo sucede con el alcance, mientras más servicios produzca la infraestructura, se facilita añadir nuevos servicios.

Un sistema de mediciones es el primer y último paso de un servicio superior. El corolario del desempeño del servicio a los clientes, debe establecerse mediante un sistema que permita dar seguimiento exacto a las diferentes acciones emprendidas. Un buen sistema de medición permite identificar las áreas de oportunidad de mejora, las que requieren de un esfuerzo para sostenerlas en su nivel de desempeño normal o las que requieren de acciones inmediatas porque se observe un deterioro relativo al estándar normal de desempeño.

Son punto de partida para establecer la planeación estratégica del servicio. Son un medio de escuchar al cliente y sirven para retroalimentar a los procesos con el grado de satisfacción de los clientes, a fin de discernir y priorizar las mejoras necesarias. Podría decirse que un buen sistema de mediciones de servicio es la brújula que permite saber si estamos en el curso correcto, o en qué dirección y de qué magnitud deben ser las correcciones de curso, así como cuándo deben hacerse.

Los diversos elementos de un buen servicio a clientes forman un todo orgánico, en el que prácticamente hay que trabajar simultáneamente en y con cada una de las partes.

La parte más difícil de la transformación de una empresa hacia una de excelencia en

servicio, no radica en la generación de ideas para transformarla, sino en la ejecución de esas ideas y en sostener una dinámica de mejora continua con el afán de ser el líder en servicio y ejemplo a seguir. (20).

Se ha visto hasta ahora que el servicio es un proceso de acción para satisfacer expectativas de los clientes; pues bien, para que éste y todo proceso sea de calidad, depende de la calidad de la educación y formación de las personas que intervienen en ese proceso porque si tales personas no cuentan con una estructura educativa básica bien asentada, los esfuerzos posteriores para que trabajen con calidad serán difíciles o imposibles. Y es que la calidad educativa es la calidad básica, el cimiento de toda calidad posterior.

Así como se afirma que una organización no puede entrar seriamente en un proceso de calidad total, por ende de calidad de servicio, si no quedan involucrados los máximos responsables de ella, de igual manera debe afirmarse que tampoco el hombre individual entrará seriamente en un proceso para dar un servicio de calidad si no queda involucrado desde las primeras etapas de su trabajo. Lo que en una entidad orgánica se pide a su máximo responsable se debe pedir también a un individuo. Los responsables de capacitar personas para dar siempre calidad en los servicios deben convencerse a su vez de la importancia de que este concepto se convierta en un modo de trabajo habitual; por ello es que es imprescindible no solo instruir la inteligencia, sino también formar el carácter de la persona entera en torno a este concepto.

Es sabido que la educación contemporánea, en todos sus niveles, tiende a polarizarse con el objetivo de proporcionar conocimientos a la inteligencia, con descuido o abandono de ese otro aspecto educativo que se denomina formación del carácter.

Quienes se encuentran familiarizados con el tema de la capacitación para la calidad, asegura que ésta depende del modo de ser del individuo, de su carácter, más que de los conocimientos que adquiera, si es que éstos no inciden en sus hábitos de conducta. De ahí la necesidad de que la consecución del ideal de la calidad depende más de la formación interior del educando que del aprendizaje de conocimientos técnicos.

(20) Mc CANN, Ron., El Placer de Servir, p. 27

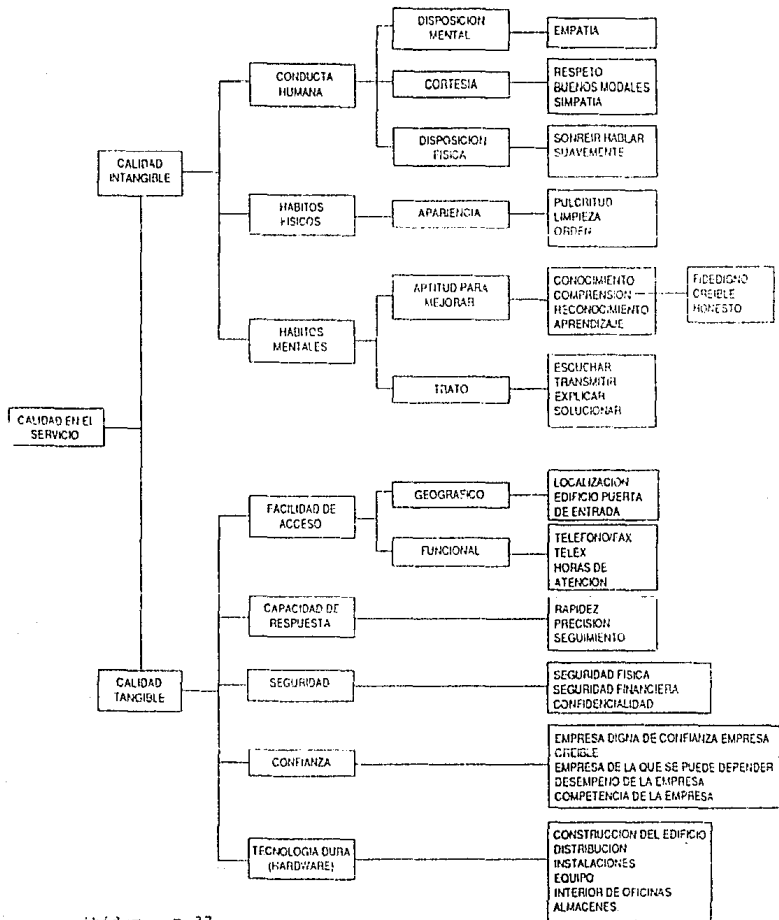
Es importante hacer notar que el trasladar, para entrar al tema de calidad, el peso educativo de la formación de la inteligencia, por medio de conocimientos, a la formación del carácter, por medio del arraigo de hábitos de conducta; implica un cambio de criterios en la valoración a su vez de la calidad educativa.

El criterio de la generalidad,- que mide sobre todo la cantidad de personas que se ven beneficiadas por una cantidad determinada de conocimientos y debe ser complementada con el criterio de incidencia,- que mide la calidad educativa por el grado de incidencia en la persona: es decir, la profundidad y arraigo que alcanza el educando.

Cabe advertir que la formación del carácter no se logra especial, y casi nunca por medio de enseñanzas formales, programas y textos, sino mediante la ejemplaridad y la inmersión. Esto quiere decir que la actitud y el hábito de hacer las cosas con calidad debe encontrarse previamente en la actitud y hábito del educador o capacitador y debe por igual hallarse en el ámbito o espacio del lugar de reunión del educando y educador. Si el educador o el lugar no ejemplifican o rodean al educando con un comportamiento de calidad, perderá con la mano de la falta de ejemplaridad y ambiente lo que podría quizá lograr con la mano de la enseñanza formal de la calidad.

Todo esto puede esclarecerse con un cuadro sinóptico que divide la calidad en el servicio, en una calidad tangible e intangible, que resume lo que se ha tratado en el último punto de este primer capítulo.

LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS



CAPITULO II

PARTICIPACION Y RESPONSABILIDAD SOCIAL.

El hombre es por naturaleza un ser social. Tiene la necesidad de relacionarse con los demás y de ser parte de una comunidad específica en la que se desenvuelve; pero para poder beneficiarse a sí mismo y a sus semejantes, necesita y debe actuar persiguiendo un fin concreto que a todos convenga, del cual se podría decir que es el bien común. A continuación se especificará el término para destacar su importancia en el presente trabajo de investigación.

Cabe mencionar que además en este capítulo, se hace referencia al Proceso Enseñanza-Aprendizaje, pero de una manera muy general; como materia que explica la importancia del proceso para adquirir actitudes. Uno de los aspectos fundamentales que se trata en esta tesis, es el cambio de actitud, de ahí que se haga especial hincapié en el tema.

● II.1 El Bien Común.

"El Bien Común es el conjunto de condiciones de la vida social que hacen posible a las asociaciones y a cada uno de sus miembros el logro más pleno y más fácil de la propia perfección." (21).

El Bien Común también puede entenderse como "un fin común que no se opone al bien particular de cada cual, pero que exige que las voluntades se sometan a lo que es conveniente para todos".(22).

Si alguien, cualquier persona, no tiene la voluntad de participación en sociedad por lograr un bien común, entonces se está limitando a satisfacer solo sus necesidades personales y en cierto modo se está desintegrando de la sociedad, por lo que fragmenta en cierta medida también al bien. Es natural que cada quien pueda y quiera disponer a su gusto de su bien particular al que tiende, pero cada persona debe respetar los derechos de los demás y debe actuar en vistas a lograr también su beneficio.

(21) GUZMAN VALDIVIA, Isaac., Reflexiones en torno al orden social..., p.22

(22) MILLAN PUELLES, Antonio., Sobre el hombre y la sociedad..., p.107.

Para lograr el bien común no es necesario que no se cuente con bienes particulares, sí son útiles pues pueden servir para lograr el bien de los demás, pero hay algo más importante que debe tomarse en cuenta y es que quienes tiendan a un fin, debe ser para querer ser mejores pues "no hay perfección del universo -bien común- sin la perfección de los seres que lo componen, y es necesario, además, que esos seres conserven la distinción que los coloca en su propio orden o grado de ser, que es a la vez, lo que les da en plenitud su razón de parte, mediante la unidad de orden, y que constituye el bien común intrínseco del universo creado."(23). Esto es, si se logra tener una auténtica realización y una completa satisfacción personal, con orden y dignidad de por medio, el logro de un beneficio común es más sencillo de obtener.

El bien común es precisamente -común- porque beneficia y aprovecha a toda la gente, por eso todos deben quererlo, y aunque implique un esfuerzo, es valioso realizarlo pues se sabrá que gracias a él se tendrán resultados satisfactorios y además por él se podrá conseguir algún bien, por lento que sea el proceso o por mínimo que sea el bien.

"El bien común exige la organización de la vida social. Y la organización es el apoyo del orden, y el orden es la unidad del ser de la sociedad."(24). Al organizar la convivencia entre hombres, se podrá llegar al bien común y así, éste permitirá que la persona humana logre trascender realmente.

El bien común debe ser parte de las personas que conviven para que por ellas exista ese bien, además la convivencia es un medio provechoso para que se logre, gracias a la convivencia se pueden desarrollar virtudes como la justicia, la amistad, la ayuda, cooperación, etc., que sirven también para que el individuo madure y se comprometa con su sociedad, es por eso que todos los miembros de la sociedad tienen derecho a participar en el bien común y mientras beneficie a más individuos será más valioso o bueno el bien.

"El bien común es una meta, un fin, el fin propio de la sociedad en favor de los hombres que la integran, para que estos vivan en ella y después de ella en aptitud de conquistar grados o etapas progresivas de bienestar y perfeccionamiento... El bien común es humanismo en el más amplio sentido. Es una posibilidad abierta para que

(23) CARDONA Carlos., *La metafísica del bien común*, p.54 y 55.

(24) GUZMAN VALDIVIA Isaac., *Reflexiones en torno al orden social...*, p. 44.

la vida del hombre transcurra según su propia naturaleza. Es satisfacer las necesidades primarias de supervivencia. Es los recursos para que la inteligencia conozca la verdad. Medios para que la voluntad persiga el bien. Oportunidades para que el carácter se modele con hábitos virtuosos. Libertad para que cada hombre esté en aptitud de desarrollar su propia personalidad." (25).

Se puede concluir por lo tanto que el bien común es el fin ideal para que el hombre pueda convivir con otros seres humanos, capaces de actuar libre y responsablemente para su propia realización.

Se ha dicho que la convivencia es parte fundamental para lograr el bien común, pero un aspecto también de vital importancia para obtenerlo y que precisamente es parte de la convivencia es la participación; con ella se pueden obtener mejores y más rápidos resultados para conseguir cualquier acción benéfica, que por añadidura contribuye a lograr el bien común.

Será interesante entonces adentrarse un poco en lo que es la participación social, y así poder conocer su utilidad e importancia.

- 11.2 La participación social.

La participación social es un punto primordial en el presente trabajo de investigación; se puede decir que de ella parte el real funcionamiento de los círculos de calidad, como se mencionaba en el capítulo anterior. Por eso es necesario tratar ahora el concepto de participación principalmente porque es gracias a ella que el hombre puede ser parte activa de la sociedad en que se desenvuelve. Esto le permite por un lado irse perfeccionando a través del desarrollo de sus capacidades para con los demás y por otro le da la oportunidad de actuar como agente facilitador para lograr el bien común al que el hombre tiende y del que ya se hizo mención previamente. Esto a su vez va a ayudar a que el individuo busque relacionarse con los demás y es así como podrá también colaborar, en cualquier ámbito que se encuentre, por un mejoramiento social.

Para David Isaacs, la participación se puede entender como "una disposición y una oportunidad de contribuir personalmente a una tarea común, sea en el orden de la información o en el de la decisión o en el de la acción, procurando hacerlo con sentido de responsabilidad." (26).

Precisamente es eso lo que se pretende con la participación; contribuir y aportar algo útil a los demás por un beneficio común, cooperar y ayudar teniendo la seguridad de que por añadidura esto traerá una satisfacción propia.

Participar también puede consistir en tomar decisiones y aceptar otras, pero cabe aclarar que podrá: ser de valor y trascendencia siempre y cuando ayuden a mejorarse uno mismo y ayuden a los demás a mejorar.

Se ha hecho mención de lo que es en sí la participación, pero ¿por qué decir que la participación es social? Se entiende que la participación es social siempre, porque al participar se actúa por un objetivo común con otros, es decir, se participa para alguien y por alguien, por eso lo importante de participar debe consistir en que se tenga la disposición de colaborar de manera solidaria, con justicia, con generosidad y por ayudar a los demás; es por eso tan necesario actuar responsablemente.

Al colaborar con la sociedad, cada individuo logra un mayor beneficio pues así no es egoísta y puede humanizarse y recibir a su vez estímulos más elevados para su persona.

En nuestra sociedad, en la que se tiende a hacer solo el esfuerzo indispensable para salir beneficiados cada quien, es muy difícil que se dé una verdadera participación social. Seguramente hay quienes piensan que es algo arriesgado, tal vez inútil, o que si no es tangible el beneficio rápidamente, no vale la pena llevarlo a cabo. Sin embargo la participación social trae consigo una serie de ventajas y además es un medio eficaz para que el hombre mejore.

La participación social puede aumentar el sentido de compromiso y solidaridad de la persona para con los demás. También la participación hace que las personas sean

más activas y por lo tanto se les reafirma su espíritu de responsabilidad logrando con esto solo consecuencias positivas que ayudan a la persona a autovalorar su trabajo y esfuerzo.

Una ventaja clara y muy importante de la participación, es que mientras más personas se preocupen por resolver un problema común, más fácil será su resolución y seguramente será en menos tiempo.

En definitiva la participación, siempre y cuando esté encauzada a lograr una mejora común, puede fungir como un medio necesario y útil para que el individuo aumente su autoestima, ayudando a su vez a los demás a también aumentarla.

El hombre puede ser parte activa de la sociedad y resultado positivo de sus objetivos siempre que lo haga a través de la ayuda de un grupo del que forme parte y con el que pueda trabajar directamente, para poder llevar a la práctica sus conocimientos, expectativas, servicios, etc.

De aquí que sea materia indispensable, en este trabajo, el tratar el tema de la participación en grupos. A continuación se mencionará qué son los grupos y cuáles son los tipos de grupos que en general existen para conocer su importancia, como factor necesario para la mejor sociabilización del hombre.

- 11.3 Participación en grupo.

Se mencionaba en el tomo anterior, que muchas personas actualmente buscan lograr el éxito o su mayor desarrollo de manera individual. Su interés primordial no consiste en ayudar a otros a desarrollarse o mejorarse, sino que buscan satisfacer algunas necesidades propias para ellos más básicas que otras, sin pensar en lograr un beneficio más general o común a otros.

Sin embargo, es un hecho que muchos de los logros que se presentan ahora en la sociedad se dan gracias a que existen grupos de personas que se preocupan por esforzarse conjuntamente al trabajar por un objetivo, y por eso es que existan

diversos tipos de organizaciones que precisamente buscan proporcionar bienes y servicios que la misma sociedad demanda, y crean a su vez ambientes que influyen en el desarrollo del individuo. Muchas de las acciones que se realizan en las diferentes organizaciones, necesitan de los grupos de personas para poder llegar a sus metas, o a los objetivos que persiguen, es por eso que tienen un papel tan importante y sobre todo útil.

Un grupo podría definirse como un conjunto de personas que interactúan unas con otras para llegar a un objetivo concreto y común. Puede ser muy variado el objetivo que persigan los grupos y de ahí que exista gran variedad de ellos dentro de una sociedad, sin embargo el trabajar en equipo, en grupo, ayuda a que el trabajo sea más efectivo y exitoso, en cualquier área de que se trate.

Al trabajar en grupo las personas pueden compartir sus ideas, opiniones, puntos de vista, y lograr abrir así nuevos canales de comunicación que brindan la oportunidad de que los individuos muestren apertura hacia los demás, pudiéndoselos reconocer de ésta manera sus habilidades y creatividad.

Tal vez sea necesario recalcar que al mencionar que un trabajo en grupo es para lograr un objetivo común, es porque se hace inferencia de que se trate e un grupo maduro, éste es un grupo que tenga la capacidad para fijar objetivos altos pero alcanzables, la disposición y la habilidad para asumir responsabilidad y la educación y la experiencia de cada individuo y del grupo.

Naturalmente todos los integrantes de un grupo tienen en común el hecho de ser parte de él, sin embargo cada persona puede tener otras características particulares que le permitan identificarse más con otros miembros, o por el contrario puede darse el caso de que alguien tenga una actitud o forma de ser o de pensar que varíe de los demás. Esto último no puede ni debe ser una limitante para lograr el objetivo que se persigue, si se le da la suficiente importancia a la distribución de las tareas o funciones dentro del grupo. Se entiende que el grupo se ha formado por miembros capaces de realizar actividades que ayudan al logro del objetivo del mismo grupo y para ello, habrá que distribuir o delegar las responsabilidades. Esta distribución debe

ser la óptima de acuerdo a la capacidad de cada integrante para poder desempeñar la función concreta que le fue asignada.

Pueden existir muchas y variadas razones por las cuales las personas sean parte o quieran unirse a los grupos, pero sin lugar a dudas el hecho de trabajar en forma grupal acarrea con seguridad más beneficios que desventajas.

Algunas de las razones que existen para ser parte de un grupo pueden ser que, desde un punto de vista personal tiene la utilidad de servir como medio para satisfacer necesidades de convivencia con los demás, desarrollar la estima personal, reducir la inseguridad, conocer la propia capacidad de producir ideas y tomar decisiones, etc. y visto desde un punto de vista colectivo, puede ser medio eficaz para realizar diversas tareas, resolver problemas en y del grupo, comprobar la realidad social, etc.

Estas y muchas otras funciones son las que atañen a un grupo, para conocerlas es necesario conocer también el objetivo que persigue el grupo y las tareas específicas que se requieren realizar para llegar a esta meta concreta, de este modo las funciones pueden ser tan variadas como tipos de grupos puedan existir.

Para aprovechar las funciones que emanan de un grupo es necesario que los grupos estén organizados pues así las informaciones que puedan surgir de los miembros que lo integren o de los grupos entre sí, podrá distribuirse convenientemente entre todos los que deberán utilizarlas, especialmente aquellos que tendrán que tratarlas para organizar decisiones válidas.

En general son muchos los grupos que se forman en una sociedad y sería prácticamente imposible hacer una clasificación de ellos; por eso será conveniente ahora sólo identificar los tipos de grupos que pueden existir en una organización o institución en general, al ser los que más interesa conocer para el presente trabajo de investigación.

La clasificación general, quedaría de la siguiente manera:

"Grupos Formales.- Aquellos que están determinados por la estructura de la organización.

Grupos Informales.- Formados por la asociación de individuos sobre cierta base de continuidad, sus actividades pueden diferir de las que la organización requiere." (27)

Los grupos formales e informales a su vez pueden ser divididos en más categorías dependiendo de su objetivo a seguir, de las necesidades a satisfacer, de las características que tengan en común sus participantes, de los intereses y propósitos de sus miembros etc.

Sin embargo una característica propia y particular de cada grupo, y que es indispensable, independientemente de su giro, son las metas grupales, las metas grupales si se comprenden claramente, pueden ser la razón que atraiga a un individuo a un grupo. Son precisamente las que ayudan a que haya una metodología clara a seguir, y un objeto específico por el cual se trabaja.

Otra característica son las normas a seguir y respetar. Se pueden definir como "el nivel de rendimiento aceptable para el grupo mismo." (28). Estas pueden ser conocidas por los integrantes o mostradas ante ellos claramente, pero lo importante es que de cualquier manera, son necesarias tanto para determinar el nivel de rendimiento de cada miembro como el del grupo en general, y para seguir estándares establecidos que contribuyen a un mejor logro del objetivo grupal.

El ser parte de un grupo, no es solamente integrarse a él para ser un miembro más, sino que es comprometerse a participar con los demás para actuar responsablemente, y adaptarse según el tamaño, conductas, relaciones, y en general la estructura y situación del grupo, así el individuo podrá tener buena respuesta y aceptación de los otros miembros y podrá ser tomado en cuenta con mayor interés por sus compañeros.

Aunque anteriormente ya se hizo mención de lo que es la participación, cabe añadir que no solo consiste en hacer intervenciones verbales al grupo, o acciones

(27) GELLERMAN, Saul., *Motivación y Productividad*, p. 60

(28) BEAL, et al., *Conducción y acción de dinámica de grupo*, p.81

determinadas, también la constituyen modales, actitudes, que muchas veces influyen más que las acciones que son más fáciles de captar.

Para que en un grupo haya participación, éste debe crear el ambiente propicio para que se logre, que haya constante comunicación entre los miembros e interés por acciones particulares, en el mismo grupo se debe dar la abierta oportunidad de participación.

Mientras haya un completo interés por el desarrollo del grupo habrá mayor participación y mientras más participe un miembro, sus actitudes hacia con el grupo serán favorables y se logrará identificar más con él.

Con esto queda claro que es muy importante la participación en grupo, a través de ella se pueden lograr más y mejores resultados y además "la participación en el proceso de análisis y de adopción de decisiones da como resultado una menor resistencia a los cambios, menor abandono de las funciones de parte de los integrantes del grupo, mayor productividad, y mayor satisfacción con el grupo y con los miembros del grupo."(29)

Todo esto se puede lograr, si se toma en cuenta además de la participación, al ambiente o atmósfera grupal, que es la disposición de ánimo, tono o sentimiento que está difundido en el grupo.

Para que exista una mejor dinámica interna del grupo, debe haber una atmósfera favorable, en donde pueda haber participación, y se dé un ambiente amigable, respetuoso y cálido, que invite a sus miembros a ser más productivos y tener una mayor satisfacción en su trabajo.

Lo más valioso de la participación, es que es un medio muy eficaz para lograr un verdadero aprendizaje. Gracias a la intervención de los miembros de un grupo, se obtienen nuevos puntos de vista, se retienen mejor las ideas, se refuerzan los conocimientos, etc. en una palabra, se adquiere un aprendizaje grupal.

Ahora se tratará más específicamente en lo que consiste el aprendizaje grupal.

(29) Ibidem., p.85

● II.4 El aprendizaje grupal.

Todas las definiciones de aprendizaje coinciden en que es un cambio de conducta. En el caso del aprendizaje grupal, el cambio de conducta se da como resultado de la interacción en el intento de la apropiación de un conocimiento. En el aprendizaje individual, es la persona quien se enfrenta aquí al objetivo, mientras que en el aprendizaje sociodinámico es el grupo el que aborda y transforma el objeto de conocimiento. Allí se obtienen simultáneamente dos aprendizajes: aquellos que se refieren a la apropiación de un saber determinado y los que se dan como resultado de la interacción cuando se encara el objeto de estudio. En sentido estricto, no se trata de dos procesos paralelos, sino convergentes y complementarios. De este modo, lo que se aprende individualmente es de naturaleza diferente de aquello que se aprende en grupo. El aprendizaje grupal tiene la fuerza del vínculo. Martín Buber dice que para el hombre, lo esencial no es su relación con el mundo sino con otros seres; no es el eje yo-esto, sino el yo-tu. Más que una individualidad el hombre es una relación con el otro.

El aprendizaje grupal es un fenómeno en el que se establecen relaciones entre el grupo y el objeto de estudio; es un proceso dinámico de interacciones y transformaciones, donde las situaciones nuevas se integran a las ya conocidas y resueltas, involucrando a la totalidad del grupo, tanto en los aspectos cognoscitivos como en los afectivos y sociales.

El aprendizaje grupal es ante todo, un proceso de elaboración conjunta en el que el conocimiento no se da como algo acabado, de una persona que lo posee a otras que no lo tienen (lo que se conoce como "dictar cátedra"). La docencia, hasta ahora, ha estado centrada más en la enseñanza que en el aprendizaje y el conocimiento; se ha concebido como un producto terminado que puede ser transmitido oralmente del maestro a los alumnos. En cambio, en el aprendizaje centrado en el grupo, el conocimiento no aparece como algo terminado, sino más bien como una elaboración conjunta que parte de "situaciones problema", en donde se elaboran hipótesis, se definen conceptos, se analizan los elementos involucrados en una situación, se proponen alternativas, se identifican los medios, se evalúan resultados, etc.

además, tiene la oportunidad de sostener una confrontación de sus marcos de referencia. Esto le permite rectificar o ratificar constantemente sus propios fundamentos teóricos, así como algunas pautas de su conducta e interpretaciones de la realidad. En el grupo, el individuo tiende a ser más sensible a la lógica de su argumentación, al mismo tiempo que advierte las contradicciones de sus propias ideas.

La experiencia grupal genera la necesidad de comunicación. La comunicación cara a cara es la más rica en significaciones: tono, intensidad, afectividad. Por ello se dice que el grupo es una fuente generadora de experiencias de aprendizaje y que los aprendizajes que adquieren mayor significado son aquellos que se dan en la relación interpersonal, ya que ésta es una condición privilegiada en la medida que el ser humano aprende no solamente en relación con las cosas, sino fundamentalmente en relación con las personas. El aprendizaje en grupo es un proceso de transformación mutua.(30)

- II.5 El proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

Tradicionalmente, enseñar era un proceso de transmisión, mientras que aprender era más bien uno de recepción; que se daban por lo general entre dos sujetos: educador y educando (profesor y alumno).

Pero en la actualidad es importante comprender y aceptar que la enseñanza debe estar centrada en el educando y no en el educador, lo que quiere decir que la creatividad, la interacción y la aportación de los educandos, son una de las claves del éxito de la función educativa.

Por lo tanto se puede decir que, el proceso de enseñanza-aprendizaje, es un conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o elaborado, para el logro de ciertos objetivos previamente planteados, los cuales deben centrarse principalmente en el grupo o en el discente.

De ahí que "la enseñanza ayuda a aprender, estimulando la máxima intervención de la persona que aprende. La enseñanza no es pues la causa del aprendizaje, sino un factor condicionante que el profesor deberá encaminar y estimular en las actividades y las experiencias"(31). Para que de esa forma pueda valorar y evaluar el desarrollo y los resultados en el comportamiento y conducta del educando.

Para lograr eficiencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje, se deben considerar seis elementos didácticos fundamentales que son: el educando, el educador, los objetivos, la materia, las técnicas de enseñanza y el medio geográfico, económico, cultural y social.(32).

- II.5.1. Componentes del proceso enseñanza-aprendizaje.

Una vez descrito el proceso de enseñanza-aprendizaje, es necesario conocer más detalladamente sus componentes:

- II.5.1.1 Enseñanza.

Etimológicamente la palabra enseñanza viene del latín "Insignare" que significa "señalar".

"Se entiende por enseñanza una manera de conducir al educando a reaccionar ante ciertos estímulos, para que sean alcanzados determinados objetivos, y no la enseñanza en el sentido de que el profesor enseñe alguna cosa a alguien"(33).

Esto es, el papel del educador es el de facilitador entre las experiencias y los conocimientos y el educando.

García Hoz, dice que el profesor llama la atención del discípulo para que éste se ponga frente a las cosas; aquí la realidad es la que enseña; pero cuando un hombre ha puesto previamente una señal en una cosa, algo se interpone entre la realidad y el discente: se interpone el hombre, el profesor.

En este caso no es la realidad la que enseña, sino la humanidad.(34).

(31) GONZALEZ, E.I., *Concepto de formación integral en el instructor de la iniciativa privada*, p.7

(32) cfr. NERICI, I., *op. cit.*, p.87.

(33) NERICI, I., *op. cit.* p.214.cfr.

(34) GARCIA HOZ., *Principios de Pedagogía Sistemática*, p.177 y 178

- II.5.1.2. Aprendizaje.

Como ya se planteó anteriormente, la idea de que la tarea fundamental de la didáctica es pues la dirección de la enseñanza y del aprendizaje, a continuación se describen diferentes ideas del concepto.

Para J.M. Villalpando, "el aprendizaje consiste en la manera como el alumno responde a la acción del maestro, esto es, cómo asimila a su persona y por propio esfuerzo el caudal de cultura que está al alcance de su grado evolutivo"(35).

Alejandro Acevedo afirma que "es aprendizaje cuando se puede medir: la aprehensión de una habilidad concreta; la aprehensión de un conocimiento concreto, y la consecución de un cambio de actitud"(36).

De acuerdo con Nerici, "es el proceso por el cual se adquieren nuevas formas de comportamiento o se modifican formas anteriores."(37).

Con todo esto se puede concluir, que el aprendizaje es un proceso mediante el cual se obtienen nuevos conocimientos o habilidades, destrezas, hábitos y actitudes, a través de experiencias vividas que producen algún cambio en el modo de ser o pensar. El aprender, brinda la oportunidad de crecer, de asimilar la realidad y aún transformarla de tal manera que se logre una existencia más plena y más profunda.

- II.5.1.3. Tipos de aprendizaje.

Al respecto, un equipo de educadores, reunidos en los Estados Unidos poco después de la segunda guerra mundial, bajo la dirección de Benjamin S. Bloom, publicaron una clasificación de objetivos educacionales o niveles de aprendizaje, dividida en tres campos: cognoscitivo, afectivo y psicomotriz.

- Conocimientos (Intelectual).

Utiliza la memoria mecánica para reconocer nombres, fechas, gustos, hechos, fórmulas, etc., es decir, aprender de memoria. En otro de sus niveles ejercita en

(35) VILLALPANDO, J.M., *Manual de Psicotécnica Pedagógica*, p.260

(36) ACEVEDO, A., *Aprender Jugando*, Introducción.

(37) NERICI, J., *op.cit.*, p.214

mayor grado la memoria lógica, al fijar circunstancias y causalidades, pudiendo llegar a abstracciones, definiciones o generalizaciones. A través de la abstracción, también logra retener hechos, relaciones y acontecimientos.

- Habilidades (Psicomotriz).

En este tipo de aprendizaje se pretende alcanzar habilidades motoras sujetas al control del pensamiento o fácilmente automatizables.

- Automatizables.- Gesticular, caminar de modo determinado, lavarse los dientes, peinarse, etc.

- No automatizables.- Dibujar, escribir, tocar un instrumento, uso de algunas herramientas.

- Actitudes (Afectivo-Emotivo).

Este tipo de aprendizaje es muy importante cuando se desea capacitar al individuo para sentir y apreciar la naturaleza y las diversas formas de expresión del hombre, como: las actitudes, los ideales y la voluntad. Abarca el aspecto emotivo de la personalidad con lo cual se procura alcanzar posiciones definidas que orientan el comportamiento.(38)

Se sabe que el presente trabajo pretende demostrar que a través de la implantación, aplicación y desarrollo de los círculos de calidad, se obtiene un cambio de actitud positivo en los trabajadores que participan en ellos; por lo tanto se va a dar énfasis al tipo de aprendizaje actitudinal o emotivo, para lograr en las personas esas formas de comportamiento deseadas ante situaciones de trato con sus otros compañeros de trabajo, sus jefes o incluso clientes; sin olvidar que para lograr el objetivo también se deben considerar los tipos de aprendizaje cognoscitivo y psicomotriz.

• II.6. Las actitudes.

Ampliando lo relacionado con el tipo de aprendizaje actitudinal, Nérci afirma que las actitudes representan posiciones actuales de comportamiento, esto es, formas de

(38) cf. GUTIERREZ,R., Introducción a la Didáctica, p.48.

reacción frente a hechos presentes tales como la veracidad, la obediencia, la tolerancia, la honestidad, el respeto al prójimo, etc.

Los ideales representan formas de comportamiento que deben ser alcanzados, como puntos de convergencia de todos los esfuerzos del individuo.

Los ideales se pueden situar en diversas esferas de los valores humanos, si bien los sectores más solicitados son el político, el filosófico y el religioso.

Hay también otra división en este tipo de aprendizaje que es el volitivo; se refiere al dominio de la propia voluntad, racionalización y socialización de los impulsos y deseos del ser humano. El aprendizaje volitivo, tiene por objeto llevar al hombre a controlar su voluntad, de modo que no se convierta en un manojo de impulsos egoístas. Tiende, asimismo a posibilitar al individuo al mantenimiento de una conducta de firmeza cuando su voluntad flaquea, a fin de no ser explotado por sus semejantes. (39)

● II.6.1. Desarrollo de Actitudes.

Una vez habiendo tratado en forma general, el tema de las actitudes; cabe mencionar cuáles son sus características, los elementos básicos que las forman, así como sus importantes funciones. Primeramente será conveniente conocer su significado etimológico, para después tratar los puntos especificados anteriormente.

"El término actitud, proviene del latín *actus*, que significa hecho, disposición a hacer"(40).

Por otra parte, en el Diccionario de las Ciencias de la Educación, se cita ampliamente el concepto y se define como: "predisposición relativamente estable de conducta".(41)

El término actitud proviene de la psicología social, su incorporación a distintas ciencias sociales como la pedagogía, psicología de la personalidad, psicología del

(39) *cf.* NERICI, *op. cit.*, p.219.

(40) *Diccionario Enciclopédico de Educación Especial*, p.54.

(41) *Diccionario de las Ciencias de la Educación*, p.33.

aprendizaje, sociología; lo han convertido en polisémico, es decir, el inventario de definiciones es muy numeroso e irreductible.

Al respecto, el Instituto de Pedagogía Nacional de París, en noviembre de 1986, en las Jornadas de trabajo sobre actitudes, ofreció la siguiente síntesis:

- Es una reacción positiva o negativa.
- Es una manera de ser global.
- Es una acción, un comportamiento ante una situación.
- Es una toma de conciencia del propio comportamiento.
- Es la relación entre lo que se hace y lo que se dice que se hace.
- Es una predeterminación.
- Es algo inherente a la persona, impulsa a la acción, forma parte de la personalidad.

Con ésta última definición de la actitud, se puede observar que las actitudes son algo muy personal, muy propio de cada forma de ser, de cada individuo.(42)

• II.5.2. Características de la Actitud.

Es importante conocer las características de la actitud, pues es un término que por formar parte de la personalidad y forma parte de ser de las personas, puede llegar a confundirse, a ser subjetivo. Por otro lado son estas las que ayudan a determinar el porqué y cómo se adquieren. Sus características son:

- Es una predisposición, no se confunde con la conducta.
- Incluye procesos cognitivos y afectivos.
- Es referencial, evoca a un objeto o sector de la realidad.
- Es relativamente estable.
- Involucra todos los ámbitos o dimensiones del sujeto.

(42) apud. MARTINEZ, A., Formación de Actitudes y Educación Personalizada, p.104.

- 11.6.3. Los elementos básicos que conforman las actitudes son:

Básicamente son tres los elementos que componen las actitudes. A continuación se mencionan y se explican brevemente.

- Componente cognitivo.- que incluye desde procesos perceptivos, neuronales, hasta los cognitivos más complejos.
- Componente afectivo.- abarca reacciones subjetivas positivas o negativas, de acercamiento o huida, de placer o dolor, hacia el objeto de referencia.
- Componente comportamental o reactivo.- tiende a resolverse en la acción de una manera determinada.

Al respecto, en el diccionario enciclopédico de educación especial, se describe que "el problema y el desacuerdo se plantean al intentar discriminar cuál es el componente principal o central; el grado en que cada uno de los componentes participa; la clarificación de sus interacciones. Estas discrepancias dan lugar a diversos posicionamientos y propuestas, tanto teóricas como experimentales.

- La metodología cuantitativa insistirá en hallar las correlaciones entre los componentes. Los resultados (abundantísimos) son muy variables y, por tanto, de difícil integración. Además, la metodología utilizada (modelos ex-post-facto, técnicas correlacionales, supuestos de isomorfismo verbal-conductual, etc.) no permite mayores posiciones que las de identificar la presencia de los factores descritos.

- Los que quieren ver en el comportamiento afectivo el eje de las actitudes (Cook, Sellitz, Elms...) acaban de declarar que en su tesis subyace la propuesta de que es la gratificación (placer) la base y justificación de la conducta humana, lo que resulta difícil de sostener con datos.

Ocurre, sin embargo, que en las actitudes el vector afectivo es más visible que en otros procesos, y esta característica ha sido tomada como la más relevante, incluso

en el ámbito de la educación (taxonomías de Bloom Kratwohl, García Hoz, las sitúan en el ámbito afectivo).

- Otros quieren ver en la conducta la clave de las actitudes (Breer, Locke, Janis). Al subrayar los problemas de génesis apelan a procesos de aprendizaje y reconocen que la conducta es la causa (origen) de las actitudes, porque sin ella no se elaboran.

Desde el acercamiento cognitivo (Ossgood, Tanenbaum, Staats, Brehm, Vicklun, Festinger) se quiere destacar que, siendo la clave el aprendizaje, en este proceso son básicos los problemas perceptuales, atencionales, de procesamiento de la información, etc., se valora y reconoce la presencia de la afectividad, pero sólo como componente facilitador."(43)

Existen también otras posturas que pretenden dar explicación a las actitudes, y a los elementos básicos que las conforman.

- Modelos instintivistas: las actitudes quedan explicadas en términos de "impulsos innatos", "sinfonía de instintos", o "disposicionalismo cualitativista".

- Modelos tradicionales: la actitud es una estructura o sistema de elementos cognitivos, afectivos y conductuales. La vinculación entre estos elementos ha sido estudiada mediante coeficientes de correlación, que no consiguen explicar la pretendida vinculación de la actitud con la conducta.

- Modelos referenciales: la actitud se explica como un proceso de imitación del sistema social percibido. Ciertamente dan razón de normalización de las actitudes en una comunidad, pero no explican los casos individuales.

- Modelos conductistas: el comportamiento es la causa de las actitudes; ponen el acento en la génesis y, por tanto, apelan a modelos de aprendizaje y a sucesivas jerarquizaciones de variables intermedias.

● II.6.4. Funciones de las Actitudes.

Por lo general se sabe cómo una persona manifiesta una actitud, pero es difícil pensar cuáles son las funciones de estas. Primordialmente son cuatro las funciones de las actitudes, y estas son:

- Funciones facilitadoras de la conducta, pero no produce la conducta.
- Funciones motivacionales; nivel operativo anti-pro, que promueve la ruptura de la indiferencia.
- Funciones orientativas; facilita la emergencia de la respuesta adecuada.
- Funciones estabilizadoras; conforma consistencias-rasgos de personalidad.(44)

● II.6.5. Formación, desarrollo y cambio de actitud.

La educación tiene, entre otras, la finalidad de lograr una formación valiosa de la personalidad, y siendo la actitud la estructura básica de ésta, la formación, desarrollo y cambio; es un problema central en las ciencias de la educación.

Cabe señalar que en la formación y desarrollo de actitudes, existen variables o factores que son determinantes para que se logren de una manera específica. Entre ellos están:

- El marco sociocultural en el que se desarrolla la vida del sujeto.
- El grupo social de pertenencia-referencia.
- Los valores y contenidos culturales predominantes.
- El clima en el que se producen las interrelaciones (objetivas y personales).
- Los modos, condiciones, situaciones, etc., de los procesos de aprendizaje (importancia de los sistemas de enseñanza).
- La congruencia de los modelos a los que se está expuesto

y los tipos de relación (por ejemplo los procesos de imitación son fundamentales).

- Las posibilidades de puestas en acción, condiciones, resultados, evaluación social, etc.
- La experiencia vital acumulada.
- Las características específicas de cada sujeto (dimensiones cognitivas afectivas, rasgos de personalidad).(45)

Definitivamente es importante considerar que las actitudes se van conformando, consolidando, o cambiando a lo largo de la vida. Este proceso es tanto más decisivo en las primeras etapas educativas, en donde normalmente se da el proceso de formación más que el de desarrollo y cambio.

Hay que tener presente que el término de actitud, es muy confundible con otros como el de creencia, opinión, estereotipo, humor, talante, tendencia, etc. por lo que será necesario ahora mencionar algunas notables diferencias.

- 11.6.6. Diferencia entre la actitud y otros términos.

Las actitudes son relativamente estables, mientras que aquellas cambian con facilidad, es decir, una nueva información, opinión, vivencia, son suficientes para provocar su mutación o cambio total.

Las actitudes por el contrario, son más duraderas y requieren una mayor frecuencia y calidad de propuesta, vivencia, etc., para alterarse de modo relevante.

La génesis y el proceso de elaboración y configuración de actitudes proviene de la acumulación y decantación de experiencias, informaciones, vivencias, resonancias; y de los efectos de los procesos de equilibración o integración. Mientras que las otras estructuras citadas anteriormente, se construyen por procesos elementales, lo que les confiere un carácter transitorio y situacional; por lo tanto, menos estable.

Las actitudes se muestran y operan como estructuras activas o sistemas, interrelacionados con otros de igual o diferente entidad, es decir, organizaciones,

(45) apud. MARTINEZ, A., *op.cit.* p.103-105.

redes de hábitos, conceptos, consistencias; lo que las convierte en unidades funcionales y dinámicas de la personalidad. Mientras que las opiniones, creencias, etc., están aisladas o poco interrelacionadas y en todo caso escasamente vinculadas a otras cuantitativa y cualitativamente.

En resumen, se ha considerado la opinión como algo más pasivo, más intelectual, más fluctuante que la actitud; el estereotipo, particular específico de actitud que expresa el hecho de que un grupo social defiende su integridad; el comportamiento considerado como una manifestación objetivamente observable, pero que puede no reflejar obligatoriamente una misma actitud en dos individuos diferentes.

En definitiva, lo que parece que caracteriza las actitudes es una cierta constancia "a", una cierta tendencia "a".

Finalmente las conductas son la traducción práctica de las actitudes y se estabilizan por medio de la formación de hábitos.

Como en las actitudes, en la conducta no se parte de cero.

Existen en el hombre una serie de valores que hay que hacer conscientes y reforzar para que se conviertan en motivantes de una repetición cada vez más asimilada de acciones.

• II.6.7. Medición y evaluación de la actitud.

La medición y la evaluación de la actitud es un tema central, tanto para la investigación científica como para la práctica educativa. Es importante hacer notar que no hace mucho, la metodología utilizada ha sido repetitiva y basada fundamentalmente en un pretendido isomorfismo entre expresión verbal de la conducta y la conducta misma.

Las técnicas utilizadas han sido también casi sin excepción los cuestionarios, inventarios, encuestas; que complementaba el propio sujeto sometido a análisis (subjetivismo) y siempre, en el mejor de los casos, unidireccionales.

Los esfuerzos para mejorar los enfoques metodológicos y los técnicos son actualmente una de las líneas de investigación más acusadas, lo que ha permitido configurar nuevos y más precisos instrumentos de medición.

Un esquema comprensivo de las metodologías adecuadas para esa medición de la actitud puede ser:

- Informes de "uno mismo". Cuestiones cerradas-cuestiones abiertas: aplicación individual o colectiva.
- Técnicas proyectivas: reacciones a estímulos semiestructurados.
- Formulación de opiniones: selección de imágenes, escritos, noticias; que se presentan al sujeto para que las comente.
- Ensayo: propuesta de un tema que el sujeto desarrolla; indirectamente muestra un sector de actitud.
- Reacciones fisiológicas ante el objeto referencial de actitud (respuestas psicogalvánicas), salivación, dilatación pupilar.
- Escalas de actitud: autocalificación en escalas pro-contra graduadas.
- Diferencial semántico: trata de medir la dirección e intensidad de las reacciones a palabras y conceptos (integración, afectividad, cognición).
- Observación de conductas: utilización de inventarios, cuestionarios cerrados o abiertos. La repetitividad de conductas y contextos posibilita la identificación de consistencias; expresión de la actitud.

Actualmente, se utilizan enfoques multimetodales y por tanto, presencia simultánea de variadas técnicas. Igualmente, los aspectos cuantitativos, es decir, estadísticas; se han beneficiado notablemente al incorporar los tratamientos de análisis multivariante.(46)

● 11.6.8. Campo Afectivo.

Como se citó anteriormente, al campo afectivo se le dará especial énfasis puesto que es principalmente en donde residen o se ubican las actitudes.

Según Nerici, el criterio que sirve de base para la discriminación de las categorías de los objetivos en el campo afectivo, es el grado de interiorización en que una actitud,

interés, valor o apreciación, puede revelarse en la conducta de un individuo. Los objetivos del campo afectivo son aprehendidos por la observación del comportamiento del individuo a través de diversas situaciones de la vida, hábida cuenta de que no todos se revelan por medio de las pruebas usuales para verificar el aprendizaje. Se aprenden mejor, como ya se dijo, observando el comportamiento del individuo.

En el campo afectivo los objetivos se revelan a través de la recepción, la respuesta, la valorización, la organización y caracterización por un valor o un complejo de valores.

- **Recepción.**- Estos objetivos son alcanzados cuando una persona se sensibiliza ante ciertos estímulos. Esto ocurre cuando el individuo se dispone a prestar atención a algo, como en la situación de aprendizaje, cuando el alumno presta atención al objeto de la clase. Estos objetivos pueden revelarse en la toma de conciencia, la buena disposición para captar un estímulo y la atención selectiva.

- **Respuesta.**- Este objetivo es alcanzado cuando un estímulo provoca resonancia activa en el individuo, esto es, cuando éste se siente comprometido con el estímulo. Esta modalidad de respuesta se evidencia a través de la conformidad con la respuesta, buena disposición para responder y satisfacción con la respuesta

- **Valorización.**- La valorización se refiere a una conducta interiorizada y conscientemente mantenida. Esta puede ser: aceptación de un valor, preferencia por un valor y realización.

- **Organización.**- Los objetivos de organización se manifiestan en la elaboración de un sistema de valores. Comprende: conceptualización de un valor y organización de un sistema de valores.

- **Caracterización sobre la base de un valor o un conjunto de valores.**- La realización de esta última categoría de objetivos presupone la existencia de un sistema de valores interiorizado, de un modo constante y estable, que se

enarbola como una verdadera filosofía de la vida en mérito a lo cual los ideales pasan a tener gran fuerza propulsora. Esta última categoría puede ser presentada como disposición generalizada y como caracterización.(47)

Por último cabría decir que hay puntos que se deben tomar en cuenta para saber cómo se adquiere una actitud. En primer lugar, se ha mencionado que las actitudes son meramente propias de cada individuo; son parte de su personalidad, por lo tanto el que se adquiere rápida o lentamente, de una u otra forma, depende directamente de cada persona.

Habría que recordar además, que impulsa a la acción, pero no es una conducta; la actitud es una predisposición, es una tendencia a actuar.

Para adquirir una actitud, habrá que enfocar la atención, a los elementos que las conforman, y que se mencionaron anteriormente; esto es, tomar en cuenta el aspecto cognitivo, afectivo y reactivo del individuo.

Una parte central de esta tesis, es precisamente recalcar que se puede lograr un cambio positivo de actitud, como resultado de ser parte activa en un programa de círculos de calidad.

En el siguiente capítulo se tratará, entre otras cosas, cómo es el funcionamiento de esta estrategia y de ahí que se concluya que con su desarrollo se puedan lograr cambios de actitud.

CAPITULO III

CIRCULOS DE CALIDAD

En el presente capítulo se pretende dar a conocer lo que son y cómo funcionan los Círculos de Calidad, así como la importante relación que guarda esta Estrategia organizacional con la Pedagogía, para su mejor aplicación y obtención de resultados positivos para las empresas y para las personas involucradas.

Para ello será necesario irse adentrando al tema de manera paulatina: primeramente se tratará el concepto de calidad, después cómo y cuál fué el origen de los círculos de calidad (C.C.)*, su funcionamiento, aplicación y desarrollo.

Por otro lado, al final de este capítulo se hará un espacio especial para hablar de Celanese Mexicana. Es precisamente esta organización la que fué elegida para analizar su proceso de acción relacionado con los C.C. y en la que se basa la Derivación Práctica de este trabajo.

• III.1. Concepto de Calidad.

De alguna manera, toda la gente tiene idea de lo que es la calidad. A veces ésta se identifica con lujo, elegancia, belleza, funcionalidad etc. Sin embargo, estos calificativos son un tanto subjetivos. El concepto calidad se utiliza por lo general, para asociar hechos o cosas que producen satisfacción; por ejemplo, un producto es de buena calidad simplemente si cumple con el fin para el que fué creado.

Etimológicamente Calidad viene del latín *átis* que significa "superioridad en su línea, nobleza, importancia"(48)

Aunque tradicionalmente, se le ha dado al concepto de calidad un enfoque meramente comercial. En este sentido, calidad consistiría en cumplir con ciertos requisitos o en llegar a un grado de conformidad con una base o estándar predeterminado. Así, una definición de calidad podría ser: la totalidad de dotes y

(48) Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado, T.2., Voz: Calidad., p.573

*A partir de este momento se emplearán las siglas C.C. para referirse a los Círculos de Calidad.

características de un producto o servicio que soportan su capacidad para satisfacer necesidades especificadas e implícitas.

Sin embargo, dado que las dotes y características de un producto son resultado de conocimientos, habilidades y motivaciones de las personas que participan en su elaboración, el concepto de calidad tiene necesariamente que ampliarse para abarcar no solo la calidad de los productos sino la calidad del trabajo de las personas, la cual se definiría como hacer las cosas que se deben hacer, siempre bien desde la primera vez que se hacen. Esto es la esencia de la calidad total, calidad en los productos y calidad en las personas que los hacen.

Esto es aplicable a todos y a todo, es decir, que se requiere no solo de una metodología a seguir para crear calidad, se necesita operar un cambio cultural en donde los productos y servicios de calidad surjan de personas que se enorgullecen de ser ellas mismas de calidad.

Una cultura en la que se da importancia a las condiciones de trabajo y a la calidad de vida de los trabajadores. Una cultura de respeto a los individuos y a sus ideas, pero sobre todo de fomento al autoaprendizaje como método de desarrollo personal. Una cultura de efectividad en la que se persigue un reto muy especial: Desarrollar a la gente y dejar que sea ella misma la que logre consistentemente, los resultados deseados.

La calidad no se limita a satisfacer a los consumidores, sino que va mas allá, cumple una función social dentro de la empresa como fuente de satisfacción no solo económica para los miembros de la misma. Buscar mejoras en cada operación, en cada proceso, trae como resultado una mayor productividad y un motivo de orgullo para los que participan en ese esfuerzo.

La productividad como efecto de un sistema de calidad aplicado, trae consigo consecuencias positivas en varios sentidos:

Para la empresa:

*Permanencia en sus mercados.

'Ampliación de la base de sus operaciones.

'Mejora en utilidades.

'Generación de empleos... etc.

Para el personal:

'Progreso material y por ende social.

'Satisfacción y autorrealización.

'Conciencia de participación en el progreso del país.

'Trabajo en un ambiente de armonía,etc.

Incrementar la productividad de una empresa a través del aprovechamiento de capacidades no explotadas (en el sentido positivo de la palabra), de las personas, es uno de los fines de los círculos de calidad.

Es decir, cultivando el talento de cada individuo y creando estructuras organizacionales para su florecimiento cabal, desarrollando esquemas de participación en la solución de los problemas que les atañen y aplicando en las instalaciones y en los procedimientos las ideas aportadas reconociendo su utilidad, mejorará la calidad y la productividad de los productos al mismo tiempo que aumentará la autoestima de los trabajadores.

Antes de empezar a hablar acerca del origen o surgimiento de los C.C., será oportuno mencionar en forma general lo que se ha definido como un círculo de calidad, así como lo que persigue y en qué consiste.

Ishikawa, basándose en lo publicado por el Centro de Círculos de Control de Calidad en los libros *The General Principle of the Quality Control Circle* (1970) y *How to operate Quality Control Circle Activities* (1971) dice que "El Círculo de control de calidad es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa autodesarrollo y desarrollo mutuo, control y mejoramiento dentro del taller utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros."(49)

Habrá que añadir que un círculo de calidad es mucho más que una simple reunión de empleados s licitos. Es un foro cuidadosamente estructurado que estimula a los trabajadores a participar en las decisiones que afectan sus labores. Se trata de una poderosa técnica motivacional que fomenta la creatividad, la inteligencia y la experiencia de cada uno de los participantes en el círculo.

Se basa en la premisa de que las personas que hacen un trabajo todos los días, tienen más conocimientos sobre el mismo que cualquier otro individuo.

Cuando se les pregunta a los empleados* qué hay que hacer, en vez de decirles lo que deben hacer, ellos responden al desafío con mucho más que buenas ideas. La moral aumenta, y con ella el espíritu de equipo que motiva a los trabajadores a ser más productivos.

Se sienten orgullosos de sus trabajos, asumen responsabilidad personal en la productividad, en la calidad del producto y en la confiabilidad de los resultados. Hay menos resistencia al cambio porque ayudaron a iniciarlo. Las comunicaciones mejoran.

Ahora bien, para tener una idea clara de su fin y cómo fué que surgió la idea de crear esta estrategia será útil remontarse a la época en que fué necesario su surgimiento. A continuación, en el primer punto de éste capítulo se tratará el tema de los antecedentes de los círculos de calidad.

● III.2. Antecedentes de los Círculos de Calidad.

Después del término de la segunda guerra mundial, la demanda de artículos japoneses comenzó a decrecer por dos motivos importantes: eran copias de productos europeos y norteamericanos, pero de menor calidad y a un precio más alto, con lo cual no se competía, ni en el mercado interno y mucho menos en el externo.

*Nota: Los términos del trabajador y empleado se utilizan aquí indistintamente ya que los C.C. se forman con trabajadores sindicalizados o no sindicalizados (empleados).

En estas condiciones los japoneses empezaron a promover el control de calidad como una técnica que les permitiera aproximarse a los estándares de productividad del mercado mundial.

Desde 1949, se comenzó a fomentar la educación sobre esta materia a ingenieros industriales, luego pasó a gerentes de los niveles alto y medio, y de ahí a otros grupos. Sin embargo, se comprendió que para producir artículos de buena calidad en forma consistente, se necesitaba la total cooperación de los trabajadores de línea. Este fue el comienzo de la revista Gen ba to-QC (Control de calidad para supervisores), cuyo primer número apareció en abril de 1962.

Fué en ese año cuando el Dr. Kaoru Ishikawa, entonces profesor de ingeniería en la prestigiosa Universidad de Tokio, y bajo el patrocinio de la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE), fusionó las teorías sobre la conducta de diversos científicos, a las técnicas de calidad introducidas por los doctores Deming y Jurán de los Estados Unidos. El resultado fué un sistema al que se llamó "Círculos de Calidad".

El Dr. Ishikawa era presidente del consejo editorial de la revista Gen ba to QC por medio de la cual se daría difusión al sistema de los C.C. Para ello emitió las siguientes directrices:

- Hacer que el contenido sea fácil para que todos lo entiendan. Nuestro deber es educar, entrenar y promover el control de calidad entre los supervisores y los trabajadores que ocupan la primera línea de nuestra fuerza laboral. Queremos ayudarles a mejorar su capacidad de manejo y de progreso.
- Fijar un precio bajo para que la revista pueda llegar a todos, queremos que sea leída y aprovechada por el mayor número de supervisores y trabajadores.
- En los talleres y otros lugares de trabajo se organizarán grupos de trabajadores dirigidos por sus propios supervisores. Estos grupos se llamarán Círculos de Control de Calidad. Usarán la revista como texto de estudio y se

esforzarán por resolver los problemas que se presenten en su lugar de trabajo. Los Círculos de Control de Calidad vendrán a ser el núcleo de las actividades de control de calidad en sus respectivos talleres y lugares de trabajo.(50)

Por otra parte, se recomendó que los círculos debidamente constituidos, se inscribieran en la revista e hicieran publicar los nombres de sus miembros.

Es un hecho que la mayoría de las plantas se encontraron con dificultades al principio para organizar sus círculos. Sin embargo unos dos años después casi todas ellas y tenían una reputación envidiable en cuanto a la calidad de sus productos, gracias a su determinación y a la capacidad organizacional de coordinar los esfuerzos individuales y de grupos.

Indudablemente que la implantación de los círculos de calidad en Japón fué motivada por la necesidad de hacer a las empresas más productivas y competitivas a nivel mundial a base de exportar productos mejores y más baratos, mejorando así la situación económica del país que en esos tiempos era bastante deplorable.

Sin embargo, el principal resultado de la implantación de esta estrategia se obtuvo en la transformación que se operó en la conciencia de los trabajadores de todos los niveles y en todos los tipos de empresas del Japón.

Nada hay tan poderoso para cambiar el estado de cosas de una nación como el talento de sus ciudadanos organizado en sistemas de conducta social que lo aprovechan eficazmente. A eso contribuyeron muy importantemente los círculos de calidad en el Japón.

Y es que éstos dieron a sus millones de miembros la oportunidad de contribuir con su talento, con su experiencia y con su inteligencia a mejorar las cosas que les afectan y por lo tanto que les atañen en su ámbito de trabajo, que es lo que pueden mejorar.

Quando los individuos de cualquier raza o nacionalidad, reciben esa oportunidad responden a cualquier desafío con lo mejor de su capacidad. Se preparan a conciencia, aceptan y buscan su capacitación y entrenamiento y sobre todo persiguen un fin más trascendente que el mero resultado de trabajo, su propia autorrealización.

Es esta precisamente la manifestación de la relación entre esta multimencionada estrategia con la educación, con la cultura, con la pedagogía. Porque la nueva dirección de la administración de las empresas se caracteriza por ser hecha:

- De experiencia reflexiva.
- Por cada hombre, por cada empresa, por cada país con sus elementos propios.
- Pero hecha con intención, con decisión, con atención firme y cotidiana, como un proceso de aprendizaje continuo en el que el directivo es a la vez educador y educando.

● III.3. Definición, estructura y características de los círculos de calidad.

Un programa de círculos de calidad no puede tener una definición única, pues en cada empresa que se establece nace una nueva definición. Entre ellas están algunas como las que se mencionan a continuación.

" Es una oportunidad que tiene la administración de la empresa de captar las ideas, opiniones y sugerencias de todos sus empleados en decisiones que afectan sus áreas de trabajo.

Es un grupo de empleados que realizan sus actividades en forma continua como parte integrante de la compañía, lo que propicia en ellos un auto y mutuo desarrollo a través de la búsqueda permanente de mejoras en su área de trabajo.

Es una forma de propiciar la creatividad de la fuerza de trabajo para que ayude a mejorar el rendimiento de la compañía y la moral de sus trabajadores."(51)

Se puede decir que los círculos de calidad buscan identificar, analizar y mejorar la calidad, además de solucionar otros problemas de sus áreas utilizando técnicas de solución de problemas y de desarrollo mutuo; son una técnica mediante la cual se pretende establecer un control de calidad, basado en la participación activa y directa de todos y cada uno de los integrantes de una organización, con el fin de mejorar la calidad en todo: ya sea en los productos que se fabrican, en el trato con los demás, en los sistemas y en la vida misma.

Las organizaciones que implantan programas de círculos de calidad a sus sistema laboral, es porque seguramente están convencidos de que "la calidad es la condición más importante para lograr la eficiencia, para mejorar el trabajo y la producción." (52)

En cuanto a su estructura, cabe mencionar que la estructura de un círculo de calidad es fundamentalmente la forma como está integrado el grupo y se define de acuerdo con la posición de los miembros dentro de la organización empresarial. En el diagrama 1.1 aparece la estructura de un círculo de calidad típico, dentro de una organización hipotética. Representa un ideal, un objetivo por el cual luchar. En la práctica, los círculos de calidad requieren un período prolongado de labores bajo la tutela de un asesor, que necesita estar muy familiarizado con la técnica y sobre todo consciente de que su papel es de formador, de cooperador, para lograr la mejora de sus integrantes y obtener resultados satisfactorios. Por consiguiente en el diagrama 1.2 aparece una representación más exacta de la estructura de un círculo de calidad.(53)

A diferencia de otros grupos o programas, los círculos de calidad se distinguen por tener algunas características como las siguientes:

-Se identifican con un nombre o número, con el fin de llevar un mayor control de actividades y resultados, para que sea más rápida la identificación de los trabajadores con su círculo.

-Otra característica importante es que debe formarse un comité directivo para tomar decisiones importantes y resolver los problemas que el círculo no haya podido controlar.

(52) ARRONA HERNANDEZ, Felipe., Calidad el Secreto de la Productividad., p.8

(53) PEREZ DE ACHA, Marco Antonio., Aplicación de Círculos de Calidad en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial., p.29 - 31

ESTRUCTURA DE UN CIRCULO DE CALIDAD

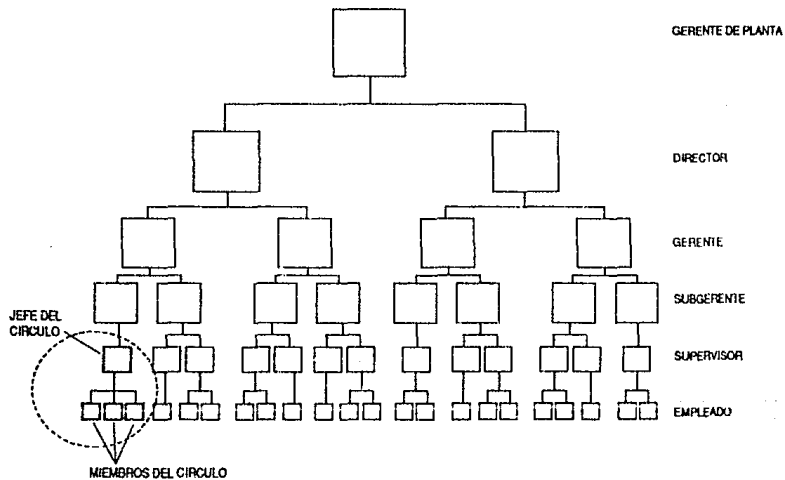


DIAGRAMA 1.1

ESTRUCTURA DE UN CIRCULO DE CALIDAD MAS EXACTO

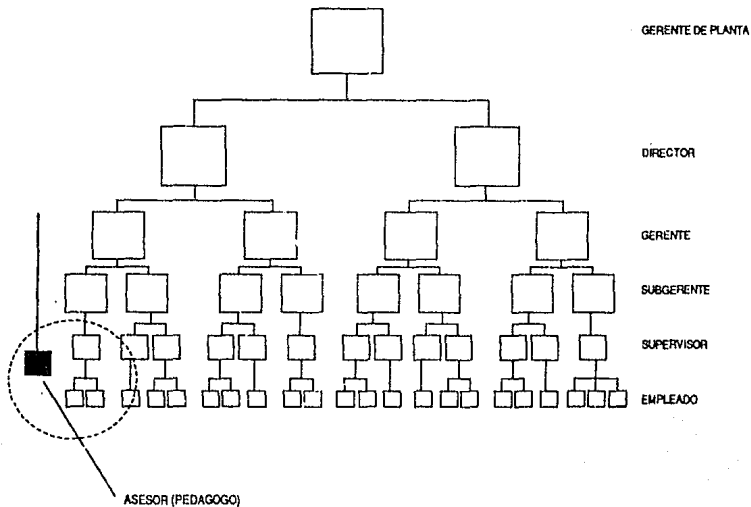


DIAGRAMA 1.2

-También se utiliza un facilitador externo para coordinar. Es importante su papel, pues mantiene la comunicación entre el círculo y el comité directivo y sobre todo porque es quien maneja la dinámica de grupo.

-Los miembros pertenecen a la misma área de trabajo. De esta manera es más fácil su participación en los círculos por hacerlo con personas que ya conocen, y por tener por resolver los mismos problemas laborales.

-Debe existir un líder para dirigir las actividades del círculo y supervisar a los demás miembros.

-La participación en los círculos de calidad es voluntaria. Se invita a los trabajadores a formar parte de un círculo libremente con el fin de que los miembros tomen su propio compromiso y al no ser obligatorio pueda tener más éxito.

-Límite de participantes. Para no hacer del equipo de trabajo un nuevo departamento y en donde un número grande de participantes podría descontrolar las actividades en vez de enriquecerlas.

-Las reuniones deberán tener cierta continuidad o periodicidad con el fin de poder evaluar y mantenerse informados unos con otros de los mismos.

-En los círculos existe una verdadera participación de todos los miembros. Es gracias a esto que la solución a los problemas pueda ser más rápida y para que todos se sientan integrados.

-Esta estrategia permite que haya automotivación y motivación recíproca. Existe motivación propia al saber que se está tomando en cuenta la intervención de los miembros, esto permite que el trabajador se sienta satisfecho y quiera hacer sentir igual a sus compañeros.

-Además se logra un autodesarrollo y desarrollo mutuo, que es el deseo de conocer y de aprender más sobre su trabajo y por ende de transmitir los conocimientos a los demás.

En sus juntas, los círculos de calidad abordan dos áreas de actividades: problemas crónicos de su área de trabajo y temas o proyectos de mejoras. Los problemas diarios de operación no son temas para los círculos de calidad, sino que deberán ser resueltos en el trabajo diario y con los recursos con que se cuenta para ello. Algunos temas típicos de los círculos de calidad son:

- el aumento de la eficiencia.
- el aumento de rendimiento de materiales.
- el perfeccionamiento de las instalaciones.
- la reducción de costos.
- el mejoramiento de su ambiente.
- el mejoramiento cualitativo de los productos.
- la disminución de desperdicios.
- solución a problemas de mantenimiento.
- incremento de la vida del herramienta, etc. (54)

Además de las características de los C.C. cabe señalar que por lo general los miembros de un círculo son compañeros de trabajo en una sección o área. La participación es voluntaria, se invita a los trabajadores pero nunca se obliga a ser parte de un círculo.

Quienes deciden no participar son informados de lo que hace el grupo y se les brinda la oportunidad de participar en actividades de apoyo. El facilitador luego arregla una reunión entre el círculo y el nivel gerencial correspondiente para que así el círculo pueda presentar sus propuestas de solución de algún problema previamente escogido por todos ellos. La gerencia puede aceptar, rechazar o modificar las recomendaciones. Es importante recordar que el círculo propone soluciones, no las implanta sin el consentimiento de la gerencia.

Un círculo recién creado deberá centrarse en problemas simples del lugar de trabajo, que ofrecen una alta probabilidad de éxito. Los logros tempranos crean confianza y experiencia, preparando al círculo para tratar proyectos más ambiciosos que puedan requerir la participación de otras secciones y círculos. A veces, el círculo cambia de

una situación de solución de problemas a una de prevención de los mismos. Mientras tanto, los miembros aprenden sobre sus trabajos, sus secciones y su planta. Esto es muy útil pues experimentan crecimiento y desarrollo personal además de que aprenden a comunicarse entre sí.

Hasta ahora se han tratado factores que describen claramente las condiciones para que un programa de C.C. funcione y tenga éxito. Sin embargo para Ralph Barra existen además 3 aspectos fundamentales que también influyen para su mejor desarrollo. A continuación se mencionan y se da una breve explicación de lo que refieren.

-Responsabilidad de la gerencia.

La gerencia debe aceptar la participación de los empleados, lo que significa creer que un proceso participativo de solución de problemas es una mejor forma de lograr que se haga el trabajo; escuchar las ideas que proponen los círculos; implantar las buenas y explicar porqué se rechazan otras. La gerencia debe proporcionar la infraestructura de apoyos, debe estimular a todas las organizaciones de la Planta a cooperar con los círculos. Ningún círculo opera en el vacío. La gerencia debe crear un sistema que reconozca los logros. El auto respeto y la auto estima son los motores que dan fuerza al programa, el reconocimiento es el combustible.

-Planeación del proyecto.

El grado de éxito depende directamente del grado de participación y de compromiso con el plan por parte de la alta gerencia y los miembros, mientras haya mas "dueños" del proyecto. mucho mejor. Aún cuando algunos gerentes tengan una participación directa en las operaciones cotidianas, los demás son importantes en su papel de apoyo. En un principio solo se deben formar pocos círculos. Mientras menos cantidad de círculos haya, más selectiva puede ser la gerencia, para elegir a los mejores líderes para los primeros círculos. Esto a su vez ayuda a fortalecerlos y a

aumentar las probabilidades de éxito, lo cual es muy importante ya que los primeros círculos sirven de modelo a los posteriores.

Los C.C. son los medios para lograr una organización participativa, así como también una organización creativa y cuidadosa. Si los individuos tienen la oportunidad de ser creativos y de preocuparse por lo que están haciendo, surgirá una organización de la calidad con la filosofía de hacerlo todo bien desde la primera vez.

Si la gerencia y los empleados desarrollan un respeto mutuo y confianza entre ellos, habrá una atmósfera de cooperación y con ella una organización productiva y orgullosa de sí misma.

-Publicidad del proyecto.

La participación voluntaria es un requisito esencial para el éxito del programa. Asegura que los empleados se sientan "dueños" de los círculos y por lo tanto responsables de su éxito. El proceso funciona mejor cuando los empleados pueden participar con suficiente autonomía. Mientras que al mismo tiempo, los gerentes conservan suficiente control.

El control de la gerencia radica en el derecho a crear el proceso y a anularlo si no satisface las necesidades de la organización. Sin embargo la experiencia de la gerencia, con cientos de círculos en operación, ha sido que los empleados se han mantenido dentro de los límites, han hecho recomendaciones excelentes y han satisfecho las necesidades de la organización. (55).

Como se vé a través del contenido de estas 3 cuestiones, la participación es un aspecto primordial dentro de los C.C. Pero otro, no menos importante, es la forma de actuar de la gerencia. Pues es precisamente la que en muchos casos puede influir para que algún círculo fracase o no tenga el apoyo suficiente, como se verá en páginas posteriores.

● III.4. Objetivos de los Círculos de Calidad.

Se ha visto hasta ahora de manera muy general, en qué consisten los círculos de calidad, cuáles son algunas de las funciones que realizan los integrantes de ellos y el papel que juega la gerencia, sin embargo, cabe mencionar que es importante conocer algunos de los objetivos que persiguen los C.C. para pasar posteriormente a determinar quiénes, dentro de una organización, son o pueden ser parte integrante de ellos y cuáles son sus funciones; así como dar a conocer cómo es el funcionamiento de un círculo de calidad y cuáles son los pasos a seguir para que sea exitoso.

Entre los múltiples objetivos que persiguen los círculos de calidad, se encuentran los siguientes:

"- Mejorar las habilidades administrativas y de liderazgo de todo el personal de la compañía. Esto se logra con la oportunidad que tiene el personal de funcionar como moderadores de los círculos.

- Incrementar el interés y la confianza de todo el personal hacia la empresa y simultáneamente crear un ambiente en el que cada uno esté más consciente de la calidad y de la necesidad de mejorar.

- Crear núcleos efectivos que provean a directores o gerentes de los medios para tomar decisiones de política de empresa, y en esta forma ir alcanzando cada vez más el perfeccionamiento de las tareas."(56)

Al observar detenidamente los objetivos de los círculos de calidad, se puede llegar a concluir que a final de cuentas persiguen el verdadero concepto de educar, que no solo consiste en impartir conocimientos, sino promover que florezcan comportamientos, actitudes, y un trabajo en equipo que se dirija al logro de los resultados. Es esta una razón muy importante, que destaca la estrecha relación que guarda la Pedagogía con esta estrategia; su búsqueda por el desarrollo y el mejoramiento humano.

● III.5. Integrantes de los Círculos de Calidad y sus funciones.

Un círculo de calidad es un sistema integrado que consta de:

- El comité directivo.
- El facilitador (coordinador del programa)
- Los líderes del círculo.
- Los miembros participantes.

Ahora se hará una breve explicación de quiénes forman estos cuatro grupos y cuáles son algunas de sus principales funciones.

- El Comité Directivo.

Es un grupo de personas que fija metas para las actividades de los Círculos de Calidad, establece las directrices. Debe tener un presidente y las decisiones se toman democráticamente: un voto por persona. Tan pronto se haya tomado la decisión de implantar los círculos, se debe formar el comité. Los gerentes o directivos de más alto nivel forman parte del comité directivo, el cual debe estar formado por siete u ocho personas al igual que si fuera un círculo. Las funciones principales de un comité son:

- Promoción del concepto de los círculos en toda la organización.
- Entrenamiento de facilitadores y miembros del círculo.
- Registro y aprobación de los problemas a resolver.
- Mantener la comunicación entre y con los círculos de la organización.
- Administración del sistema de recompensas.
- Publicidad de los eventos y resultados.
- Implementación de soluciones en las áreas no controladas por el círculo.
- El Facilitador.

Es el elemento indispensable en la operación de un círculo,

es la persona que guía la marcha del programa.

Dentro de sus funciones están:

- Entrenar y guiar al líder y a los miembros del círculo en el desarrollo de sus actividades.
- Implementar el programa aprobado.
- Coordinar las actividades de los círculos.
- Registrar el seguimiento y control de avance de los círculos.
- Animar a los no miembros a involucrarse.
- Medir y evaluar los resultados.
- Mantener informada a la administración.
- Programar las presentaciones a los dirigentes.
- Dar publicidad y expandir el programa.

El facilitador es el eslabón entre los círculos de calidad y el resto de la organización. Trabaja muy cerca del comité directivo o incluso con el director de la compañía. Las características con que debe contar un facilitador son las siguientes:

- Ser líder y saber liderar.
- Querer aprender y querer dar lo mejor de sí mismo.
- Saber y gustar de involucrar a la gente.
- Tener espíritu de ayuda.
- Servir de ejemplo para otros.
- Comprender y facilitar los procesos humanos que se dan en grupos (altas y bajas de la motivación.)
- El Líder:

Es responsable de la operación eficiente del círculo, y debe involucrar a cada miembro tantas veces como se pueda en las diferentes juntas, fomentando sus opiniones a través de preguntas.

Los círculos de calidad tendrán mayores oportunidades de éxito cuando el supervisor se convierte en líder inicial.

Dentro de sus actividades destacan:

- Generalmente, la de supervisor.
- Ofrecer apoyo.

- Ayudar a entrenar a los miembros.
- Guiar sin dominar.
- Coordinar las actividades del círculo.
- Medir y dirigir los resultados del círculo.
- Mantener informados a los no miembros.
- Tener comunicación con el facilitador.

Además del supervisor se puede nombrar a una persona que destaque como sublíder.

- Miembros.

Son los trabajadores que forman parte del grupo.

Sus funciones principales son:

- Aprender a usar técnicas.
- Identificar y escoger problemas a solucionar.
- Recolectar y analizar información.
- Determinar soluciones para los problemas.
- Implementar acciones correctivas.
- Preparar presentaciones a la administración.
- Animar a los no miembros a involucrarse. (57)

Cabe mencionar ahora, que el trabajador es el recurso más importante de una organización y por ende de los círculos, y de entre los activos con los que cuenta la empresa son los únicos que se valorizan; todos los demás sufren depreciación, constituyen un potencial enorme para contribuir a una mayor productividad.

A los trabajadores se les debe dar la oportunidad de poner sus mentes en el desempeño de su trabajo. Que puedan sentirse parte de una empresa y comuniquen lo que sienten; que quieran participar en el establecimiento de sus prácticas y procesos expresando sus ideas.

Los trabajadores tienen actitudes positivas que manifiestan por el hecho de querer desarrollar y participar en la toma de decisiones que afectan a sus trabajos, ser más productivos.

Ahora bien, durante la vida el hombre está motivado a satisfacer una serie de necesidades que rara vez alcanza un estado completo de satisfacción excepto por períodos muy cortos.

Estas necesidades pueden dividirse en cuatro básicamente como se describe a continuación:

Primeramente están las Fisiológicas que son casa, vestido y sustento, las cuales al ser satisfechas pasan a segundo plano y surgen las de seguridad en el trabajo y apoyo por parte de la empresa, brindándole al individuo estabilidad.

También están las de Pertenencia que consisten en integrarse a grupos, pudiendo ser dentro o fuera de la organización.

Seguidas de las de pertenencia, surgen también las de Ego; en estas están dos categorías, la de auto estima, que incluye la confianza, competencia, independencia y libertad, y el respeto de los demás como el deseo de reconocimientos, aceptación, estatus, etc.

Y finalmente están las de Autorealización que ayudan al individuo a no tener un estancamiento en su desarrollo integral como persona.

Gracias al reto de satisfacer estas necesidades, muchos trabajadores desean colaborar ampliamente en su trabajo y sienten una gran satisfacción personal y desarrollan todo su potencial cuando tienen la oportunidad de ser responsables, cuando se les toma en cuenta y se les reconoce el trabajo que realizan. Son estas suficientes razones para aplicar y desarrollar los círculos de calidad en las organizaciones.

Hasta ahora se ha tratado de manera específica cómo ha sido el surgimiento de los círculos de calidad. Se ha visto básicamente cuál es su función primordial al analizar definiciones, características, objetivos e integrantes. Sin embargo, cabe entrar al tema de lo que es en sí el Control Total de Calidad (CTC)*, y lo que abarca, para

*A partir de aquí, cuando aparezcan las siglas C.T.C., significa que se está haciendo referencia al Control Total de Calidad.

reconocer que es gracias a la implantación de este sistema, que se desarrollen los círculos de calidad en las empresas.

- III.6. Control Total de Calidad.
- III.6.1. Conceptos.

El concepto de CTC fué originado por el Dr. Armand V. Feigenbaun, quien sirvió en los años 50 como gerente de Control de Calidad en la sede de la General Electric en Nueva York.

Según Feigenbaun el CTC puede definirse como un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes.

Temiendo que la calidad, tarea de todos en una empresa, se convirtiera en tarea de nadie, Feigenbaun sugirió que el CTC estuviera respaldado por una función gerencial bien organizada, es decir en manos de especialistas.

Las normas industriales japonesas (NIJ) definen al CTC como:

"Un sistema de métodos de producción que genera económicamente bienes o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores. El Control de Calidad moderno utiliza métodos estadísticos y suele llamarse Control de Calidad Estadístico." (58)

Para Kaoru Ishikawa, "practicar el Control de Calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor. Si se desea alcanzar esta meta, es preciso que en la empresa todos promuevan y participen en el CTC incluyendo en esto a los altos ejecutivos así como a todas las divisiones de la empresa y a todos los empleados."(59)

(58) apud. ISHIKAWA, Kaoru., op. cit., p.40

(59) idem.

Esta última definición es la que más se adecúa al control total de calidad que se está aplicando en Japón, ya que desde 1949 se ha insistido en que todas las divisiones y todos los empleados participen en el estudio y promoción de este sistema.

Es importante mencionar que el concepto de Control Total de Calidad ha ido evolucionando. En un principio, la participación total incluía al presidente, a los directores, a los gerentes de nivel medio, al estado mayor, a los supervisores, a los trabajadores de línea y a los vendedores. Pero en años recientes, la definición se ha ampliado para abarcar a los subcontratistas, a los sistemas de distribución y a las compañías filiales.

Por otra parte, este enfoque tiene como base controlar la calidad en todas sus manifestaciones, es decir, toma en cuenta la interpretación más amplia del concepto de calidad, la cual incluye a la calidad del trabajo, del servicio, de la información, del proceso, de la división, de las personas, del sistema, de la empresa, de los objetivos, etc.

En una forma más completa e integrada, el Control Total de Calidad se define como " el conjunto de esfuerzos efectivos de los diferentes grupos de una organización para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad de un producto, con el fin de hacer posible fabricación y servicio a satisfacción completa del consumidor y al nivel más económico." (60)

Por tanto se puede concluir que la Calidad Total implica:

Por un lado asegurar la calidad del producto al consumidor; tanto cuando se le ofrecen productos como cuando se le ofrecen servicios. También lograr la concientización y capacitación en la tecnología de calidad a todo el personal. Esto es, asegurarse de que el personal tenga la preparación suficiente y el convencimiento necesario para hacer las cosas bien. Por otro lado implica controlar y mejorar la calidad en todas las funciones: producción, mantenimiento, compras, ventas, etc. Es decir, aplicar en todos los procesos y acciones dentro de la empresa, el concepto de mejorar siempre, de hacer todo cada vez mejor.

Además ayuda a llevar un control organizado en todas las áreas de trabajo, basado

en 4 pasos fundamentales:

- Planear objetivos, factores a controlar y procedimientos.
- Hacer: seguir planes de educación y entrenamiento.
- Verificar: conformidad en resultados.
- Actuar: acción correctiva, remedio y prevención.

Y algo que no es menos importante es que invita a la participación del personal en el control y mejora de la calidad y eficiencia, a través del trabajo en equipo que promueve los círculos de calidad.

● III.6.2. Principios del control de calidad.

Controlar y mejorar la calidad debe ser un objetivo gerencial, porque es la gerencia la que tiene el poder de cambiar los sistemas. El paso con el que se inicia todo el proceso de calidad es el compromiso gerencial y éste se manifiesta en un cambio de actitud radical.

La gerencia debe establecer políticas para definir las posiciones que adoptará la empresa en materia de control de calidad total, así como manifestar su compromiso. Para que la gerencia pueda establecer esta nueva forma de trabajar, debo tomar en cuenta los siguientes principios dentro de las políticas de la organización, así como publicarlas en todas las divisiones de la misma y asignar recursos a fin de asegurar que se apliquen.

- 1.- Primero la calidad.
- 2.- Orientarse al consumidor.
- 3.- El proceso siguiente es el cliente.
- 4.- Tomar decisiones con base en hechos y datos.
- 5.- Respeto a la humanidad como filosofía gerencial.
- 6.- Administración participativa. (61)

Ahora, será útil explicar brevemente en lo que consisten cada uno de estos principios.

- Primero la Calidad.

Si una empresa sigue el principio de buscar primero la calidad, por consecuencia aumentará su productividad. El trabajo hecho sin calidad hace caer en retrabajos, desperdicios, devoluciones, bajas, demoras, etc. Si no se incurriera en estos costos, automáticamente mejoraría la productividad.

Con este principio se conquistan los mercados, se logran los costos más bajos y los trabajadores sienten más confianza en su trabajo.

- Orientarse al Consumidor.

Se deben fabricar productos que el consumidor desee y compre satisfecho, por lo que es importante escuchar sus opiniones y tomar en cuenta sus puntos de vista, de este modo se proveerán los requisitos y necesidades de éste.

- El proceso siguiente es el cliente.

En toda empresa cada departamento es el cliente del anterior, y a su vez es proveedor del siguiente. Hay quienes tienen la creencia de que el cliente es únicamente el que compra el producto, pero esto no es del todo correcto, ya que el cliente es tanto el que adquiere el producto, como al que se le da servicio; por lo tanto es importante identificarlos derribando las barreras del seccionalismo.

- Tomar decisiones con base en hechos y datos.

Para esto hay que examinar los hechos, convertirlos en datos, y estos últimos utilizarlos en técnicas o estadísticas, analizarlos y tomar decisiones.

- Respeto a la humanidad como filosofía gerencial.

Todos los que tengan algo que ver con la empresa deben sentirse cómodos y contentos en la empresa, y deben estar en capacidad de aprovechar sus facultades y de realizar su potencial personal.

El respeto a la humanidad como filosofía gerencial, consiste en permitir que los subalternos aprovechen la totalidad de sus capacidades delegándoles tanta autoridad como sea posible.

-Administración Participativa.

Cada quien en su área de trabajo desarrolla actividades de control de calidad,

asegura su actuación para clientes inmediatos y desarrolla actividades de mejoramiento.

Como se anotó en páginas anteriores, el control total de calidad, recibe también este nombre debido a la importancia que da no sólo a fomentar la calidad del producto sino también a atender muchos otros factores o funciones de la organización.

De estos factores o funciones se considera necesario mencionar los siguientes:

- Control de costos (de utilidades y precios)
- Control de cantidades (volumen de producción, ventas y existencias)
- Control de fechas de entrega.

Este método se basa en la suposición fundamental de que el fabricante debe desarrollar, producir y vender artículos que satisfagan las necesidades de los consumidores.

Si no se conoce el costo, no se podrán hacer diseños ni planificación de calidad. Si el control de costos se maneja estrictamente, se sabrá qué utilidades pueden derivarse de la eliminación de ciertos problemas.

En cuanto a cantidades, si no se tiene un conocimiento de éstas con exactitud, se desconocerá la tasa de defectos y la de correcciones, y el control de calidad no progresará.

El control de calidad, el control de costos y utilidades y el control de cantidades (fechas de entrega), no pueden ser independientes. En pocas palabras, la administración tiene que ser integrada.

El CTC fué mencionado básicamente porque puede entenderse como el "motor" que mueve los C.C. Es el sistema que propicia a que se pongan en práctica.

Por ello es ahora el momento de conocer más a fondo cómo funcionan en sí los C.C. Conocer su ciclo de vida, sus alcances, así como los factores primordiales para su expansión y aprovechamiento.

- III.7. Funcionamiento de los círculos de calidad.
- III.7.1. Inicio de las actividades de un círculo de calidad.

Los pasos necesarios para iniciar las actividades de los círculos son los que se presentan a continuación, sin embargo pueden tener modificaciones o adecuaciones específicas para la empresa en la que se desean implantar.

- Los gerentes, los jefes de división y los jefes de sección deben ser los primeros que empiecen a estudiar las actividades del control de calidad y de los círculos de calidad.
- Deben asistir a las conferencias de los círculos y visitar industrias o empresas donde se esté aplicando el sistema. Estas mismas oportunidades deben otorgarse a los supervisores y a los futuros dirigentes de los círculos.
- Escoger a la persona que se encargará de promover las actividades de los círculos de calidad. Esta persona debe estudiar y preparar un texto para la capacitación de dirigentes y miembros de los círculos de calidad.
- La empresa comienza a capacitar dirigentes de círculos. No hay que enseñar cosas demasiado difíciles, el plan de estudio debe limitarse a los principios básicos de los círculos, a cómo enfocar la calidad, la garantía de calidad, el control y cómo mejorarlo.
- Los dirigentes así capacitados regresan a sus lugares de trabajo y organizan los círculos de calidad.
- Al principio, los supervisores suelen ser los más indicados para actuar como dirigentes de los círculos, pero a medida que las actividades progresan es mejor que la posición de liderazgo sea selectiva, independientemente de la posición que las personas ocupen en la compañía.
- En seguida, los dirigentes enseñan a los miembros lo que han aprendido. Tienen que dedicar tiempo a esto y utilizar en

sus explicaciones los datos y problemas que existen en su lugar inmediato de trabajo.

- Una vez que han estudiado y han adquirido una comprensión básica del control de calidad, los miembros proceden a escoger un programa común que les toque de cerca en su lugar de trabajo, como tema para su investigación. Este es el principio de las actividades de un círculo de control de calidad. (62)

En el caso de una empresa mexicana, el inicio de las actividades de los círculos de calidad, es un tanto diferente. Esto se debe a que en el Japón existen diversos organismos e instituciones encargadas de dar asesoría y capacitación al respecto, además la mayoría de las empresas japonesas cuentan ya con este sistema desde hace varios años. A diferencia de esto, en nuestro país no se han difundido tanto las actividades de los círculos y son pocas las empresas que han implantado tal sistema, sin embargo, los medios para que los gerentes, los jefes de división y los jefes de sección empiecen a estudiar las actividades de control de calidad y de los círculos pueden ser los siguientes:

- Bibliografía, ya sean libros o revistas.
- Conferencias o seminarios.
- Visitas a empresas que trabajan con círculos de calidad, ya sean nacionales o trasnacionales.

• III.7.2. Operación de los círculos de calidad.

En forma general, la operación de los círculos de calidad es la siguiente:

- Después de desarrollar las habilidades y ampliar los conocimientos de cada miembro del círculo se procederá a la identificación de problemas, misma que puede provenir de los miembros del círculo, de los jefes o gerentes o bien de expertos técnicos.
- Una vez que se han identificado los proyectos, el dirigente y los miembros deberá

elegir uno de ellos de común acuerdo, y será el tema para las siguientes sesiones. También deberán determinar la periodicidad de las juntas y el tiempo de duración de las mismas. Por lo general, las juntas se hacen una vez por semana y cada reunión dura alrededor de una hora; los círculos de calidad se pueden reunir durante el horario normal de trabajo o fuera de éste, en tal caso se dará una compensación adicional a los integrantes.

- Al superior se le deberá informar sobre el tema escogido, así como las razones de la elección.

- Después se deberá analizar el problema hasta encontrar sus causas. Para ello se designa a todos los miembros del círculo tareas de investigación, de captura de datos, etc.

- Los miembros sugerirán las medidas correctivas necesarias para subsanar el problema y deberán ponerlas en práctica.

- Finalmente se identifica y ejecuta una decisión y se evalúan los resultados.

- Se elaborará un reporte de toda la historia del proyecto (identificación, análisis y solución), en forma resumida, especificando lo que se hizo y la razón por la cual se hizo.

- Presentación a la Gerencia, es la reunión donde los miembros del círculo plantean a su gerente el proyecto terminado y las recomendaciones que proponen. Este evento permite la participación, comunicación y reconocimiento para todos.

Cabe mencionar que la notable contribución de los círculos de calidad en el Japón, se atribuye principalmente al tratamiento que se da al trabajador, tanto individualmente como en grupo.

A simple vista parece no muy complicado poner a andar todo un programa de círculos de calidad en la empresa, pero el aplicarlos es un proceso lento que

requiere de un fuerte apoyo por parte de todos los miembros interesados en su establecimiento y desarrollo. Se necesita conocerlos, participar y mantener un compromiso para lograr los resultados esperados. Esto es, se necesita una verdadera capacitación; y es precisamente éste el tema que se desarrolla en el próximo punto de este capítulo.

III.7.3. Capacitación y Desarrollo.

Una empresa utilizará el potencial íntegro de sus empleados, solamente, cuando estén capacitados y compartan con la autoridad el proceso de toma de decisiones. Sin capacitación, invitar a participar en la toma de decisiones solo conducirá a la frustración y al conflicto. Sin hacer partícipes a los demás del poder de tomar resoluciones, la inversión que se haya hecho en la capacitación será decepcionante.

Por lo anterior al implantar círculos de calidad en una empresa se hace imperante la necesidad de un programa de capacitación que vaya de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa y de sus participantes. En muchas compañías se utilizan las mismas técnicas para capacitar a los miembros del círculo: líderes, facilitadores y gerentes.

La capacitación inicial, generalmente incluye técnicas de instrucción para romper la resistencia al establecimiento de los círculos, principalmente de la gerencia.

El facilitador o coordinador del programa va a impartir cursos a los líderes y éstos darán entrenamiento a los círculos respectivos, con apoyo del coordinador en caso de que éste sea necesario. Los integrantes requieren varias semanas de capacitación, de ahí en adelante se imparte entrenamiento como vaya siendo necesario.

La capacitación para círculos de calidad se da en dos categorías básicamente:

- Estadística
- Conductual y del comportamiento.

La primera se refiere a todas las técnicas y gráficas estadísticas para el control de calidad, mientras que la segunda hace hincapié en los procesos de grupo, en la motivación, participación, comunicación, y en las relaciones humanas, enfocándose principalmente al concepto de autosuperación, a fin de que el trabajador desempeñe su trabajo actual con una visión mas amplia, con competencia en constante crecimiento y exigiendo cada vez más de sí mismo.

De igual forma, el estudio de casos resueltos con éxito por otro círculo, puede servir de entrenamiento.

Es importante que se capacite a todos los participantes de los círculos de calidad, de tal manera , que hagan de ellos una parte del Departamento y no se manejen como algo aislado.

Los participantes deben estar preparados para la capacitación, y la capacitación preparará a los participantes.

● III.7.4. Reconocimientos y recompensas.

Una vez que los círculos han terminado un trabajo reciben un reconocimiento por su labor.

Se han desarrollado diferentes corrientes en cuanto a reconocimientos a los círculos, y dependen básicamente de la idiosincrasia de cada país y de las características de cada empresa.

El punto común para casi todos los sistemas estudiados ha sido el no dar dinero en efectivo como compensación o reconocimiento, sino algún artículo de uso doméstico o personal.

Por otro lado, se ha comprobado que los reconocimientos morales son tan importantes como los económicos.

-Reconocimientos morales

1.- Publicación de los trabajos terminados en revistas internas de la empresa, en periódicos locales y nacionales; en general, se busca darles publicidad.

2.- Una vez que los círculos han terminado un proyecto, hacen la presentación en el ciclo mensual y ante los

directores y gerentes de la planta.

3.- En la presentación de los círculos se les otorga a los miembros certificados, diplomas, cartas, medallas o alguna otra forma de reconocimiento que la compañía decida.

- Compensaciones económicas fijas y móviles:

1.- Al terminar un proyecto se le da al círculo un reconocimiento como recompensa a su esfuerzo y dedicación por la participación que tuvieron y por los resultados logrados. Dicha recompensa varía de acuerdo con el esfuerzo que se haya puesto y a las dimensiones del proyecto que se abordó.

2.- Una cantidad móvil por ejemplo, puede ser un mes de ahorro que se haya generado con la solución puesta en práctica por el círculo; normalmente se determina seis meses después de establecida y puede ser en especie. (63)

No se debe perder de vista que independientemente de estas dos formas de recompensa, se establecen de manera paralela con los círculos condiciones de autodesarrollo, que da mayor satisfacción al personal, mayor arraigo y más seguridad.

Habría que añadir que "las ideas fundamentales en la formación de los círculos de calidad son: 1.- Desplegar completamente las capacidades del personal y descubrir posibilidades infinitas. 2.- Respetar la dignidad humana, encontrar sentido al trabajo. 3.- Contribuir a la superación del personal y el desarrollo de la empresa." (64)

El círculo ofrece la oportunidad de realizar actividades interesantes y retadoras, donde los involucrados pueden demostrar su responsabilidad. Por ello la comunicación cara a cara con el gerente, implica el tipo de reconocimiento que echa leña al fuego de la motivación y provoca una superación continua.

Las compensaciones pueden darse en forma individual por las sugerencias hechas en los círculos, sin embargo, es más común y conveniente dar incentivos al grupo total.

(63) SOSA PULIDO, Demetrio., op. cit., p.104-105

(64) idem.

Un sistema de reconocimientos y recompensas va a beneficiar a los miembros del círculo, a los líderes y a la organización en general.

● III.7.5. Evaluación de las actividades de los círculos de calidad.

La evaluación de las actividades de los círculos de calidad no debe limitarse al análisis de sus resultados, especialmente cuando los resultados se dan en términos monetarios. Los resultados monetarios hay que tomarlos con escepticismo, pues pueden variar de un lugar de trabajo a otro. Por ejemplo, en una planta dedicada a la producción masiva, un esfuerzo pequeño puede ocasionar una economía de muchos millones de dólares, mientras que en una oficina que racionaliza su sistema su sistema de comprobantes, la economía puede ser apenas de unos diez mil dólares. Sin embargo, en un lugar que nunca haya tenido un programa de control de calidad, una vez que se introducen los círculos de calidad, es posible que se realicen economías de millones. Por otra parte, un esfuerzo continuo de mejoramiento de la gerencia que dure varios años, no siempre muestra resultados en términos monetarios.

Así pues, la evaluación debe atender a factores tales como la manera en que se dirigen las actividades de los círculos, la actitud y el esfuerzo que se muestren para resolver los problemas, y el grado de cooperación que exista en un equipo.(65) También están los indicadores que se muestran a continuación para evaluar el desarrollo de los C.C.:

- Número de círculos activos.
- Número de proyectos resueltos e implementados.
- Número de personal participando.
- Número de proyectos contribuyentes a: calidad, productividad, higiene, seguridad, etc.
- Contribución económica de los proyectos.
- Horas-hombre de capacitación al personal de los círculos de calidad.
- Número de juntas (reuniones de trabajo). Porcentaje del cumplimiento respecto al programa.
- Porcentaje de asistencia a las reuniones.

- Reuniones celebradas dentro de horas de trabajo, fuera de ellos y en tiempo compartido.
- Evaluación vía encuesta semestral o anual del clima o ambiente en torno a los círculos.(66)

El análisis y estudio de cada uno de estos factores, tanto individual como en forma combinada, le permite a la empresa percibir el avance que se ha logrado en esta materia, así como los estancamientos y las posibles soluciones.

- III.7.6. Ciclo de vida de los círculos de calidad.

Existen varias fases consecutivas, que son lo que conforman lo que se conoce como el ciclo de vida de los círculos de calidad. A continuación se señalan las 5 fases de este ciclo:

Fase 1.- Planeación.

Cuando la empresa decide introducir círculos de calidad, sus primeras consideraciones deben ser:

- El clima organizacional: analizar y estudiar si la organización está lista para establecer un programa de este tipo, tomando en cuenta el estilo de administración, las actitudes de los empleados, etc.
- Estructura: si el programa se adecua a la estructura de la empresa.

Fase 2.- Introducción.

Establecimiento de pocos círculos como tentativa.

Fase 3.- Establecimiento y crecimiento.

Expansión de círculos de calidad en la empresa: se aumenta el número de éstos, así como de dificultades y obstáculos.

Fase 4.- Madurez y consolidación.

El programa se vuelve estable, el funcionamiento de los círculos de calidad se ha normalizado dado que se ha aprendido a controlar y superar los imprevistos.

Fase 5.- Integración y dinamismo.

Los círculos llegan a ser parte de un comité para empleados de compromiso y calidad.

En esta última etapa los círculos llegan a su óptimo funcionamiento y los resultados se hacen visibles.(67)

Estas cinco fases resumen en cierta forma el proceso que se sigue al establecer un programa de círculos de calidad en alguna empresa; y dan a conocer la importancia de seguir oportunamente este ciclo, para lograr los resultados esperados de la estrategia.

- III.7.7. Alcances de los círculos de calidad y obstáculos que impiden su buen funcionamiento.

Alcances:

Las actividades realizadas por los círculos en forma eficiente traen consigo múltiples beneficios entre los que están:

La conjunción de ideas, la creación del espíritu de trabajo y responsabilidad para los participantes, mediante la motivación. También se logra un mejoramiento de la comunicación se crea el sentido de unidad. Además beneficia la superación de las capacidades y cualidades personales, se logra mayor compromiso y confianza para con la empresa, mayor productividad, mayor calidad y mayor limpieza e higiene.

Obstáculos:

Durante la introducción de los círculos de calidad, se encuentran muchas dificultades. La mayoría se pueden vencer con facilidad y no es necesario comentarlas, pero existen ciertos problemas que son realmente importantes. La mejor forma de describirlos es usando el término obstáculos. Hay diversas actitudes y aspectos que pueden impedir el buen funcionamiento de los círculos de calidad; si no son atendidos y resueltos oportunamente, ponen en peligro el esfuerzo al acabar definitivamente con los círculos o conducir a un resultado final totalmente diferente al esperado. Entre ellos se pueden citar los siguientes:

- Los C.C. no son parte del Control Total de la Calidad: como se mencionó anteriormente, el control total de calidad es un sistema que involucra a todo el

personal de la empresa a fin de mejorar la calidad de los productos, servicios, procesos, relaciones humanas y la calidad de la vida en el trabajo. Mientras que los círculos de calidad son un medio que permite el funcionamiento de tal sistema.

Otro obstáculo es que los círculos no sean considerados como parte del departamento, y que falte soporte por parte de la administración y gente del staff, por temor a perder autoridad (resistencia al cambio).

También pueden considerarse como problemas los siguientes:

Que haya Círculos no entrenados en forma suficiente.

El no dar el tiempo necesario para conocer y promover los círculos de calidad.

La falta de conciencia de mejoramiento.

Los problemas inapropiados y juntas de trabajo sin terminar.

La evaluación imprecisa del resultado.

Los círculos "parados" en lugar de efectuar sus actividades en forma continua.

La pobre facilitación y liderazgo a los miembros de los círculos.

Y los incentivos inapropiados que no propicien una competencia saludable.

Es importante que todos estos puntos se tengan en cuenta al realizar un programa para establecer círculos de calidad a fin de prevenir su aparición y evitar la corrección inoportuna y poco efectiva.

● III.7.8. El papel de la gerencia en la expansión de los C.C.

La mayoría de los programas que persiguen una mayor productividad carecen de un poder duradero, contrariamente a los círculos de calidad. Esta diferencia se destaca mejor describiendo las perspectivas de la gerencia, necesarias para la expansión del proceso de los círculos de calidad. Estas perspectivas son el compromiso de la calidad, el compromiso con el desarrollo de las personas, la confianza y el apoyo.

La primera perspectiva de la gerencia es un compromiso general con la calidad. Esto significa que la gerencia demuestra, mediante acciones y conductas, que la calidad, es el criterio que guía la toma de decisiones. No debe haber excepciones cuando se trate de la calidad. La mayoría de los problemas identificados por los círculos pueden ser resueltos por la gerencia.

Una vez que la gerencia advierte que el logro de una buena calidad está en sus manos, debe hacer que cada empleado se comprometa a alcanzar la calidad; éste compromiso provee a los participantes de crecimiento personal al crear relaciones, confianza y respeto mutuo entre empleados y gerencia.

El desarrollo personal es parte importante de los círculos de calidad, y de hecho es éste uno de varios factores que guardan relación con la Pedagogía, y por ende cabe mencionarlo en esta tesis. El desarrollo personal ocurre en cada etapa del proceso de los círculos; en el análisis de problemas la gerencia da a los miembros la oportunidad de determinar sus necesidades de datos a medida que investiga las causas probables. La gerencia también estimula a los miembros a trabajar juntos, no solo durante las reuniones, para la solución de problemas, sino también en sus horas normales de trabajo para desarrollar relaciones más duraderas. También se les estimula para que determinen sus propios objetivos y prioridades; mediante su participación en el proceso, los miembros aprenden a comunicarse mejor entre sí y con la gerencia.

La alta gerencia debe confiar en la gerencia intermedia para que decida si está preparada y dispuesta a apoyar a los círculos. Si no lo está, no se debe empezar el círculo en su área. Esta demostración de confianza de parte de la gerencia, asegura que el concepto sea de todos los participantes.

El concepto de los círculos requiere apoyo, en el proceso es esencial la participación personal y el deseo de asignar recursos. La conducta participativa de parte del alto ejecutivo estimulará a los gerentes intermedios.

Cierto es que en todas las organizaciones existe una resistencia al cambio, algo parecido a una capa congelada. La operación de algunos círculos no se siente en peligro por esta capa congelada, porque los círculos están rodeados y protegidos por los gerentes de estilo participativo, que automáticamente son atraídos por el proceso.

El proceso de los círculos provee el mecanismo para que los gerentes participativos pongan en práctica su estilo orientado hacia las personas que producen una mejor

calidad y un aumento en la productividad. El espesor de esta capa congelada determina cuán preparada está la organización, para la expansión del proceso de los círculos. La alta gerencia debe estar dispuesta a invertir en el entrenamiento y enseñanza necesaria para convertir a sus gerentes autocráticos.

Los gerentes tradicionales cuya resistencia inicial se debió a la falta de comprensión, son por lo general, los primeros convencidos de los beneficios de los círculos. Ven que sus colegas se benefician con las contribuciones de los círculos; mejor calidad, aumento en la productividad, mejor moral y reducción del ausentismo. Los mismos círculos ayudan a derretir esta capa congelada invitando a los gerentes tradicionales a asistir a algunas de sus reuniones y presentaciones, y los que habían creído que se trataba sólo de otra novedad, advierten que el proceso es real.

Cuando exista una buena base y un reforzamiento de la política, la alta gerencia debe profundizar su capacidad y la de sus subordinados para practicar el estilo participativo. La alta gerencia debe adquirir un conocimiento sobre el proceso de los círculos de calidad y estimular a sus subordinados para que también lo adquieran. Debe además brindar todo su apoyo a la gerencia intermedia, ya que es fundamental para el crecimiento saludable de los círculos y además darle un seguimiento, teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- Hacer hincapié en el compromiso con la calidad y el mejoramiento de la productividad.
- Practicar el estilo participativo.
- Proporcionar o facilitar recursos adicionales.
- Reconocer el crecimiento y los logros de los círculos.
- Apoyar a la oficina matriz de los círculos de calidad.
- Estimular a los gerentes de todos los niveles con un mayor entrenamiento en lo relacionado con la calidad. (68)

La capacidad para poner en práctica el estilo participativo gerencial y el profundo conocimiento de los círculos, son absolutamente necesarios para apoyar y guiar con efectividad la expansión.

El estilo de liderazgo de la gerencia intermedia es vital, porque constituye el modelo para sus subordinados. Estos tienden a emplear el mismo estilo que sus jefes, independientemente del entrenamiento que puedan recibir.

" El apoyo a la expansión de parte de la gerencia intermedia se da, tomando en cuenta lo siguiente:

- Haciendo público el apoyo personal a los círculos.
- Cooperando con los círculos y proporcionando ayuda.
- Proporcionando a los supervisores oportunidades de recibir entrenamiento de líderes.
- Seleccionando y apoyando un número adecuado de facilitadores para los círculos adicionales.
- Proveyendo oportunidades de carrera para líderes y facilitadores.
- Estimulando a los círculos a continuar realizando un buen trabajo.
- Valorando los esfuerzos de los participantes de los círculos.
- Aceptando las buenas recomendaciones de los círculos y explicando las razones por las que se rechazaron otras.
- Participando en eventos de reconocimiento.
- Mostrando paciencia con el índice de crecimiento(69)

Es importante, sin embargo que los supervisores posean una mentalidad abierta hacia la idea; su papel consiste en tomar el concepto con toda seriedad y aprender todo lo posible sobre él, para que puedan tomar una firme decisión sobre su participación en el proceso. Deben hablar con los líderes, para ver cuales son sus reacciones; también deben determinar cuán preparados están sus empleados para ofrecerse voluntariamente a integrar un círculo.

El índice de crecimiento de los círculos dependerá, en gran medida, de lo rápido que respondan los supervisores a los círculos de calidad, y de lo preparados que estén para compartir la toma de decisiones con sus empleados.

Los líderes originales deben compartir sus conocimientos y experiencias con otros supervisores. También deben servir como instructores de líderes potenciales. Proporcionan un nuevo modelo de comportamiento de supervisión para la organización. Este modelo apoya el crecimiento de los círculos. Los mejores líderes se deben considerar para los puestos de futuros facilitadores.

La propiedad de los círculos está en manos de los miembros, de modo que ellos, saben mejor que nadie si desean continuar o no.

El apoyo de la expansión por parte de los miembros se basa principalmente en su demostrada satisfacción del proceso.

Los facilitadores son centrales en la expansión, porque interactúan con todos los participantes activos y también los potenciales.

Al asistir a reuniones, seminarios y conferencias aprenden nuevas técnicas y las experiencias de otros y traen a los círculos muchas novedades y lecciones aprendidas.

Los facilitadores ayudan a los líderes a desarrollarse, estimular a los más capaces para que ayuden a enseñar a los líderes nuevos y menos experimentados, y que tal vez algún día también lleguen a ser facilitadores.

El facilitador debe estimular a los círculos para que inviten a los gerentes algunas reuniones y presentaciones.

Los gerentes también adquieren un sentido de propiedad, el cual es necesario para que puedan brindar todo su apoyo.

El mejor apoyo para la expansión proviene del éxito de los mismos círculos. El concepto participativo se practica en toda su extensión al permitir a cada miembro participe en la decisión de expandirse. El programa crece sobre la base de sus propios méritos, no por mandato de la gerencia.

La gerencia tiene la oportunidad de demostrar su interés por el concepto participativo al reconocer el crecimiento del programa de círculos de calidad.

- III.8. Aspectos técnicos de los círculos de calidad.
- III.8.1. La participación espontánea.

Lograr una organización totalmente participativa solo puede darse en forma voluntaria. A medida que los gerentes decidan dar a sus empleados la oportunidad de participar en el proceso de toma de decisiones, los círculos crecerán de un modo natural. Si los empleados advierten que son manipulados por un gerente tradicional, llegaría a cuestionarse, si en realidad la alta gerencia está dispuesta a adoptar un estilo participativo.

No se puede permitir a los gerentes tradicionales formar círculos antes de que reconozcan la necesidad de hacerlo, cambiar su estilo gerencial. La clave del cambio en el comportamiento es pasar de una actitud de decir a una de escuchar y responder.

La alta gerencia debe continuar estimulando y destacando la importancia de la participación de los empleados, los círculos son una de las formas más efectivas. Otras formas pueden ser la comunicación en dos sentidos, el compartir responsabilidades y el proporcionar oportunidades para el desarrollo y el crecimiento personal, este cambio en la cultura organizacional requiere tiempo y paciencia. Aunque el ofrecimiento para iniciarlo empieza en la cima, la acción de los círculos necesita empezar en la base; los empleados deben iniciarlos porque en realidad ellos quieren participar, no porque se les dice que participen.

Habrá que dar la oportunidad de participar a todo el personal, pero no hay que esperar que todos se ofrezcan voluntariamente. La alta gerencia debe advertir, que no es necesario que un gran porcentaje de la población participe en los círculos para que estos ejerzan un impacto en los demás.

La gerencia intermedia necesita estar preparada antes de iniciar los círculos en su área ya que no puede hacer retrocesos. Además así podrá brindar apoyo a sus supervisores dándoles capacitación a los que carezcan de habilidades para ser líderes de un círculo.

El facilitador habrá que asegurarse de que la gerencia comprenda que crear nuevos círculos a un ritmo demasiado rápido, exige más apoyo. Si este se agrega al mismo ritmo en que los círculos existentes maduran, el facilitador podrá manejar los nuevos sin mayores problemas.

Es necesario tomar medidas para evaluar el crecimiento saludable del proceso de los círculos de calidad. Significa que los cambios que acompañan al crecimiento se produce voluntariamente. A medida que adquieren más conocimientos sobre técnicas de solución de problemas y confianza en su desempeño como equipo, afrontarán problemas más complejos.

- III.8.2. La conversión de los objetivos en resultados.

Los círculos de calidad satisfacen el deseo del empleado de lograr y mantener un sentido de valor personal. La satisfacción proviene de la respuesta que obtienen los empleados de sus compañeros; la mayoría de los empleados están motivados para actuar de una manera consistente con los objetivos y valores de sus círculos.

El potencial humano se utiliza plenamente cuando los empleados son miembros de grupos de trabajo que funcionan con efectividad. Los trabajadores de hoy se encuentran en un estado de potencial creativo en el que, pueden hacer contribuciones significativas para mejorar la empresa.

La calidad ya no reside en una pequeña oficina de manufactura que trata de inspeccionar el producto. La calidad penetra a la organización. Es parte de todo trabajo que se realice, es una responsabilidad de pasar al empleado siguiente en el proceso, un trabajo perfecto. El cliente no es solo la persona que compra un producto o servicio sino la persona siguiente en el proceso de calidad. Si una

organización quiere alcanzar su máximo potencial productivo tiene que lograr que todos sus empleados hagan las cosas bien desde la primera vez.

"El programa de los círculos de calidad funciona mediante un proceso natural:

1) La gerencia participativa conduce a 2) la comunicación en una atmósfera de 3) libertad y confianza. A su vez esto lleva a 4) la confianza entre los miembros y su líder y entre el círculo y la gerencia, lo que conduce a 5) la cooperación entre estas partes, lo que equivale a la calidad de la organización." (70)

Los empleados mediante la participación en el proceso de los círculos de calidad, desarrollan actitudes favorables hacia los demás empleados, los superiores, el trabajo, la organización y todos los aspectos de su trabajo.

Una organización productiva es el resultado de una organización participativa, cuidadosa y orientada a la calidad. La calidad y la productividad van de la mano, es decir una mejora en la productividad y en las ganancias, es resultado inevitable del mejoramiento en la calidad.

La productividad no puede ser separada de una preocupación por la calidad a nivel organizacional (esto incluye satisfacción del cliente, enriquecimiento del trabajo, motivación moral del trabajador, medidas de eficiencia y efectividad y estructura de valores). Los grupos de trabajo autónomos están más capacitados para realizar mejoras en sus áreas de responsabilidad que los niveles más altos de la gerencia que pueden no tener el conocimiento necesario. El concepto de la administración participativa solo funciona cuando los involucrados experimentan un sentido de propiedad o de responsabilidad compartida respecto a la misión y tareas de la organización.

Los círculos de calidad cambian la cultura de una organización. Constituyen la forma más efectiva que se posee en la actualidad para establecer el estilo participativo de la gerencia, que será la clave de la empresa exitosa en las décadas por venir.

Los círculos de calidad no se pueden crear con entusiasmo y luego dejarlos hundir o que naden como puedan. Pueden fracasar si no tienen el apoyo adecuado. El crecimiento saludable de los círculos depende del compromiso de la gerencia de hacer que funcionen.

La organización debe revisar su enfoque del concepto de los círculos de calidad para determinar si están presentes los factores que asegurarán su viabilidad a largo plazo. El fundamento del concepto es la filosofía gerencial de confianza en las personas, de permitir a los empleados una participación más activa en el proceso del trabajo, de la formación de equipos y de apertura de las comunicaciones entre gerencia y trabajadores.

Es importante que los principios participativos que implica el concepto sean considerados como un cambio en la filosofía y práctica gerenciales, un cambio en la misma cultura de la organización.

Los círculos de calidad, representan más un esfuerzo de abajo hacia arriba que de arriba hacia abajo, lo que para muchas organizaciones significa la forma opuesta a la que ha estado operando durante años.

La calidad es la clave de las ganancias, el deseo de lograr una calidad total empieza con el individuo, cuando cada empleado realiza su trabajo de la mejor manera posible, esta es la razón por la que cualquier mejora por pequeña que sea no debe subestimarse.

Los círculos de calidad proporcionan a cada empleado un cierto grado de responsabilidad administrativa; el desafío consiste en encontrar la forma en que cada individuo pueda tener la oportunidad de autorrealizarse. El propósito de la gerencia no es ni mandar ni dominar, consiste en descubrir y utilizar el poder creativo de su personal.

Una vez descritas en términos generales las características de los círculos de calidad, su propósito fundamental y la forma en que deben operar, es necesario adentrarse en su funcionamiento en la realidad de la empresa mexicana.

Existen en nuestro país varios cientos de industrias y empresas en general que tienen instituidos en su organización círculos de calidad.

El grado de éxito con que estos círculos han funcionado es muy variable. Sin embargo, algunas empresas han obtenido resultados sorprendentes y muy interesantes.

De una de estas empresas, Celanese Mexicana, S. A., que amablemente accedió a ello, se ha tomado para el presente trabajo, la experiencia de haber implantado y operado un número tal de círculos de calidad que la hacen representativa.

Se describe en las siguientes páginas a esta Compañía, con objeto de proporcionar una semblanza de ella desde el punto de vista que interesa: su estructura organizacional, algo de su historia y el Sistema Integral de Calidad dentro del cual se encuentra inmerso el concepto de trabajo en equipo y los círculos de calidad como el instrumento para hacerlo realidad.

La información que se muestra a continuación sobre Celanese Mexicana S.A., no está recopilada en algún documento publicado por esta compañía; de ahí que no haya citas de referencias bibliográficas. Esta información fué proporcionada por quien fuera, hace dos años, el Director de Calidad y Competitividad de la firma y quien trabajó para ella cerca de 35 años.

- III.9 Celanese Mexicana S. A.

Un acontecimiento que por muchas razones dividió el siglo XX en dos partes fué la segunda guerra mundial.

Después de casi cinco años de una lucha en la que murieron millones de personas, en la que intervinieron muchas naciones, y cuyos costos diezmaron la economía de países que ni siquiera habían intervenido en la guerra, el mundo entero quedó en un estado de prostración que no respetó a vencedores ni a vencidos.

México vivía los estragos de la guerra en la misma forma que muchos países del que entonces se empezó a conocer como el "tercer mundo": escasez generalizada de insumos, reducción casi total de sus exportaciones y contracción de su economía que la mantenía en estado de recesión.

Pero para agravar aun más su situación, México resentía los efectos de la reciente expropiación de la industria petrolera que hasta 1938 había sido propiedad de compañías extranjeras.

Estos efectos se manifestaron en dos formas: Primeramente, una estampida de personal extranjero y abandono de sus instalaciones por compañías transnacionales, algunas como protesta por la medida del gobierno mexicano, y otras por el temor de que les sucediera algo similar. Y segunda, la consiguiente renuencia del capital extranjero a invertir en nuestro país.

En medio de esa situación, hubo solo una compañía que se atrevió a arriesgar su capital, asociándose con inversionistas mexicanos en una empresa que fué desde entonces ejemplo de relación comercial/industrial entre dos países. Esa empresa fué Celanese Corporation of America.

El discurso oficial del Lic. Octaviano Campos Salas pronunciado diez años después en Septiembre 21 de 1965, en ocasión de la entrega de la Orden del Aguila Azteca al Sr. Harold Blancke, presidente del Consejo de Celanese Corporation, ilustra las condiciones tan especiales de tal co-inversión:

"Después de las expropiaciones petroleras, cuando entre los inversionistas extranjeros existía confusión, desconfianza, y reticencia a entrar en México, ya fuera por temor o porque no querían hacerlo sin los privilegios del pasado, el Sr. Blancke,

con un grupo de inversionistas mexicanos y con el soporte del gobierno federal, y con la asistencia del Banco Nacional de México, tuvo la visión y la fé de fundar Celanese Mexicana S. A.

- Celanese Corporation no solo aceptó nuestra invitación, sino que consintió en venir a nuestro país en una posición de minoría con respecto al capital nacional. Ha soportado su decisión con su tecnología y recursos materiales, y ha aceptado políticas que hacen de ésta, una compañía mexicana que contribuye importantemente al desarrollo de nuestro país.

- Iniciando como una empresa con capital de 15,045,000 pesos y con una sola planta en Ocotlán, Jalisco, Celanese Mexicana ha crecido a tal grado que a la fecha tiene plantas en Zacapu, Toluca y Rio Bravo; tiene en la actualidad mas de 4000 empleados y opera con un capital que rebasa los 600,000 pesos. De acuerdo con sus políticas, en la actualidad menos de 20 extranjeros ocupan puestos en la compañía, pero todos los gerentes de planta, así como el director general son de nacionalidad mexicana.

- El Sr. Blancke es campeón de la idea de que la mejor manera de alcanzar el entendimiento entre países es a través de "aventuras conjuntas", en las cuales el interés nacional sea mayoritario. De esta manera, asegura él, las compañías echan raíces y hacen propios los problemas de la sociedad que los acoge.

La actitud de Celanese Corporation ha servido como un ejemplo para otros inversionistas que han venido a México."(71)

En la actualidad, Celanese Mexicana continúa creciendo con el país, con sistemas de trabajo moderno que la mantienen como líder, no solo como productor confiable de bienes de consumo que se exportan a todo el mundo, sino como ejemplo de administración de recursos materiales y de reconocimiento de que su verdadero capital está en el personal que la conforma.

Por eso ha sido seleccionada para el presente trabajo. Porque es un buen campo de investigación para el estudio de la pedagogía como elemento de integración y aprovechamiento del talento humano, y como factor de crecimiento de las personas cuyo bien común es en buena parte su trabajo.

Celanese mexicana sigue siendo en la actualidad una empresa mexicana con participación de capital extranjero, que se dedica a la fabricación de fibras textiles, productos químicos y productos para la industria de envases y empaques.

Su capacidad de producción es de aproximadamente 700,000 toneladas por año de estos productos, los cuales se elaboran en 37 plantas industriales localizadas en trece centros de trabajo ubicados en siete estados de la república mexicana.

Fundada en Agosto de 1944, esta compañía fue la primera en responder a la invitación del gobierno del general Manuel Avila Camacho a compañías extranjeras a invertir en México después de la expropiación petrolera. Empezó instalando una planta en la población de Ocotlán en el estado de Jalisco con cerca de 300 obreros y fabricando un solo producto: acetato de celulosa en forma de filamento, el cual se conocía como seda artificial.

Inversionistas mexicanos con el aval del gobierno, se asociaron con la compañía norteamericana Celanese Corporation para empezar a producir en México fibras artificiales y sintéticas cuya demanda se empezaba a sentir por ser un producto novedoso y por la escasez de bienes de consumo provocada por la guerra.

De Abril de 1947 en que empezó a operar la primera planta en Ocotlán, hasta la fecha, el crecimiento de esta compañía ha sido sostenido gracias a su política de reinversión de sus utilidades en expansión de sus operaciones y también a que la calidad de sus productos ha llenado siempre las expectativas de sus clientes. En la actualidad, mas de 8,000 personas trabajan en doce complejos industriales y en sus oficinas corporativas en la ciudad de México.

- III.9.1. Estructura.

Su estructura organizacional es de tipo piramidal y la ocupa personal mexicano en su totalidad no obstante que se trata de una empresa transnacional.

Tiene tres divisiones operativas: la División Fibras, la División Química y la División Empaque y Envase. La primera cuenta con nueve plantas instaladas en tres complejos industriales: el complejo Ocotlán (4 plantas), el complejo Querétaro (3 plantas) y el complejo Toluca (2 plantas). La División Química cuenta con 22 plantas instaladas en 7 diferentes sitios: 5 en Celaya, 9 en Coatzacoalcos, 2 en Lerma, 1 en Toluca, 2 en Cosoleacaque, 2 en Zacapu y 1 en San Cristobal. La División Empaque y Envase cuenta con 6 plantas: 4 en Zacapu y 2 en Guadalajara.

Además existe en la ciudad de México la oficina central en donde están las áreas administrativas divididas en 4 direcciones a saber: La Dirección Financiera, la Dirección de Recursos Humanos, la Dirección de Promoción y Planeación Industrial y la Dirección de Calidad y Competitividad.

Todas estas direcciones operativas y administrativas reportan a la Dirección General de la Compañía también localizada en la oficina central, y forman lo que se conoce como el Comité Administrativo de la Compañía.

A los directores el Comité Administrativo reportan los directores de área y los gerentes de Complejo, y a ellos a su vez reportan los gerentes, y luego los superintendentes y jefes de departamento formando la estructura piramidal que se mencionó anteriormente.

- III.9.2. Algo de Historia.

Los sitios en que se ubican los complejos industriales de Celanese Mexicana fueron elegidos por la gran disponibilidad de agua que requerían sus procesos, y además, por la facilidad que les brindaban las comunicaciones establecidas por ferrocarril y por carretera con el resto de la República.

La instalación de centros fabriles en estos lugares fué para sus pobladores algo insólito. Pescadores y campesinos se encontraron de repente frente a la posibilidad de obtener un empleo que les permitiera ingresos regulares y consistentes.

Esta perspectiva los impulsó a hacer "cola" para ver si calificaban como operarios o como aprendices de soldador, tubero o pailero; oficios de los que ellos jamás habían oído hablar. En todo caso, ellos tenían algunos conocimientos rudimentarios de albañilería y carpintería. Pero aquello era algo diferente y estaban dispuestos a aprender.

Junto con los ingenieros norteamericanos, llegaron doce jóvenes ingenieros mexicanos egresados de la UNAM que habían sido contratados por la Compañía y que habían recibido un entronamiento especial en los Estados Unidos. Los llamaron con afecto los "doce apóstoles", porque llegaron a enseñarles con mucha paciencia y a suavizar en muchas formas el tremendo choque cultural por el que atravesaban los trabajadores, y por ser, precisamente, doce.

También llegaron los sobrestantes de los talleres, que supervisaban los trabajos de los bisoños obreros.

Ellos eran prácticos que se habían formado en lugares que ya tenían cierta infraestructura industrial o por lo menos talleres grandes como los de los muelles de Tampico y Veracruz, las minas de Guanajuato y Zacatecas, etcétera.

Algunos sobrestantes también provenían de los Estados Unidos, a donde habían ido años atrás como braceros y aprendido un oficio y el idioma inglés. Esto último fue muy importante, porque les permitió actuar como intérpretes entre los ingenieros norteamericanos que no hablaban español, y los trabajadores mexicanos, que no hablaban inglés.

Los sobrestantes fueron así, elemento clave, tanto en la parte técnica en la erección de las plantas, como en la parte cultural en el desarrollo de esquemas educativos, de disciplina y de habilidades y conocimientos todos totalmente nuevos. Trabajaban

intensamente, enseñaban y entrenaban a todo el que no sabía que era la mayoría, daban explicaciones sobre los diversos procesos y sobre la manera de manejar equipos y herramientas desconocidas.

Con el tiempo, los trabajadores de Jalisco y Michoacán superaron las expectativas de sus sobrestantes, y debido a lo que habían vivido y experimentado juntos, se estableció una cálida relación de amistad entre ellos que perdura y se refuerza cada día.

No es fácil imaginar a un campesino o un pescador calzando por primera vez unos zapatos de seguridad en lugar de los huaraches, o ponerse unos lentes reglamentarios de protección, o sujetarse a horarios e instrucciones. Ellos, que solo acostumbraban recibir dictados de la naturaleza, que les decía cuando iniciar y cuando terminar sus faenas.

Los procesos de producción eran difíciles, y aunque la mayor parte de los equipos mecánicos, eléctricos y neumáticos eran iguales a los que se utilizaban en las plantas de Estados Unidos, así como los métodos de trabajo que fueron implantados en estos lugares, en México se encontraron con muchas condiciones diferentes de infraestructura, que planteaban otro tipo de problemas en la operación y que obligaban a los sobrestantes y trabajadores mexicanos a aguzar su natural ingenio y a encontrar soluciones que muchas veces dejaron asombrados a los norteamericanos.

Fué necesario adaptar y experimentar los procesos, para que verdaderamente llegaran a integrarse a la forma de ser de los mexicanos, de tal manera que Celanese Mexicana llegó a ser en muchas maneras totalmente diferente a Celanese Corporation, no obstante que sus procesos y productos fueran iguales.

En un principio, cuando el grado de dominio sobre los procesos era muy bajo, el ritmo de trabajo resultaba extenuante para todos; mas después de muchos meses de desvelos en la planta, al fin se impusieron los sistemas de trabajo y el producto aceptable empezó a superar al rechazado.

Solo entonces se pudo decir que Celanese Mexicana era ya un productor capaz de llenar una necesidad del país.

Además de los centros de trabajo en la provincia, la compañía abrió sus oficinas en la ciudad de México. Allí se llevaban a cabo las labores administrativas y las incipientes actividades de ventas y de servicio a los clientes.

Como era de esperarse, dado que los sistemas administrativos, así como la tecnología de los procesos eran norteamericanos, el personal que ocupó inicialmente los cargos administrativos y técnicos de primer nivel, provenía de los Estados Unidos.

El señor Robert C. Kohn fué el primer director general de Celanese Mexicana de 1945 a 1959 en que se retiró de la compañía.

Como él, otros norteamericanos que vinieron a iniciar el trabajo en las plantas, poco a poco fueron regresando a su país, en parte porque muchos de ellos habían cumplido ya sus objetivos específicos y en parte también porque reconocieron que los ingenieros y los trabajadores mexicanos eran tan capaces como ellos para continuar el trabajo que habían iniciado juntos.

Hoy día, el cien por ciento del personal de Celanese Mexicana es mexicano y es frecuente que sus conocimientos y tecnología desarrollados aquí sean utilizados en Estados Unidos y otros países.

Los productos de la compañía invadieron el mercado nacional. Eran suficientemente buenos y la compañía empezó a crecer reinvertiendo en nuevas plantas las utilidades generadas por su operación.

En 1950 se inició la construcción de la planta de Río Bravo en el estado de Tamaulipas, para fabricar celulosa de alta pureza a partir de linters de algodón producidos en esa zona.

Esta planta, bastante más pequeña que las dos primeras pero de mayor productividad por hombre, se proyectó para surtir de celulosa como materia prima a los procesos de Ocotlán y de Zacapu.

Su arranque fué diferente porque había en la región cierta cultura y entrenamiento industrial, lo cual trajo consigo dos resultados diferentes entre sí: por una parte, una mayor facilidad para controlar la operación; pero por otra dificultades de tipo sindical ya que los líderes en ese tiempo creían necesaria una actitud de confrontación con el patrón.

Pronto los trabajadores se convencieron de la buena fe de la empresa y los conflictos se alejaron a tal grado que se dió en Río Bravo la mejor relación obrero-patronal de la compañía.

En 1954 se adquirió una compañía textil en Toluca, Edo. de México, y sus instalaciones se modificaron para fabricar allí cuerdas de alta tenacidad de rayón. la nueva fibra sintética para aplicación industrial en las cuerdas de las llantas.

A partir de 1965 con la producción de la fibras de nylon y de poliéster y los productos químicos que se empezaron a fabricar en el complejo Celaya, Celanese Mexicana empezó a consolidarse como una gran compañía en México.

Desde su fundación, Celanese Mexicana ha vivido dos etapas críticas en su curva de aprendizaje: cuando pasó de su fase emprendedora a su fase normativa en 1958/59 y cuando pasó de su etapa normativa a la innovativa en 1981/82. Ambas han coincidido con fenómenos de cambio en el entorno económico, comercial y político de nuestro país y del mundo.

La recesión en los Estados Unidos afectó la actividad económica del mundo durante 1956 y 1957. Las exportaciones de México a los Estados Unidos decrecieron, especialmente las de algodón y café, así como las de plomo y zinc que eran fuente muy importante de ingresos para el país. Esto contribuyó a reducir el poder de compra en general de la población.

Por otro lado, en esas fechas cambió la moda de forma muy importante en el mundo. Aparecieron los pantalones vaqueros y otras prendas informales hechas con algodón y su uso se extendió a todas las clases sociales. Todo esto se reflejó en una baja en la venta de muchos productos, entre ellos los de Celanese Mexicana.

Otro factor que impactó la operación de Celanese Mexicana fué el surgimiento de la competencia.

Hasta entonces, los consumidores de fibras sintéticas y artificiales en México, no habían tenido alternativa. Los intentos de la compañía por satisfacer equitativamente la creciente demanda no habían sido siempre exitosos y esto provocó descontento.

Cuando la competencia apareció en el norte del país, moderna y agresiva, muchos clientes de Celanese Mexicana ejercitaron su nueva opción. Estas circunstancias, concurrentes y coincidentes empujaron a la compañía hacia su segunda fase: la normativa, que duraría veintiún años, y en la cual se consolidó su fortaleza como empresa. Su crecimiento volvió a ser sostenido, solo que ahora basado en el orden, el procedimiento, la estrategia, en vez de la improvisación y el pionerismo.

Se puede decir que Celanese Mexicana en la etapa de 1960 a 1980, consolidó capacidades administrativas y técnicas que le permitieron conservar su posición de líder en el mercado de fibras y de los productos químicos y plásticos, además de afirmar su prestigio como empresa modelo en el sector privado.

Al esfuerzo nuevamente lo coronó el éxito. Este se manifestó en expansiones y nuevos procesos y productos para el mercado. La fortuna parecía nuevamente sonreír. Sin embargo densos nubarrones se empezaron a cernir en el ciclo de la economía de México cuando parecía que también al país la fortuna le sonreía.

En los últimos años de la década de los 70 existía en México una gran efervescencia por invertir en todo tipo de proyectos y abundaba la oferta de préstamos, una buena parte de los cuales se orientaba a la creación y fortalecimiento de la infraestructura para el crecimiento de las empresas.

Celanese Mexicana decidió no quedar fuera del mercado de grandes oportunidades, que se abría en forma especial para la industria de la petroquímica secundaria.

En 1979 se concibió la idea de construir en el municipio de la Cangrejera en Veracruz, el complejo de ocho plantas, las más modernas de América Latina dentro del proyecto más ambicioso realizado hasta entonces en la compañía.

La concesión de el permiso petroquímico otorgado en 1980 imponía la condición de que 30% de la producción de este complejo habría de destinarse a la exportación durante los primeros tres años de operación

Por otro lado en marzo de 1982, fecha en que arrancó la primera de las ocho plantas construídas, acababa de ocurrir la primera de una serie de devaluaciones del peso mexicano, que elevaron inimaginablemente la deuda contraída.

Esta circunstancia dejó a la compañía e la situación de tener que exportar la tercera parte de sus productos, no solamente para cumplir con el convenio firmado con el gobierno, sino también para obtener en esa forma las divisas que necesitaba para pagar su propia deuda externa. Ese reto era muy diferente a todos los que había tenido que afrontar Celanese en el pasado. Y sin embargo no había alternativa.

Fué necesario hacer algo diferente a lo que se había hecho hasta entonces. Celanese Mexicana no era una empresa exportadora: en 1981 había exportado menos del tres por ciento de su producción.

Era necesaria una transformación personal en la forma de desempeñar el trabajo de todos. Había que asegurar que cada acción de cada una de las personas, no solo de las líneas de producción, tuvieran la misma orientación hacia productos y servicios en verdad competitivos.

Esto originó la directriz del director general, según la cual se debería diseñar y establecer un sistema de trabajo que exaltara y organizara los valores, que en forma dispersa y dispareja existían en la organización.

- III.9.3. La Calidad Integral en Celanese Mexicana.

Los movimientos hacia la calidad, no eran una novedad en el mundo en esa época. En los Estados Unidos estaban adquiriendo una gran importancia como un medio para que las empresas obtuvieran o recuperaran una competitividad que perdía terreno ante la invasión mundial de artículos asiáticos.

En materia de calidad, los nuevos conceptos desplazaban las ideas tradicionales. La calidad ya no era un lujo por el cual había que pagar más.

Lograr productos de calidad no era solo el resultado del trabajo del personal de línea. La calidad existía no solo en los productos, sino en los servicios, en la oportunidad de la entrega, en fin, en todo el ciclo de actividades subsecuentes para cumplir una orden o surtir un pedido.

Bajo el estímulo de la ofensiva de los japoneses, surgieron en el mundo, principalmente en los Estados Unidos, autores de modelos organizacionales que intentaban una contraofensiva para salvar a los productores de occidente de una inminente desaparición del mundo de los negocios. Los que se orientaron hacia la exaltación de los valores personales fueron los que obtuvieron más éxito. Entre los más conocidos se encontraban Deming, Juran, Feigenbaum, Taguchi, y Crosby. De este último, Celanese tomó los conceptos principales de su modelo y lo adaptó a su propia cultura.

Se trataba de trabajar con Calidad Integral; la calidad de largo plazo, la que se caracteriza por la confiabilidad absoluta, la calidad que se da desde la primera vez y siempre, la que no requiere supervisión sino autocontrol y que solo se da cuando nace de un compromiso personal, que es producto de una convicción de la necesidad de ser una persona de calidad y no solo de hacer calidad.

Se partió de la premisa de que los productos y los servicios de verdadera y permanente calidad son los que salen de las manos de personas de calidad.

La transformación tenía entonces que ser no solo en los equipos, en las instalaciones y en la tecnología sino también en la conciencia de las personas para que

voluntariamente decidieran actuar con la certeza de lograr lo que se esperaba de cada persona y de cada grupo.

Con este fin se creó la dirección de Desarrollo Organizacional, donde se diseñarían las estrategias, las tácticas y las herramientas o instrumentos para lograr ese cambio en la conciencia de las personas. Para provocar en la organización un cambio de cultura orientado a generar un compromiso personal de cada empleado y de cada obrero de hacer su trabajo bien siempre desde la primera vez.

Al mismo tiempo se generarían cambios dirigidos a reforzar la imagen de la empresa ante sus públicos principales:

Ante los accionistas, calidad representaría la seguridad de su inversión, la visión de largo plazo y la administración profesional.

Ante los clientes, calidad significaría consistencia en el cumplimiento de sus especificaciones y requisitos; seriedad en los términos y condiciones de pago, de entrega, y de servicio; colaboración oportuna y profesional en la solución de sus problemas y un valor agregado a sus productos.

Ante los proveedores, calidad significaría equidad en la evaluación de las ofertas, cumplimiento puntual de los pagos y oportunidad para probar las mejoras.

Ante el gobierno y las comunidades calidad significaría cumplimiento escrupuloso de obligaciones legales y fiscales, cuidado del ambiente, estabilidad laboral, creación de nuevos empleos, participación en programas sociales, etc.

Para cada uno de estos públicos se hicieron programas especiales y específicos, pero en quien más se volvió la atención de la dirección general para provocar el cambio hacia la calidad fué en el propio personal de la compañía puesto que él se encargaría de todos los demás.

Las diferentes funciones del personal fueron revisadas por Desarrollo Organizacional con el fin de asegurar su congruencia con la nueva filosofía de la empresa.

Se redactó el perfil técnico de cada puesto para establecer con claridad, lo que se esperaba de cada quien en su función, es decir, lo que significaba trabajar con calidad integral.

Se diseñó el programa denominado capacitación total, que básicamente transfirió la responsabilidad de la capacitación y el entrenamiento al propio capacitando y a su jefe.

Con la nueva tónica, la detección de necesidades, y la elaboración de programas para la impartición de los cursos, la realizó cada jefe, y no el departamento de capacitación como se había acostumbrado hasta entonces. Cada jefe, con base en los objetivos anuales y en la capacidad o en los conocimientos de su personal para cumplir dichos objetivos, empezó a establecer las necesidades de capacitación, los requisitos de productividad, etc. de sus subordinados. Con esa base las áreas de capacitación diseñaban sus planes con un altísimo grado de certeza. Con curvas básicas generales se proporcionaban a todos herramientas para el análisis y solución de problemas, para el control estadístico de los procesos y para la comprensión del Sistema Integral de Calidad.

Se implantaron los conceptos de trabajo en equipo formando los clubes de negocios que sirvieron de base para las futuras unidades de negocios. Un grupo integrado por responsables de las funciones secuenciales (horizontales) para la producción y la venta de los productos, en reuniones periódicas formales analizaba integralmente la operación de cada línea de producto. Así se introdujo un nuevo concepto en la estructura: la organización matricial.

En forma similar, se diseñó una herramienta para hacer operativa esta estructura que recibió el nombre de "cadenas de atención y servicio a clientes".

A nivel de los trabajadores se organizaron las Brigadas de Calidad, que en Celanese representa la versión de lo que comúnmente se conoce como Círculos de Calidad.

CAPITULO IV

DERIVACION PRACTICA

Hasta ahora se ha visto claro qué son los círculos de calidad. Con experiencias en casos reales, se comprueba que estos son herramienta indispensable para lograr más competitividad, en este caso, específicamente en la empresa, además de su utilidad para incrementar la productividad, es una estrategia que por tener como objetivo principal, trabajar en equipo y así resolver problemas, evitarlos o mantener estable un proceso laboral eficiente, es definitivamente pedagógica.

A través del desarrollo de un proceso de solución de problemas en equipo, los círculos de calidad proporcionan a los individuos, un sentido de trascendencia en su trabajo. Esta es la verdadera ventaja de este instrumento: un cambio de actitud hacia lo positivo; una mayor satisfacción personal a través de la participación en la solución de problemas que les atañen, y consecuentemente, un nivel superior en su educación por la formación de hábitos nuevos a través de técnicas pedagógicas aplicadas a su ámbito de trabajo.

Entrando ahora en la parte práctica de esta tesis, se explicará el proceso seguido y la alternativa de acción propuesta basada en un manual que en su momento se justificará por su objetivo de elaboración y por el contenido que abarca.

• IV.1. Diagnóstico.

Primeramente fué necesario especificar el diagnóstico. Esto fue posible, a través de la información que se obtuvo como resultado de una entrevista realizada a una persona de Celanese Mexicana.

Cabe recordar que esta es la empresa en la que se realizó el estudio de campo, analizando sus experiencias reales en la aplicación y desarrollo de los círculos de calidad en sus plantas.

- IV.1.1. ¿A quién?

La entrevista se realizó al Ing. José Antonio Cordero, quien actualmente ocupa el puesto de: Consultor Interno en Desarrollo Organizacional en esta organización, y quien a lo largo de su trayectoria laboral en esta empresa por más de 25 años, ha tenido la oportunidad de trabajar directamente en departamentos relacionados con el personal, capacitación, relaciones laborales, y aquellos en los que se aplican programas o estrategias de desarrollo; es ahí donde entran los círculos de calidad.

- IV.1.2. ¿Por qué?

Al Ing. Cordero le tocó la suerte de vivir directamente el proceso de implantación y desarrollo de los círculos de calidad de Celanese Mexicana.

El, junto con un equipo especializado de personas, fué capacitado para conocer de lleno la estrategia, su funcionamiento, y las condiciones para su exitosa aplicación. Gracias a su entrega y compromiso fué posible ver nacer varios círculos en diferentes plantas, obteniendo resultados admirables de mejoramiento laboral, económico y por lo tanto productivo.

Por su vasta experiencia en este campo, fué elegido para realizarle una entrevista y conocer más a fondo en lo que consiste la parte práctica de un programa de círculos de calidad y la situación en la que se encuentra la compañía en este sentido actualmente.

La razón fundamental por la que se decidió utilizar esta herramienta didáctica, es porque es un medio eficaz por el que se puede obtener información suficiente para tener una visión de conjunto del tema a tratar.

Por este medio los datos que interesa conocer, no están limitados por un número específico de renglones, o por un tiempo determinado; al contrario, se tiene la ventaja de llegar a conclusiones sabiendo un porqué de las cosas, sabiendo las causas que justifican los efectos.

- IV.1.3. ¿Para qué?

Como se mencionó en la introducción de esta tesis, por lo general los trabajos de investigación solucionan un problema específico y proponen una solución concreta que se supone resolverá definitivamente la cuestión investigada. En el caso de esta tesis, y específicamente en Celanese Mexicana, no se pretende innovar en una propuesta de acción ajena o diferente a falta de un plan inexistente. No, ahora la situación varía. En Celanese se espera que ya se conozcan los círculos de calidad, ya se implantaron, ya tuvieron éxito, pero ahora surgen una serie de interrogantes:

¿Se ha dado seguimiento a los círculos y a sus resultados?

¿Se ha mantenido la confianza en los trabajadores, reiterándoles que aún sus opiniones y puntos de vista son importantes para la compañía?

¿Se ha tomado el compromiso de utilizar sus mismos resultados para comprobar que son capaces de trabajar en equipo y solucionar problemas?

¿Se han preguntado si a los trabajadores les afecta que no se sientan tan participativos como antes?

Como éstas hay otras tantas cuestiones que fueron materia indispensable para estructurar un guión de entrevista que esclareciera la situación actual de la empresa en relación al desarrollo de los círculos, y en base a ello conocer las principales causas de su éxito y su fracaso. Conocer los beneficios que han obtenido a raíz de su aplicación y los resultados tangibles de casos reales de círculos de calidad, entre otras cosas.

- IV.1.4. Guión de Entrevista.

Tomando en cuenta la fundamentación teórica que se ha ido presentando a lo largo de este trabajo, se pensó en hacer un guión de entrevista estructurado de tal forma que cubriera las siguientes inquietudes fundamentales:

- + Conocer la situación actual de Celanese Mexicana, en relación a la implantación de C.C.; pasando desde sus inicios hasta ahora.

- + Conocer los beneficios que acarrea el implantar un programa de C.C. en la empresa, para esta misma y para los trabajadores.
- + Asegurarse de que los C.C. propician cambios de actitud en quienes participan en ellos.

Con estas cuestiones, se diseñó el guión con pocas preguntas pero directas y abiertas para tener la posibilidad de obtener una información completa. Finalmente las preguntas realizadas fueron las siguientes:

- 1.- ¿Cómo surgió la idea de implantar círculos de calidad en Celanese Mexicana?
- 2.- ¿Cómo fué el inicio y avance de la implantación de los círculos de calidad?
- 3.- ¿Cuáles son algunas causas que influyeron para que algunos círculos fracasaran?
- 4.- Una vez llevados a la práctica ¿por qué no se dió el seguimiento necesario a los círculos si éstos daban buenos resultados?
- 5.- ¿Qué beneficios reporta a la empresa un sistema de mejora de calidad basada en círculos de calidad?
- 6.- ¿Qué reacciones provoca en los trabajadores los círculos de calidad?
- 7.- ¿Qué resultados han tenido los círculos de calidad en Celanese Mexicana?

Todas las respuestas fueron bastante explícitas y los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

- 1.- La idea de implantar C.C. en Celanese Mexicana, surgió porque forman parte de un sistema que los abarca como herramienta para lograr la participación del personal y mejorar el trabajo en equipo. Este sistema se conoce como "Sistema Integral de Calidad" (SIC)
- 2.- Los C.C. se iniciaron en la planta de Toluca, Edo. de Mex. con grupos piloto en las divisiones Fibras y Química. Estos grupos dieron buen resultado y se pensó en iniciar con la planta en Lerma, Edo. de Mex. Estas plantas dieron la pauta para continuar con el proyecto en Zacapu, Mich. y Ocotlán, Jal. En todas dieron buen resultado e incluso se llegaron a tener 25 círculos en diferentes plantas, pero actualmente no hay ninguna planta que siga aplicándolos.

3.- Algunas causas que influyeron para que algunos círculos fracasaran pudieron ser las siguientes: - mala venta o propuesta a la gerencia (falta de convencimiento) - mala aplicación de la estrategia (falta de conocimiento) - falta de confianza en la estrategia o en quienes la manejarían -falta de entrega y compromiso - conflictos entre trabajadores.

Aunque por lo general en su gran mayoría dieron buenos resultados.

4.- Algunos factores de gran peso que influyeron para que se interrumpieran las actividades de los círculos fueron:

- El paro de alguna planta.

- Cambio de gerencia y por lo tanto de planes en la Administración.

- Temor de los gerentes a perder poder.

- Situación de país. recorte de personal y por lo tanto falta de tiempo desconfianza en los trabajadores carencia de un ambiente propicio (tranquilidad, oportunidad, etc.)

5.- Los beneficios que reporta a la empresa un sistema de mejora de calidad basada en los C.C. son muchísimos. Los resultados que se han obtenido en base a experiencias vividas en Celanese, demuestran que se han logrado verdaderos cambios positivos en todo sentido, en los procesos de las plantas, en la motivación de la gente, en convencerse de que es importante trabajar en equipo para así hacer las cosas mejor.

6.- Las reacciones que provoca en los trabajadores los C.C. son todas favorables. A la gente le gusta sentirse responsable, y por eso participa. Hay apoyo, compromiso, entrega, es gente muy leal, que cuando uno les da la oportunidad, ayudan y se ponen más bien la camiseta. Para ellos esto es un medio eficaz para sentirse parte muy importante de su empresa, y saber que se les está tomando en cuenta.

Los mejores beneficios que se pueden obtener a través de los círculos. es que la gente modifica su conducta. Ahí se mide el éxito de un círculo. A mi forma de ver en los sistemas de calidad, lo importante es cambiar y obtener resultados. Primero hay que conocer a la gente y sus principios; reforzar su escala de valores, así cambian su forma de actuar y pensar y por eso dan mejores resultados, esto trae como consecuencia un cambio cultural, y en muchas ocasiones los círculos son el medio propicio para lograrlo. Hay que tomar en cuenta que todo tiende a funcionar mejor si existen grupos de trabajo, los círculos son una herramienta eficaz para aprender a

adaptarlo a nuestra forma de trabajar y vivir.

7.- Los resultados que han tenido los C.C. en Celanese Mexicana definitivamente son muy satisfactorios. Es impresionante ver los grados de eficiencia que se logran por la aplicación de C.C. También algo que ha sido digno de reconocerse, es que se han logrado avances insuperables y esto trae como consecuencia ahorro de tiempo, esfuerzo y sobre todo muchísimo dinero. Estas son algunas de las causas por las que se creyó que los C.C. no fracasarían, las pruebas por sí solas son convincentes; pero a pesar de ello actualmente no se practican y eso es algo muy triste.

Por otro lado, todos los círculos sobre todo los de Ocotlán, Jal. fueron muestra viva de lo valioso que es tener un sistema bien estructurado para trabajar en equipo. En una ocasión tuvimos la oportunidad de participar en un concurso de C.C. organizado por CANACINTRA, y los trabajadores que representaron a Celanese hicieron un muy buen papel. Verdaderamente es una lástima que no se haya dado el seguimiento adecuado para continuar con un plan de acción que incluya a los círculos como elemento indispensable para trabajar en las diferentes plantas y complejos de Celanese Mexicana.

● IV.1.2. Conclusiones del Diagnóstico.

A través de las respuestas obtenidas en la entrevista al Ing. Cordero, resulta evidente considerar que es un factor de vital importancia en la empresa, que exista un sistema de control de calidad, en donde lo óptimo es que se apliquen los círculos de calidad.

Por otro lado cabe reconocer que mientras haya un verdadero conocimiento de la estrategia y un compromiso firme por implantarla adecuadamente, ello acarrea excelentes resultados, como se puede comprobar en el incremento de su productividad y en la baja de sus desperdicios; así como en las ventajas económicas que automáticamente se reflejan como resultado del aprovechamiento de sus recursos materiales y sobre todo humanos.

Esta entrevista ayudó a reafirmar la relevancia de los círculos de calidad. Aunque también un punto importante que cabe mencionar, es el hecho por el que los círculos

han sido interrumpidos, sin seguirse aplicando. Esto es, la falta de continuidad al proyecto.

Es aquí donde surge la necesidad de buscar una alternativa de acción para solucionar esta problemática. Es ahora cuando se requiere pensar en una propuesta concreta que dé lugar a sobrellevar esta situación y seguir con tan útil y aprovechable estrategia, tomando en cuenta que es cambiando de actitudes como se logra, siguiendo un esquema Pedagógico de desarrollo en las personas.

- IV.2. Propuesta Pedagógica.

Para proponer una solución confiable y convincente, es necesario primeramente recordar que la sociedad mexicana en general, está muy hecha a la idea de "hasta no ver, no creer". Pues bueno, en este caso ya se tiene una ventaja real.

Las pruebas demuestran los beneficios que se obtienen al aplicar adecuadamente círculos de calidad, son cien por ciento convincentes, y eso hay que aprovecharlo. Sin embargo hay que atacar el problema de raíz.

Los resultados pueden ser verdaderamente asombrosos, pero lo importante aquí es querer cambiar positivamente, querer aprender las experiencias, querer participar para lograr un mejoramiento personal y común a los compañeros.

En una palabra se necesita cambiar de actitud, estar abiertos a compartir los conocimientos, habilidades, destrezas. En fin toda la riqueza que cada quien tiene y que es digna de ser aprovechada por los demás.

Es por eso que hay que implantar la estrategia conociéndola verdaderamente y convencidos de que si se busca un cambio, éste debe ser permanente, continuo.

La propuesta concreta, es un "manual para la operación de círculos de calidad". La elaboración de un documento cualitativo, ayuda mucho a transmitir la visión de mejora a toda la organización.

● IV.2.1. Objetivo y Justificación-

El manual va dirigido principalmente a los gerentes de las plantas, son ellos los que deben asumir la responsabilidad de aprovechar la capacidad de los trabajadores para trabajar en equipo y aportar soluciones a problemas concretos y reales. Son ellos los primeros que deben convencerse de que más que ver para creer, hay que creer para ver, hay que confiar en la gente y hay que poner el ejemplo. Para ello se requiere tener un comportamiento efectivo, con empatía.

La actitud y conducta de los directivos debe ser la de promover la comunicación y el servicio entre los trabajadores de su organización. La comunicación abierta y asertiva es vital. El directivo debe aprender a escuchar a su gente y a estar muy consciente de la gran influencia que la comunicación puede tener sobre el clima de una organización, lo cual es clave para regular la participación positiva de la gente en grupos de trabajo como los círculos de calidad.

Los objetivos de este manual son:

- Orientar a quienes estén interesados por conocer o implantar la estrategia.
- Dar a conocer, en lo que consisten los círculos de calidad. Desde su nacimiento, operación, hasta la importancia de su seguimiento.
- Por otro lado, "reconvencer" a quienes ya hayan tenido la experiencia de vivir de cerca el trabajo de un círculo de calidad, de que es un medio eficaz para lograr más productividad y por ende competitividad en su empresa.
- Demostrar, con resultados de casos reales, los beneficios que aportan los círculos de calidad y lo importante que es dar continuidad a proyectos tan útiles como lo es la implantación de círculos de calidad.
- Tener un modelo específico para establecer un programa de C.C.
- Demostrar que es una herramienta que propicia los cambios de actitud positiva.

● IV.2.2. Contenido.

El contenido de este manual se plantea en conceptos consisos, diagramas o procedimientos. Y los temas que abarca son:

- Introducción.
- Convencimiento de la dirección.

- Negociación inicial de la estrategia.
- Compromiso de la gerencia para el cambio.
- Concepto de círculos de calidad.
- Etapas para la implantación de la estrategia.
- Elementos de una estrategia para establecer un programa de círculos de calidad.
- Qué es un círculos de calidad.
- Lineamientos al establecer círculos de calidad.
- Etapas de un programa de círculos de calidad.
- El proceso del círculos de calidad.
- Participantes en el programa de círculos de calidad.
- Secuencia para seleccionar e integrar círculos de calidad.
- Operación de los círculos de calidad.
- Presentación al comité directivo y a los altos directores.
- Seguimiento y evaluación del programa
- Resultados de un caso real.

- **IV.3 Manual para la operación de círculos de calidad**



**MANUAL PARA LA OPERACION DE
CIRCULOS DE
CALIDAD**

PAULINA ZATARAIN C.

INDICE

- 1 Introducción.
- 2 Convencimiento de la Dirección.
 - 2.1 Negociación Inicial de la Estrategia.
- 3 Compromiso de la Gerencia para el Cambio.
- 4 Concepto de Círculos de Calidad.
- 5 Etapas para la Implantación de la Estrategia.
- 6 Elementos de una Estrategia para Establecer un Programa de Círculos de Calidad.
- 7 Qué es un Círculo de Calidad?
 - 7.1 Razones Predominantes para la Existencia de Círculos de Calidad.
 - 7.2 Beneficios de los Círculos de Calidad.
- 8 Lineamientos al Establecer Círculos de Calidad.
- 9 Etapas de un Programa de Círculos de Calidad.
- 10 El Proceso del Círculo de Calidad.
- 11 Participantes en el Programa de Círculos de Calidad.
 - 11.1 Integración del Comité Directivo.
 - 11.2 Formación de Facilitadores.
 - 11.3 Actualización de los Líderes de Círculos de Calidad.
 - 11.4 Integración de los Círculos de Calidad y Preparación de sus Miembros.
- 12 Secuencia para Seleccionar e Integrar Círculos de Calidad.
 - 12.1 Requisitos para los Miembros.
 - 12.2 Selección de los Miembros.
 - 12.3 Integración de los Círculos de Calidad.
 - 12.4 Capacitación de los Círculos de Calidad.
 - 12.5 Apoyo y Guía para la Operación de Círculos de Calidad.
 - 12.6 Necesidades y Recursos.
- 13 Operación de los Círculos de Calidad.
- 14 Presentación al Comité Directivo y los Altos Directores.
- 15 Seguimiento y Evaluación del Programa de Círculos de Calidad.

1.- Introducción.

Los veloces avances tecnológicos que se viven actualmente, exigen que las empresas sean más competitivas; que cuenten con los recursos humanos y materiales adecuados para desarrollarse positivamente y que den resultados satisfactorios.

Es así como han surgido sistemas y estrategias de acción para lograrlo.

Este manual, trata exclusivamente a la estrategia conocida como CIRCULOS DE CALIDAD, y ofrece información sobre:

- Lineamientos, etapas, proceso, secuencia, para establecer e integrar círculos de calidad.
- Operación, seguimiento y evaluación del programa de círculos de calidad.

Lo que se busca primordialmente a través del presente manual, es orientar y dar los fundamentos básicos para conocer la estrategia y así reconocer en ella, su capacidad para crear cambios o transformaciones positivas en sus integrantes y la organización.

Es así como está dirigido a quien se incline por aprovechar, desarrollar y saber más sobre la estrategia, pero principalmente a los directivos y gerentes responsables de dar la oportunidad y permitir a sus subordinados o trabajadores en general de su empresa, de participar en este tipo de programas capaces de destacar su talento, aprovecharlo, y lograr su desarrollo, brindando así un gran beneficio a toda la organización.

2.- Convencimiento de la dirección.

Es sumamente importante que la persona de quien parte la propuesta de llevar a cabo un programa de círculos de calidad logre un convencimiento pleno de la dirección acerca de su importancia, beneficios y requerimientos. Lograr este convencimiento no es fácil y requiere de tiempo, debido en parte a la resistencia de incubación en la que la dirección considerará a fondo el asunto y se convencerá de sus resultados. Se deben poner en relieve las ventajas del programa de círculos de calidad, por lo que será conveniente que en la presentación del programa se hable abundantemente de su repercusión en el mejoramiento de la calidad de los productos y de la producción, reducción de errores y de material de desperdicio, aumento de la motivación del personal, mayor satisfacción del cliente, en fin, todas las ventajas que tienen los círculos de calidad.

Debe quedar claro que el éxito de esta estrategia depende del apoyo que la dirección le de, expresado en hechos concretos, tales como brindar todas las facilidades para que los miembros de los círculos puedan asistir a las reuniones semanales, recursos para la capacitación, etc.

Se debe manifestar con naturalidad, entusiasmo por el proyecto, a fin de que pueda ser captado por la dirección, ya que es una característica favorable para su aceptación.

Un trabajo apropiado en esta etapa inicial evita que los círculos sean considerados como algo novedoso de moda y con carácter pasajero, y propicia que se les conciba como una estrategia permanente y propia de la organización.

2.1. Negociación inicial de la estrategia.

La iniciativa de establecer un programa de círculos de calidad puede provenir de un miembro de la propia organización o de un consultor externo. En ambos casos, la idea debe ser motivo de una negociación inicial con los altos directivos de la institución, con el propósito de conocer los requisitos y compromisos mínimos necesarios para que el programa sea viable.

La negociación inicial sirve para clarificar las expectativas, dudas y temores que surgen al conocer las características de una propuesta de este tipo de programas.

3.- Compromiso de la gerencia para el cambio.

Actualmente, muchos empleados sienten que merecen tener la oportunidad de participar en la toma de decisiones, una ética participativa en el trabajo resolvería, después de todo, una de las contradicciones más asombrosas de la vida moderna: la contradicción que existe entre los derechos democráticos de la sociedad y la norma autocrática en la organización.

Fuera de la planta y de la oficina, los empleados tienen todos los derechos, libertades, privilegios y oportunidades de una sociedad democrática, sin embargo, cuando entran a su lugar de trabajo, se espera que toleren las estructuras organizacionales que solo pueden describirse como autoritarias.

Esta contradicción fomenta una atmósfera en la que gran número de gerentes y subordinados son adversarios, más aún, se tolera el descuido en el trabajo, se ignoran los defectos, se abusa y se sobrecargan las máquinas y la cantidad es más importante que la calidad.

Lograr la máxima calidad y productividad requiere un cambio que gradualmente involucre más y más empleados y gerentes en las actividades de solución de problemas y toma de decisiones. La alta gerencia también debe prestar atención a factores elementales como la limpieza del lugar de trabajo, el mantenimiento preventivo de la maquinaria, el deseo de que el proceso de producción esté libre de errores y una actitud que "piense en la calidad" en cada etapa del proceso de producción.

4.- Concepto de círculos de calidad.

El proceso de cambio que gradualmente crea este ambiente, es el proceso de los círculos de calidad. Se pueden emplear en toda clase de organizaciones (privadas o públicas) y en todo tipo de empresas (de manufactura o de servicios) de todos tamaños (desde menos de cien hasta varios miles de empleados) y funcionan tanto

en ambiente sindicalizado como en no sindicalizado.

El concepto de círculos de calidad se puede adaptar a cualquier cultura, puesto que sus raíces se basan fundamentalmente en la satisfacción de las necesidades psicológicas de los seres humanos. Las personas son seres humanos, independientemente del lugar donde vivan, los trabajadores de hoy en la mayoría de los países del mundo han evolucionado a un nivel en el que la satisfacción de sus necesidades del ego son de gran importancia para ellos. En todo tipo de fuerzas de trabajo, la participación en los círculos de calidad brinda a los trabajadores la oportunidad de usar sus potencialidades individuales para ayudar a satisfacer muchas de sus necesidades.

5.- Etapas para la implantación de la estrategia.

- 1o. Diseño de la estrategia.
- 2o. Presentación de la estrategia a la dirección para su aprobación.
- 3o. Programa prueba piloto.
- 4o. Autorización de la prueba piloto por la gerencia de la planta.
- 5o. Diagnóstico de la planta y diseño de la intervención para establecer círculos de calidad en dicha planta.
- 6o. Implantación de círculos de calidad en la planta piloto.
- 7o. Retroalimentación periódica y evaluación de la intervención piloto.
- 8o. Afinación del modelo de círculos de calidad.
- 9o. Aplicación del modelo en otras áreas operativas.
- 10o. Control, evaluación, apoyo y motivación de los círculos de calidad para lograr su permanencia y optimización en su operación.

6.- Elementos de una estrategia para establecer un programa de círculos de calidad.

1. Introducción.

- 1.1. Razón de ser.
- 1.2. Necesidades a satisfacer.
- 1.3. Beneficios esperados.

2. Definición.

- 2.1. Concepto de los círculos de calidad.
- 2.2. Fundamentos organizacionales.

3. Objetivos de la estrategia.

- 3.1. Genéricos.
- 3.2. Específicos.

4. Objetivo de los círculos de calidad.

- 4.1. Específico.

5. Normas y requisitos para los círculos de calidad.

- 5.1. Número de integrantes por círculo.
- 5.2. Tipo de participación.
- 5.3. Perfil del líder.
- 5.4. Perfil de los miembros.
- 5.5. Frecuencia de las reuniones.
- 5.6. Duración de las reuniones.

6. Metodología.

- 6.1. Selección del problema.
- 6.2. Análisis de problemas.
- 6.3. Propuesta de soluciones.
- 6.4. Control y evaluación de los resultados.

7. Estructura organizacional.

- 7.1. Comité directivo.
- 7.2. Asesores.

7.3. Facilitadores.

7.4. Líderes.

7.5. Miembros.

7.6. Descripción de responsabilidad de cada uno.

8. Capacitación.

8.1. Comité directivo.

8.2. Asesores.

8.3. Facilitadores.

8.4. Líderes.

8.5. Miembros.

8.6. Personal en general.

9. Sistema de reconocimiento.

9.1. Política.

9.2. Reglamentación.

9.3. Procedimiento.

9.3.1. Qué reconocer.

9.3.2. Cómo reconocer.

9.3.3. Cuándo reconocer.

9.3.4. Dónde reconocer.

9.3.5. Quién o quiénes darán reconocimiento.

10. Integración y operación de los círculos de calidad.

10.1. Procedimiento.

10.1.1. Selección.

10.1.2. Integración.

10.1.3. Formación.

10.1.4. Operación.

10.2. Involucramiento del sindicato.

10.3. Apoyo y motivación de los directivos.

10.4. Apoyo del personal que no forma parte de los círculos.

10.5. Recursos necesarios.

11. Difusión.

11.1. Interna.

11.2. Externa.

7.- ¿Qué es un círculo de calidad?

- Es un grupo de cuatro a diez personas que realizan tareas similares y que participan voluntariamente, en su desarrollo personal y en el de la organización.
- Su tarea principal consiste en identificar, analizar y resolver problemas relacionados con su área de trabajo.
- Proponen soluciones a la gerencia.
- De ser posible, los propios integrantes implementan las soluciones aprobadas.
- El mismo círculo controla y evalúa el impacto de los resultados al implementar las soluciones.
- El grupo se reúne una o dos horas a la semana, de preferencia durante la jornada normal de trabajo.
- El jefe directo o supervisor formal del grupo actúa como líder.
- Los integrantes reciben apoyo y asistencia técnica de un facilitador debidamente capacitado.
- Los participantes reciben entrenamiento en las técnicas para la solución de problemas en grupo.
- Se basa en la premisa de que las personas que hacen un trabajo todos los días, tienen más conocimientos sobre él mismo que cualquier otro individuo, se encuentra en mejor posición para estudiar un problema y encontrar solución práctica, en especial cuando se trata de calidad.

7.1. Razones predominantes para la existencia de círculos de calidad.

- Ayudar a resolver los problemas de calidad de la empresa.
- Proporcionar a la mano de obra una oportunidad para aprender y participar creativamente en asuntos relacionados con sus propios trabajos.

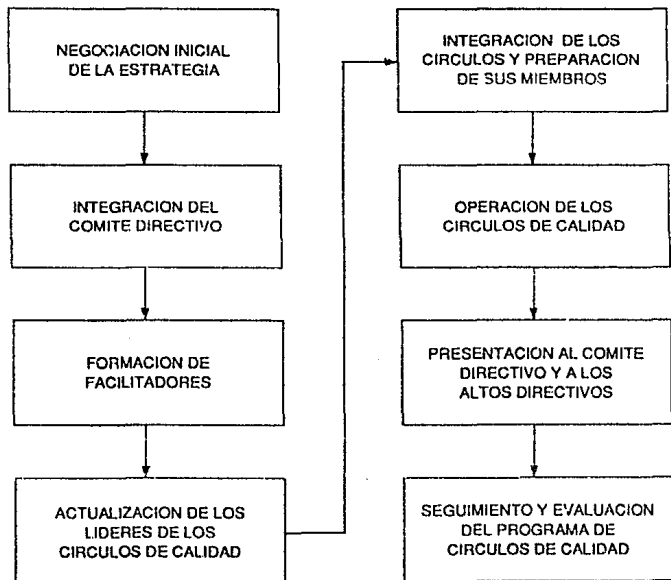
7.2. Beneficios de los círculos de calidad.

- Elevar la calidad del diseño y de la producción de los bienes o servicios, al reducir errores y resolver problemas específicos, para evitar las quejas de los clientes.
- Incrementar los índices de productividad de la organización al buscar el uso óptimo de los recursos, reducir el desperdicio de los materiales y fomentar el ahorro de los elementos productivos.
- Mejorar las comunicaciones entre los niveles normativo, operacional y de apoyo administrativo y mantener relaciones armónicas entre los directivos y los trabajadores.
- Reducir el ausentismo, la inconformidad y el tiempo perdido, al promover un mayor sentido de compromiso del personal hacia sus labores y lealtad hacia la institución.
- Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, al aprovechar creativamente la experiencia de las personas y resolver los conflictos de manera positiva.
- Aprovechar la capacidad de los trabajadores para resolver los problemas que surgen dentro de su área de responsabilidad y estimular una actitud de prevención de los mismos.
- Promover entre los participantes, el desarrollo personal y la actualización de sus habilidades de liderazgo.
- Elevar el grado de motivación de los trabajadores, al brindarles oportunidades reales de participación, dar reconocimiento a sus logros y mejorar el ambiente laboral, así como las condiciones de seguridad en el trabajo.

8. Lineamientos al establecer círculos de calidad.

- La participación de las operaciones en los círculos debe ser voluntaria (hay algunas excepciones).
- La formación y el trabajo del proyecto se debe llevar a cabo a costa del tiempo de la empresa. (El que sea durante la jornada normal de trabajo o en horas extras depende de las condiciones locales).
- La formación para resolver problemas tiene que acompañar al trabajo en un proyecto.
- La formación se tiene que suministrar tanto a los supervisores y líderes de los círculos de calidad como a los miembros.
- Las nominaciones de los proyectos pueden proceder bien de los operarios o de los directivos.
- Los proyectos deben estar muy relacionados con las tareas normales de los miembros del círculo de calidad. (Se considera que el operario es un experto en su trabajo).
- La selección de proyectos es una cuestión de acuerdo entre el círculo de calidad y la dirección.
- Las recomendaciones finales del círculo tienen que ser aceptadas por la dirección antes de que se hagan efectivas.

9. Etapas de un programa de círculos de calidad.



10. El proceso del círculo de calidad.



11. Participantes en el programa de círculos de calidad.

11.1 Integración del comité directivo.

Para la implementación y funcionamiento adecuado de los círculos de calidad, es necesaria una organización apropiada entre los participantes del programa. Esta organización se inicia con la formación de un comité directivo, que deberá integrarse con representantes de las principales áreas de la organización y cuyas principales funciones son:

- Definir los objetivos del programa de círculos de calidad.
- Seleccionar las áreas prioritarias para iniciar el programa.
- Establecer sus políticas de operación.
- Controlar su ritmo de expansión.

11.2. Formación de facilitadores.

En el desarrollo de las actividades de los círculos de calidad, uno de los elementos clave es el facilitador, quien se encarga de coordinar las acciones específicas de cada círculo y de proporcionar el apoyo técnico necesario.

En la literatura japonesa se le denomina como "promotor" y es una función que requiere, por lo general, de una buena parte de su tiempo hábil.

Para el desempeño de sus funciones debe ser capacitado, tanto en las técnicas específicas que emplean los círculos de calidad, como en la conducción de grupos.

11.3. Actualización de los líderes de los círculos de calidad.

Los líderes de los círculos de calidad son, por lo general, los propios supervisores o jefes de las áreas formales de trabajo. Los líderes son los únicos responsables del funcionamiento continuo y eficaz del círculo, a diferencia del facilitador, quien

unicamente brinda el apoyo técnico necesario.

En este sentido, conviene insistir en que el líder es el que debe lograr la participación activa de los miembros del círculo, sin hacer todas las cosas personalmente, lo cual iría en contra del carácter participativo de los círculos.

Para lograr esta actitud congruente con la operación de los círculos, es necesario actualizar las habilidades de los jefes y supervisores.

11.4. Integración de los círculos y preparación de sus miembros.

Una vez que se cuenta con el comité directivo, los facilitadores y los líderes debidamente capacitados, es posible iniciar el proceso de integración de los círculos de calidad en las áreas de la organización que se hayan seleccionado.

Las primeras sesiones de los círculos deberán destinarse a la integración del grupo y a la preparación de los miembros en las técnicas de solución de problemas.

Con frecuencia, se cuestiona quiénes deberían ser los miembros de un círculo y la respuesta podría parecer demasiado general, pero deben ser todos los interesados, es decir, todas las personas que participan, directa o indirectamente, en la elaboración de un producto o en la prestación de un servicio, siempre que no se sobrepasen los límites considerados como deseables para que opere un círculo.

12. Secuencia para seleccionar e integrar círculos de calidad.

12.1. Requisitos para los miembros.

- Mínimo 3 años de experiencia en el puesto.
- Actitud positiva - colaboración y trabajo en equipo.
- Escolaridad mínima - según proceso.

- Haber participado en cursos de relaciones humanas, etc.
- Visto bueno de relaciones laborales.

12.2. Selección de los miembros.

- El facilitador, el superintendente y el líder del círculo definen e informan a jefes de departamento, supervisores, los requisitos que deben cubrir los miembros del círculo de calidad.

- El facilitador, el superintendente y el líder solicitan ayuda a los supervisores restantes para seleccionar a los miembros, recordándoles que son y que se espera de los círculos de calidad.

- Informar al resto del personal a través de publicaciones en los tableros de avisos el inicio del establecimiento del círculo de calidad y sus objetivos y funciones.

- Los supervisores proponen sus candidatos, seleccionados en base a los requisitos.

- Los miembros son seleccionados por el líder del círculo, el superintendente y el facilitador.

- El superintendente y el líder informan a los seleccionados que ya son miembros del círculo de calidad de su departamento a través de entrevista personal para obtener su aceptación voluntaria y creación de compromiso.

- Informar a través de los tableros de avisos, al resto del personal de la planta, los nombres de los miembros del círculo de calidad, solicitando la cooperación para el buen funcionamiento de este grupo.

12.3. Integración del círculo de calidad.

- Relaciones laborales informa al comité sindical que el círculo de calidad ha sido integrado, confirmando que quienes son los miembros.

- El líder del círculo de calidad establece compromiso formal con los miembros a través de pláticas individuales.
- Efectuar la primera reunión para iniciar la integración formal del grupo, el facilitador aplica algunas dinámicas de grupo.
- Elaborar programas de asesoría al círculo de calidad, estableciendo fechas y horarios de las reuniones.
- Presentación del círculo de calidad al gerente y su staff así como al comité directivo.
- Elaborar programa de asesoría al círculo de calidad por el facilitador.
- Llevar a cabo un análisis de problemas en potencia de los pasos críticos por parte del facilitador, superintendente y líder.

12.4. Capacitación del círculo de calidad.

- Elaborar un análisis de necesidades de capacitación para los miembros y líder del círculo de calidad.
- Establecer objetivos específicos de capacitación para el círculo de calidad.
- Elaborar un programa maestro de capacitación para el círculo de calidad.
- Cumplir el programa de acuerdo a necesidades.

12.5. Apoyo y guía para la operación del círculo de calidad.

- Plática del gerente de la planta para informar al círculo de calidad, sobre requisitos y situación actual del mercado al cual acude el producto elaborado en su planta.
- Análisis de oportunidades a mejorar en la planta, presentado por el gerente y

superintendente de la planta.

- El gerente, comité directivo, superintendente, expresan en forma específica la ayuda que están dispuestos a dar al círculo de calidad.
- El facilitador expresa su compromiso de apoyo y guía que está dispuesto a dar como responsable directo del círculo de calidad.

12.6. Necesidades y recursos.

- El gerente y superintendente dan autorización para que los miembros del círculo de calidad asistan regularmente a las reuniones programadas.
- Asignar una sala de reuniones aislada que permita al círculo de calidad trabajar eficientemente.
- Proveer al círculo de calidad con el equipo y material necesario para efectuar sus reuniones de trabajo.
- El líder y los miembros del círculo, con ayuda del facilitador, elaboran un código de conducta o reglamento de operación del círculo de calidad, el cual será aprobado por el comité directivo.
- El comité directivo y facilitador fijarán los criterios para establecer un sistema de reconocimiento a los resultados y trabajo del círculo de calidad, de acuerdo a la cultura de la organización.

13. Operación de los círculos de calidad.

Al completar su proceso de integración y de capacitación, los miembros de los círculos se dedican a la identificación y análisis de los problemas y a la formulación de alternativas para solucionarlos.

La selección de los problemas, así como las técnicas de análisis y solución de los mismos, son elegidos por los miembros de los círculos de calidad.

14. Presentación al comité directivo y a los altos directores.

Las alternativas identificadas para resolver los problemas son presentadas por los propios miembros de los círculos al comité directivo y a los altos directores de la institución.

En dicha presentación, se refuerza el proceso de comunicación vertical y horizontal de la organización, las autoridades toman las decisiones pertinentes para implementar las sugerencias y, en la misma sesión, dan reconocimiento a las aportaciones que les parecen valiosas y al esfuerzo desarrollado en el trabajo de los círculos.

15. Seguimiento y evaluación del programa de círculos de calidad.

En esta etapa final, el comité directivo da seguimiento a la implementación de las decisiones tomadas y se evalúan los resultados obtenidos en función de las mejoras de la calidad de los productos y servicios, con base en las opiniones de los consumidores o usuarios.

A partir de esta información, se retroalimenta a los círculos de calidad para que continúen o reorienten sus actividades y para dar reconocimiento y, en su caso, recompensa por los resultados obtenidos.

El comité directivo, con esta información, decide acerca de la conveniencia de ampliar la estrategia de círculos de calidad en otras áreas de trabajo y somete sus consideraciones a los directores de la organización.

Como se puede apreciar, un programa de círculos de calidad se diferencia de otro

tipo de intervenciones por las siguientes características fundamentales:

- Las personas que participan lo hacen con buena disposición, de preferencia por su propia voluntad, y no por obligación.
- Un facilitador capacitado apoya las actividades de cada círculo.
- Los líderes y miembros de los círculos reciben un entrenamiento específico.
- Los propios participantes eligen los problemas a resolver y los analizan hasta resolverlos.
- El círculo se centra en sus actividades cotidianas de tarea.
- Se enfatiza el reconocimiento a las aportaciones que surgen de la experiencia y la creatividad de las personas.

**A CONTINUACION SE PRESENTA EL
CASO REAL DE UN CIRCULO DE
CALIDAD QUE LOGRO OBTENER
RESULTADOS SATISFATORIOS.**

**SE TRATA DEL GRUPO "POTROS"
DE LA PLANTA POLIESTER DE
CELANESE MEXICANA EN
OCOTLAN, JALISCO.**

BRIGADA DE CALIDAD
Estirado Poliester
"LOS POTROS"



DESCRIPCION DEL PROCESO FILAMENTO POLIESTER

EL FILAMENTO POLIESTER ES UN PRODUCTO QUE SE UTILIZA PRINCIPALMENTE PARA LA ELABORACION DE TELAS Y PRENDAS DE VESTIR.

SU ELABORACION COMIENZA EN EL AREA DE PROCESO INICIAL, COMO PRIMER PASO EN ESTA PLANTA, EL RECORTE DE TEREFTALATO DE POLIETILENO PASA AL BLENDER O MEZCLADOR.

DEL MEZCLADOR, PASA POR SUCCION A UNA TOLVA DE ALIMENTACION ANTES DE SER TRANSFERIDO AL SECADOR PARA ELIMINAR AL MAXIMO LA HUMEDAD CONTENIDA EN EL RECORTE.

EL RECORTE SECO, SE ENVIA AL DEPTO. DE EXTRUSION, EN DONDE ES FUNDIDO Y EXTRUIDO A TRAVES DE ESPREAS QUE VAN DE 30 A 96 ORIFICIOS, DEPENDIENDO DEL DENIER QUE SE NECESITE SEGUN LOS PEDIDOS DE LOS CLIENTES.

EL POLIMERO CONVERTIDO EN FILAMENTOS ES ENROLLADO EN TUBOS DE CARTON, LOS CUALES PUEDEN SER CANALIZADOS YA SEA A CLIENTES O A PROCESO SECUNDARIO (TEXTURIZADO, ESTIRADO O ESTIRO-URDIDO).

EXPLICACION DEL PROCESO DE ESTIRADO QUE ES DONDE SE ESTABLECE LA BRIGADA DE CALIDAD.

EL ESTIRADO DE LA FIBRA, ES UNA DE LAS OPERACIONES IMPORTANTES DENTRO DEL PROCESO DE LA HILATURA. ESTE PROCESO TIENE POR OBJETO AUMENTAR LA LONGITUD DE UNA FIBRA, LA CUAL SE OBTIENE A TRAVES DE UN DESLIZAMIENTO ORDENADO DE LAS FIBRAS ENTRE SI, DEBIDO A LA DIFERENCIA DE VELOCIDADES ENTRE DOS CILINDROS O RODILLOS POR LOS CUALES PASA EL HILO.

EL ESTIRAJE DEL POLIESTER SE LLEVA A CABO EN CALIENTE POR SER UNA FIBRA TERMOPLASTICA.

AL ESTIRAR, LA ESTRUCTURA FISICA MOLECULAR SE MODIFICA Y LA UNIFORMIDAD A LO LARGO DE LA FIBRA SE ESTABILIZA, YA QUE ORIENTA LAS CADENAS DE POLIMERO EN EL SENTIDO DE LOS FILAMENTOS. EL ESTIRADO PROPORCIONA AL HILO SUS CARACTERISTICAS FISICAS FINALES COMO PRODUCTO Y PRESENTACION.

BRIGADA DE CALIDAD ESTIRADO POLIESTER

" LOS POTROS "

OPORTUNIDADES DE MEJORA

ANTECEDENTES:

AL ESTAR LOCALIZANDO AREAS QUE PUDIERAN SER MEJORADAS, SE OBSERVO QUE SE VENIA ARRASTRANDO DESDE EL SEMESTRE ANTERIOR UNA CANTIDAD DE DESPERDICIO Y QUE EL GRUPO TENIA LA CAPACIDAD DE PODER DISMINUIRLA TRABAJANDO CON LA BRIGADA DE CALIDAD "LOS POTROS".

VERIFICACION

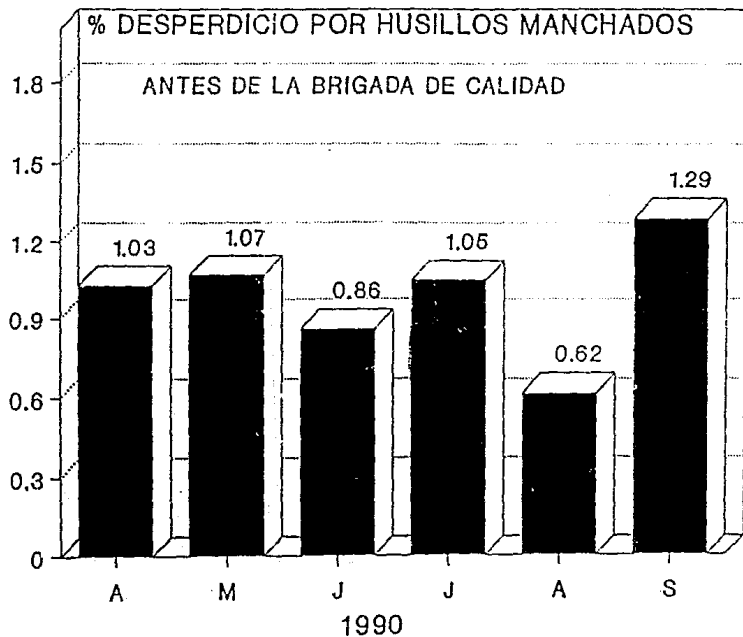
PROBLEMAS	%
HUSILLOS CON BAJO PESO	0.46
HUSILLOS MANCHADOS	1.29
GASAS	0.35
HUSILLOS SIN CABEZADA	0.40

DESPUES DE HABER HECHO ESTE ANALISIS, LA BRIGADA DECIDE ATACAR EL PROBLEMA DE HUSILLOS MANCHADOS, POR LO QUE SE ESTABLECE LA SIGUIENTE:

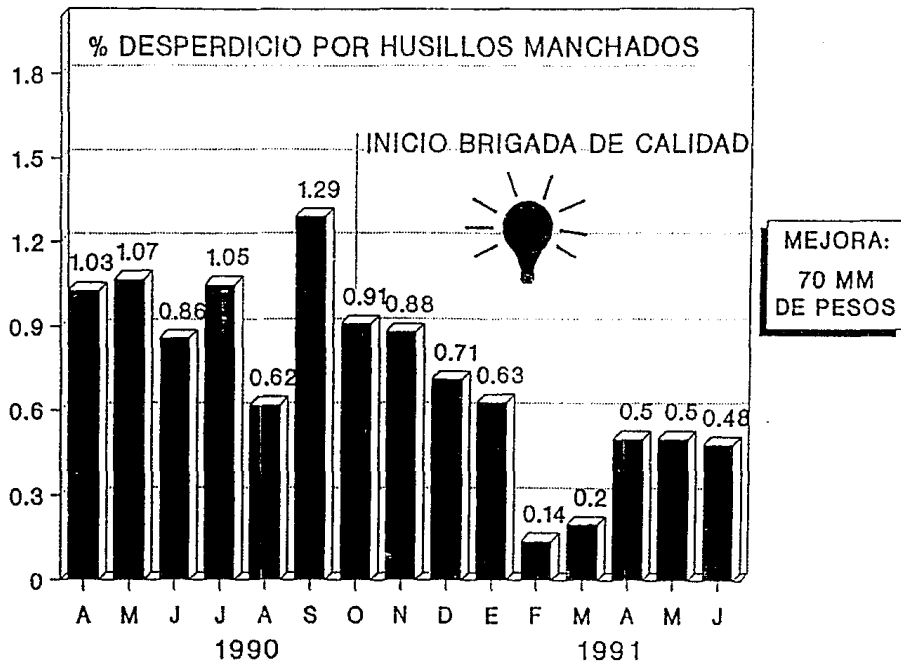
M E T A

" REDUCIR LOS HUSILLOS DEGRADADOS POR MANCHADOS EN EL AREA DE ESTIRADO POLIESTER, DE 1.29 % A 0.5% EN UN PERIODO DE 45 DIAS A PARTIR DEL 10 DE OCTUBRE DE 1990 "

SITUACION INICIAL PROCESO ESTIRADO POLIESTER



GRAFICA DE RESULTADOS PROCESO ESTIRADO POLIESTER



CONCLUSIONES

ALCANZAMOS LA META DE MEJORA ESTABLECIDA, LOGRANDOSE UNA REDUCCION EN EL DESPERDICIO DE 1.29% A 0.5%, CON EL CONSIGUIENTE BENEFICIO ECONOMICO DE 70 MM DE PESOS EN EL PERIODO QUE SE REPORTA.

NOS SENTIMOS DISTINGUIDOS, AUN CUANDO AL PRINCIPIO FUIMOS CRITICADOS POR NUESTROS COMPAÑEROS PERO AL VER NUESTRA ACTUACION TRASCENDENTE AHORA NOS ACEPTAN Y TRATAN DE IMITARNOS.

ESTA ACEPTACION Y RECONOCIMIENTO NO ES UNICAMENTE DENTRO DE NUESTRO DEPARTAMENTO SI NO QUE HA TRASCENDIDO A OTRAS AREAS Y PLANTAS.

NOS SENTIMOS ORGULLOSOS POR NUESTRA PARTICIPACION, SENTIMIENTO QUE ES COMPARTIDO POR NUESTRAS FAMILIAS.

AL DARNOS CUENTA QUE NUESTRAS IDEAS Y APORTACIONES TUVIERON ALTO IMPACTO PARA MEJORAR LOS RESULTADOS Y SOLUCIONAR PROBLEMAS DE NUESTRO TRABAJO, NOS SENTIMOS MOTIVADOS, RETADOS Y COMPROMETIDOS A CONTINUAR EN UNA BUSQUEDA CONSTANTE DE OPORTUNIDADES DE MEJORA.

ESTA EXPERIENCIA NOS DEMOSTRO LO QUE SOMOS CAPACES DE LOGRAR, CON NUESTROS CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y SOBRE TODO, CON GANAS DE HACER LAS COSAS.

NUESTRAS HERRAMIENTAS DE TRABAJO FUERON: LA EXPERIENCIA DE CADA UNO, EL TRABAJAR EN EQUIPO Y LAS TECNICAS SENCILLAS QUE NOS PERMITIERON ORDENAR NUESTROS PENSAMIENTOS Y ACCIONES.

HEMOS TOMADO CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SER CADA VEZ MEJORES, PARA CONTRIBUIR A LA COMPETITIVIDAD DE NUESTRA EMPRESA Y DE NUESTRO PAIS.

- IV.4. Acciones complementarias.

La información contenida en un manual, no basta por sí misma para asegurar que el cambio se dará rápida y radicalmente.

Puesto que todo proceso de cambio es amenazador por su efecto en las estructuras de poder, por su reto a la seguridad del individuo y porque puede alterar las percepciones de justicia, un manual es solo uno de los muchos instrumentos y acciones complementarias que deben utilizarse para poner en práctica una propuesta concreta de solución.

Entre estas acciones complementarias están las siguientes:

- Publicación estadística de los resultados económicos obtenidos a raíz de la implantación de soluciones propuestas por los círculos de calidad.
- Celebración de congresos o seminarios, en los que participantes en círculos de calidad, expongan a directivos y colegas en la organización, sus trabajos y logros tanto económicos como de integración.
- Publicación en el órgano informativo de la Compañía (boletín, revista, etc.) de entrevistas a miembros de círculos de calidad, sobre su experiencia personal y el cambio operado en su percepción sobre la importancia de su trabajo.
- Participación en el Concurso Nacional de Círculos de Calidad que organiza anualmente la Canacintrá.
- Revisión de las descripciones de puesto para incorporar funciones y actividades que le den sentido y significado al desempeño de calidad de cada persona en la organización.
- Adecuación de la autoridad con la responsabilidad de obtener resultados exitosos.

- Optimización de los planes y programas de capacitación y desarrollo del personal.
- Estímulo al contacto directo entre clientes y proveedores internos.
- Delegación efectiva al máximo de la capacidad de las personas.
- Apreciación sincera de las ideas innovadoras, de la actitud de iniciativa y de la toma de riesgos.
- Fijación sistemática de metas retadoras.
- Valoración, confianza y respeto a la aportación de cada persona.
- Información veraz y oportuna sobre los resultados de la Compañía y de los cambios reales en circunstancias de su trabajo, que afectan o pueden afectar al personal.
- Reconocimiento amplio y formal al trabajo de calidad.
- Difusión profusa de la misión de la Compañía, de sus metas y objetivos, de su política de calidad, y la invitación para que todos se comprometan con ellas con libertad.

CONCLUSIONES

La investigación desarrollada en el presente estudio, ha permitido llegar a diversas conclusiones:

1.- Es importante que como educador se tenga bien definido el concepto de educación y sus características, ya que la participación del Pedagogo en la formación y desarrollo del hombre es fundamental.

2.- Los Círculos de Calidad son instrumento de formación y orientación de las personas en una dirección común. Son una forma moderna de aplicar el concepto de trabajo en equipo a los resultados económicos de las empresas, al mismo tiempo que se logra un desarrollo integral de las personas. Precisamente porque se basa en la exaltación de los valores de las personas, que deciden libre y responsablemente participar en el progreso de su empresa como medio de superarse también en lo personal, es que el Círculo de Calidad es un proceso de formación personal.

3.- Los Círculos de Calidad son una revolución conceptual en el pensamiento del personal de una organización, ya que promueven la participación, el trabajo en equipo y un mayor compromiso. Vienen a romper el esquema de las estructuras mecanicistas y autoritarias que aun predominan en nuestro país.

Esta estrategia brinda a los trabajadores, la oportunidad de desarrollar todas sus potencialidades: de pertenecer a grupos, de ser informados, de sentirse importantes.

Asimismo permite que se dé un clima de trabajo más armonioso y tranquilo y que se abran canales de comunicación. La participación eleva la motivación y ésta permite que tales sistemas no se queden en teoría sino que

se lleven a la práctica.

4.- La capacitación de los trabajadores para formar parte de los círculos de calidad los involucra en el proceso al mismo tiempo que los prepara.

Las personas necesitan conocer y entender los conceptos que incluye el programa, las razones por las cuales es conveniente, sus alcances y limitaciones y el papel que les corresponde jugar. Esto también facilita la aceptación del cambio, logrando la aplicación real del sistema.

5.- La participación comprometida de la alta y media gerencia en el establecimiento de Círculos de Calidad, garantiza el funcionamiento de éstos en la base trabajadora de una organización.

6.- A través de la presente investigación, se ha constatado la factibilidad de adaptar esta estrategia de una cultura a otra. De tal manera que los resultados obtenidos en Celanese Mexicana pueden extrapolarse a otras empresas mexicanas, aunque sean más pequeñas o de diferente giro.

7.- Los Círculos de Calidad pueden ayudar a una mayor estabilidad económica, ya que mejorarían la competitividad de los productos nacionales en el extranjero. La participación de nuestro país en el Tratado de Libre Comercio, lejos de afectar a las empresas mexicanas, traerá para ellas grandes beneficios.

8.- A pesar de que los Círculos de Calidad han dado buenos resultados en varias empresas mexicanas, éstos no han proliferado suficiente, ya que si bien es relativamente fácil motivar al personal de una empresa para que los implante, no es igual de sencillo lograr su constancia y permanencia.

9.- El licenciado en pedagogía es el profesionalista idóneo para llevar a cabo la adaptación de los Círculos de Calidad en una empresa. Su formación le permite orientar los esfuerzos de los participantes en forma sistemática, y profesional, teniendo en cuenta la visión de largo plazo en la formación de los integrantes.

BIBLIOGRAFIA

1. ACEVEDO, Alejandro.
Aprender Jugando.
Ed. Acevedo y Asociados. México, D.F.1982..., 216 p.
2. ARRONA HERNANDEZ, Felipe.
Calidad, el Secreto de la Productividad.
Ed. Técnica. México, D.F. 1986., 177 p.
3. BARRA, Ralph.
Círculos de Calidad en Operación.
Ed. McGraw Hill. México, D.F. 1983., 181 p.
4. BAWELL, Timothy.
Quality Progress.
Estados Unidos de América, 1987., 159 p.
5. BEAL, et al.
Conducción y Acción Dinámica del Grupo.
Ed. Kapelusz. Buenos Aires-Argentina,1984., 332 p.
6. CARDONA, Carlos.
La Metafísica del Bien Común.
Ed. Rialp. Madrid-España, 1966., 160 p.
7. DALE, B.G. y LEES, J.
Long Range Planning.
Inglaterra Vol.20, 1987., 85 p.
8. Diccionario de las Ciencias de la Educación.
Vol. A-CH. Ed. Santillana.
México, D.F. 1983., 744 p.
9. Diccionario Enciclopédico de Educación Especial.
Vol. A-CH. Ed. Santillana.
México, D.F. 1986., 987 p.
10. FERNANDEZ, Jesús Antonio.
Aplicación de Círculos de Calidad en la SECOFI
Universidad Panamericana. Tesis Profesional.
México, D.F. 1993., 205 p.

11. GARCIA HOZ, Víctor.
Cuestiones de Filosofía Individual y Social de la Educación.
Ed. Rialp. Madrid-España., 1962., 139 p.
12. GARCIA HOZ, Víctor.
El Concepto de Persona.
Ed. Rialp. Madrid-España.
13. GARCIA HOZ, Víctor.
Principios de Pedagogía Sistemática.
Ed. Rialp. Madrid-España., 1981., 694 p.
14. GELLERMAN, Saúl.
Motivación y Productividad.
Ed. CECOSA. México., 1983.
15. GONZALEZ ALVAREZ, Angel.
Filosofía de la Educación.
Ed. Troquel. Buenos Aires-Argentina., 1977., 189 p.
16. Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado.
Ed. Readers Digest. T.2. Voz Calidad.
México, D.F. 672 p.
17. GUTIERREZ, Raúl.
Introducción a la Didáctica.
4a. Edición. Ed. Esfinge.
México, D.F. 1990., 239 p.
18. GUZMAN VALDIVIA, Isaac.
Humanismo Trascendental y Desarrollo.
Ed. Limusa. México, 1985., 181 p.
19. GUZMAN VALDIVIA, Isaac.
Reflexiones en Torno al Orden Social.
Ed. Jus. México, 1983., 207 p.
20. HALL, Richard.
Putting Down Roots.
Nueva York-E.U.A., 1969., 128 p.
21. HENZ, Hubert
Tratado de Pedagogía Sistemática.
Ed. Herder. Barcelona-España., 1986., 525 p.

22. ISAACS, David.
La Educación de las Virtudes Humanas.
7a. Edición. Ed. Minos.
México, 1991., 462 p.
23. ISHIKAWA, Kaoru.
Qué es el Control Total de Calidad?
Ed. Norma. Bogotá-Colombia., 1991., 209 p.
24. MARROQUIN SUAREZ, Pedro.
Productividad: Participación y Análisis.
Ed. CECSA, México, 1986.
25. McCANN, Ron
El Placer de Servir.
Ed. Pax. México, D.F. 1991., 110 p.
26. MILLAN PUELLES, Antonio.
Persona Humana y Justicia Social.
Ed. de Revistas Minos. México, 1990., 161 p.
27. MILLAN PUELLES, Antonio.
Sobre el Hombre y la Sociedad.
Ed. de Revistas Minos. México, D.F.
28. NERICI, Imideo.
Hacia una Didáctica General Dinámica.
Ed. Kapelusz. Buenos Aires-Argentina., 1979., 541 p.
29. PALACIOS, Leopoldo., et al.
El Concepto de Persona.
Ed. Rialp. Madrid-España., 1989., 293 p.
30. SCHEIN, Edgar.
Psicología de la Organización.
Traductor: Víctor E. Cruz Cardona.
Ed. Prentice Hall International. México, 1988., 252 p.
31. SILICEO, Alfonso
Capacitación y Desarrollo de Personal.
Ed. Limusa. México, 1990., 152 p.

32. SOSA PULIDO, Demetrio.
Administración por Calidad.
Ed. Noriega Limusa. México, 1991., 151 p.
33. VILLALPANDO, José Manuel.
Manual de Psicotecnia Pedagógica.
Ed. Porrúa. México, 1957., 382 p.
34. WILLIAM, Anthony
Gerencia Participativa.
Fondo Edición Interamericano. México, 1984.
35. ZATARAIN, Lorenzo., et al.
La Calidad en México.
Publicaciones CVS. México, 1992., 109 p.