



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS SUPERIORES  
IZTACALA**

**“ LA PSICOLOGIA INSERTA EN LOS  
CIRCULOS DE CALIDAD ”**

**T E S I N A**

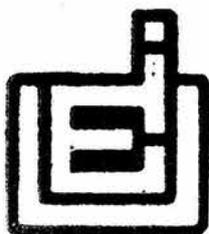
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE :  
**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

P R E S E N T A :  
**ADRIANA FRANCO NAVARRETE**

A S E S O R :  
**PROF. FRANCISCO JAVIER RODRIGUEZ GARCIA**

**MEXICO, D. F.**

**1995**





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 esta 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.

# LA PSICOLOGIA INSERTA EN LOS CIRCULOS DE CALIDAD

## RESUMEN

|                    |   |
|--------------------|---|
| INTRODUCCION ..... | 1 |
|--------------------|---|

## CAPITULO 1

|   |   |
|---|---|
| 1.- DEFINICION DE PSICOLOGIA.....               | 4 |
| 1.1.- LA PSICOLOGIA EN LAS ORGANIZACIONES ..... | 9 |

## CAPITULO 2

|   |    |
|---|----|
| 2.- LA CALIDAD TOTAL EN LA PRODUCCION Y EL SERVICIO ..... | 27 |
| 2.1.- DEFINICION DE CALIDAD Y CAPACITACION .....          | 29 |
| 2.2.- OBJETIVO DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD .....           | 62 |
| 2.3.- METODOLOGIA DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD .....        | 79 |

## CAPITULO 3

|   |     |
|---|-----|
| 3.- RELACION DE LA PSICOLOGIA CON LOS CONCEPTOS FILOSOFICOS DE LA CALIDAD .....   | 95  |
| 3.1.- CONSIDERACIONES O IMPLICACIONES GENERALES EN LA IMPLEMENTACION DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES ..... | 97  |
| 3.2.- VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA IMPLEMENTACION DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD .....  | 110 |

|                    |     |
|--------------------|-----|
| CONCLUSIONES ..... | 121 |
|--------------------|-----|

|                    |     |
|--------------------|-----|
| BIBLIOGRAFIA ..... | 126 |
|--------------------|-----|

## ANEXOS

## **DEDICATORIAS**

### **A MIS PADRES:**

"José y Conchis"

Gracias por enseñarme a vivir y darme su amor mostrándome que en la vida todo se puede lograr si uno se lo propone, ya que gracias a ello puedo compartir con ustedes uno de los logros más esperados por mí.

### **A MIS HERMANOS:**

Quienes me han ayudado y alentado en todo momento con el ejemplo, compartiendo conmigo mis anhelos y tristezas, tanto en la culminación de este trabajo como en el transcurso de mi vida, por ello les agradezco principalmente a mis hermanas "consuelo, lupita y paty,".

Gracias a todos por ser como son.

### **A LA FAMILIA JUAREZ FRANCO:**

A cada uno de ellos les agradezco su apoyo y paciencia que me mostraron, dándome ánimo en todo momento, pero principalmente a mi sobrino "Fernando" quien con su ayuda y participación contribuyó a la realización de este trabajo.

### **A MIS AMIGOS**

Que han compartido algunos de los momentos más importantes de mi vida, estando conmigo en todo momento.

### **A LOS COMPAÑEROS DE SERVICIO PAN AMERICANO**

A mi área de trabajo quien formó parte de éste trabajo, compartiendo juntas los triunfos e inconvenientes. Gracias Claralina y Oli por haberme invitado a trabajar con ustedes en el área de calidad.

### **A LOS PROFESORES:**

**Marco Antonio Vinicio, José Esteban Vaquero y Alberto Albarrán** quienes me dieron en todo momento su atención, disposición y sobre todo su tiempo con sus aportaciones para la terminación del presente trabajo.  
Muchas gracias por ello.

De igual forma con especial cariño al Prof **Francisco Javier Rodríguez**, quien además de haber sido mi profesor, fue un amigo que me otorgó sus conocimientos para la dirección del trabajo, brindándome su paciencia y tiempo.

### **Y POR ULTIMO A LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MEXICO**

Porque a lo largo de mi preparación me dio la oportunidad de estar en sus aulas.

## RESUMEN

 **“La rutina del trabajo finalmente mata la creatividad y anula la posibilidad de cambio, todo por la comodidad de continuar con lo ya conocido”.**

Con este pensamiento, partimos para afirmar que al hablar de calidad y psicología, son dos conceptos elementales para el crecimiento integral de toda organización, por lo que no son dos cosas distintas o ajenas una de la otra. Por ello nuestro interés y objetivo en el presente trabajo, en abordar dicha filosofía de calidad, (círculos de calidad) como una propuesta de cambio individual y organizacional; es decir, el punto clave de toda organización no está en buscar la tecnología secreta o el entorno geográfico, o económico del país que haya dado resultado con dicha filosofía, sino que a través de comprender que los cambios eficaces son logrados porque se establece una nueva cultura organizacional basada en una diferente visión y mentalidad de pensamiento de cada individuo, conducta, desempeño laboral, relaciones entre las personas y una integración completa a la organización.

Con base a ello es que a lo largo del presente trabajo se menciona su manejo, ventajas y desventajas de los aspectos en que el psicólogo deberá de cuidar en su implementación y participación en tal proceso de calidad en las organizaciones.

De ahí que se desprenda nuestro trabajo con la filosofía de Séneca que dice:

 **“ Trabaja en esta vida como si hubieras de vivir eternamente y prepárate para la otra como si hubieras de morir mañana”.**

## **I N T R O D U C C I O N**

En la actualidad con los acontecimientos que México está sufriendo, se requiere que todo profesionista adquiera la responsabilidad que su actividad demanda junto con los cambios trascendentales que se suscitan continuamente dentro del país, (social, económico, político, científico, tecnológico y cultural). Por ello, es fundamental que hoy en día, se tenga conciencia de las necesidades y cambios pertinentes en su función, acción y forma de pensar; de tal forma que incorpore y adecúe sus conocimientos a la situación presente.

Ante tales cambios, la participación de la psicología ha sido cada vez más significativa con el objeto de contar con un mayor conocimiento del comportamiento humano y a la vez responder a las necesidades exigentes del medio. No se puede descartar que el individuo es y ha sido a lo largo de la historia objeto de estudio, mismo que ha sido retomado desde diferentes posturas psicológicas, en el que se ubica no sólo como un ente individual, sino dentro de un esquema social.

Y es dentro de este ámbito en donde la inserción de la psicología organizacional ha cobrado un papel principal en el desarrollo y crecimiento de las empresas, cubriendo no en su totalidad, pero sí en una buena parte las dificultades con el personal que lo conforma; por ejemplo, en áreas como: seguridad e higiene, rotación de personal, sistema de incentivos, trato hacia el personal, etcétera, que en determinado momento, afectan a la productividad.

En este sentido es que se concibe a las organizaciones como sistemas complejos, en donde se requiere una participación multidisciplinaria y no ser exclusividad de la psicología organizacional.

En este orden de ideas es que hoy en día se buscan nuevas y diferentes alternativas, que den soluciones rápidas, viables y efectivas respondiendo a los cambios trascendentales que sufre cada organización.

De esta forma el interés de las organizaciones en el mundo actual es implementar nuevos sistemas de producción, bajo una perspectiva mucho más amplia de lo que se consideraba en sus inicios, es lo que recientemente se ha hecho llamar "calidad total"; esto es, las organizaciones se han ocupado por optimizar sus procesos de productividad ubicando al trabajador como el punto central para ello, de esta manera es que dicha filosofía pretende incorporar una mejor calidad de vida del trabajador.

Bajo este esquema es que el concepto de calidad, debe ser entendida no como un término de moda, ya que este concepto va más allá en contenido que en forma, es decir, un proceso educativo continuo, en el que se otorge una capacitación constante y autosostenida.

Por ello el interés del presente trabajo, ya que las necesidades actuales de nuestro país, es lograr contar con individuos con nuevas perspectivas, conocimientos, habilidades y destrezas que reditúen en un cambio de mejora continua tanto para el personal como para la organización.

Al hablar de una filosofía de cambio, como lo es la calidad total (círculos de calidad), es referirse también a los elementos principales que propician este cambio y uno de ellos es la capacitación. Dado lo anterior es que se plantearon los siguientes objetivos:

#### OBJETIVO GENERAL

Exponer y desarrollar los principios filosóficos de la calidad total y sustentarlo desde una base psicológica.

## OBJETIVOS PARTICULARES

- 1.- Revisar y presentar un estudio documental de los fundamentos del proceso de calidad total.
- 2.- Vincular la concepción de calidad total desde una visión psicológica.
- 3.- Situar la calidad total desde una postura psicológica, acorde con los requerimientos de una realidad nacional.
- 4.- Sugerir recomendaciones que puedan ser retomadas por las organizaciones que implementen procesos de calidad total.

Por ello se describe en el primer capítulo, una visión general de la psicología en las organizaciones, resaltando las diversas áreas de incidencia donde el psicólogo ha participado y desarrollado en su actividad profesional abriendo su campo de acción dadas las necesidades requeridas, ante los problemas presentados.

En el segundo capítulo, se encontrará con mayor detalle los preceptos de lo que se conoce como filosofía de calidad, haciendo una revisión de los fundamentos de dicho proceso de calidad vinculados a una visión de psicológica.

En el tercero, se aborda dicha filosofía y cultura de calidad bajo propuestas y alternativas que consideran están sujetas a cambios, pero basados ya no sólo como conceptos teóricos, sino como base en la experiencia personal, apoyados desde una realidad concreta.

Y por último las conclusiones, las cuales se resumen en la opinión global, en que debe ser tomado e implementado dicha cultura de calidad por parte de psicólogo en las organizaciones.

## CAPITULO 1

### 1.- DEFINICIÓN DE LA PSICOLOGÍA

El término psicología proviene del griego **psique** que significa espíritu y **logos** tratado, el cual se ocupa del estudio del hombre dentro de su medio.

Más recientemente, se concibe como el estudio del hombre, bajo el aspecto de las actividades mentales, afectivas y de la conducta, desde una visión social e individual, así como de sus determinantes externos e internos y los procesos que distinguen la acción de la interacción de éstos. Merani, (1979).

Otra definición es la de Harrasch (1983), el cual concibe a la psicología como la ciencia que estudia el comportamiento humano en sus diversas expresiones y contextos por medio de métodos sistemáticos de análisis. Concibiendo el comportamiento como una estructura compleja de respuestas de los individuos ante el medio social, en función de los hechos históricos y presentes." La condición, la estructura biológica y los componentes históricos, culturales, de organización, políticos y económicos se conjugan como variables que determinan las acciones del individuo". ( p.143.)

La psicología está constituida por acciones concretas de quienes la practican en el laboratorio, la escuela, el consultorio, el sitio de trabajo, la comunidad, etcétera. Su impacto real como ciencia está directamente vinculado a la formación del psicólogo en todos sus sentidos: como la secuencia y contenido de los planes de estudio con los que se formó, la validez de la relación entre estos contenidos y el conocimiento vigente de los principios que regulan la conducta, entre otras.

La psicología es actualmente una disciplina sumamente útil para resolver la problemática humana que a lo largo de la historia se ha presentado con mayor demanda de parte de la sociedad, de acuerdo a sus necesidades y requerimientos en atención a los problemas o conflictos que surgen día a día con el ser humano y que cada vez son más las aportaciones psicológicas que intervienen para propiciar un cambio en el comportamiento del individuo.

La aplicación de la psicología en sus diversos campos como el área educativa, social, experimental, fisiológica e industrial, entre otros; constituyen terrenos sumamente propicios para el trabajo del psicólogo. De esta manera el psicólogo se ha preocupado por lograr avances metodológicos más sólidos que ayuden al estudio y conocimiento del individuo.

En otras palabras, la tarea del psicólogo es y ha sido lograr una base sólida en el quehacer de su profesión, independientemente del área que se encuentre y que a continuación se presenta, Harrash (1983):

### **ACTIVIDADES DEL PSICÓLOGO MEXICANO**

#### **CAMPOS DE APLICACIÓN    FUNCIONES GENERALES    CENTROS DE ACCIÓN**

|                     |   |  |
|---------------------|---|--|
| Psicólogo Clínico   | Evaluación - Diagnóstico.<br>Prevención.<br>Orientación.<br>Rehabilitación.<br>Psicoterapia: individual, pareja,<br>familiar y de grupo.                  | Hospitales.<br>Clínicas.<br>Guarderías.<br>Centros de Salud.<br>Consultorios                                 |
| Psicólogo Educativo | Evaluación-admisión.<br>Detección de problemas de<br>aprendizaje.<br>Prevención-Planeación y<br>Programación.<br>Orientación Vocacional y<br>Ocupacional. | Escuelas: primarias,<br>secundarias,<br>preparatorias,<br>Universidades,<br>Centro de educación<br>especial. |

|                                    |   |   |
|------------------------------------|---|---|
| Psicólogo Social                   | Evaluación, planeación, programación e intervención en la estructura individuo, familia-sociedad.           | Toda clase de comunidades y organizaciones, sociales, centros penitenciarios. |
| Psicólogo Experimental             | Investigación y perfeccionamiento de teorías y métodos científicos.   | Laboratorios, e institutos de investigación.                                  |
| Psicólogo industrial (del trabajo) | Selección de personal. Capacitación. Administración. Desarrollo Organizacional. Intervención institucional. | Empresas públicas y privadas.   |

Figura 1.

De lo anterior se puede mencionar que la diversidad de áreas de incidencia en que se encuentra inmerso el psicólogo; resulta claro, que éste, amén de conocer los campos en los que aplicará su bagaje de conocimientos teóricos, debe estar consciente de sus recursos y limitaciones, de los principios éticos que gobiernan el ejercicio de su profesión así como de la necesidad de una continua capacitación que su disciplina demanda.

Y más aún si se contempla que la psicología organizacional es considerada como una área "nueva" en donde cada vez se requiere mayor participación y conocimiento en el estudio del comportamiento humano dentro del campo laboral.

En este caso la psicología industrial, no sólo se refiere a situar al individuo dentro de un contexto cerrado, donde se ven sólo problemas laborales, sino que es importante concebir inicialmente al trabajador como un individuo íntegro con todas sus implicaciones y sucesos dentro de la empresa.

Cabe aclarar que en la figura 1, la funcionalidad que el psicólogo ha cubierto en los diversos campos de su aplicación, como es el ámbito organizacional, se puede observar que éste ha logrado abarcar más éste campo de acción, ya que no sólo selecciona, da inducción, administra y mejora la ingeniería de servicios, seguridad e higiene; sino también evalúa el desempeño, soluciona conflictos, que detecta y los previene.

Por lo que se puede considerar como una área, en donde de alguna manera esta conformada por los diversos campos de la psicología.

Si se habla de psicología industrial vale la pena detenerse y hacer una definición de lo que se entiende por **industria**. Para Dunnette y Kirchner (1979), es el conjunto de todas las organizaciones dedicada a crear bienes y servicios. Instituciones tales como agencias de gobierno, hospitales clínicas, instituciones educativas, hoteles, teatros e instituciones de investigación, así como también fábricas, agencias de publicidad, bancos y empresas de seguros, en fin, este amplio punto de vista revela el vasto escenario de la conducta humana que es asequible a la observación sistemática y estudio en la industria.

De esta forma comentan que las actuales demandas de la industria respecto a los métodos y servicios de los psicólogos son indicativos del futuro, por lo que se puede esperar un crecimiento impresionante de las aplicaciones de la psicología en la industria en los próximos años.

Por ello menciona Dunnette y Kirchner un psicólogo que se ocupa de la psicología industrial debe estar muy interesado en:

"los problemas tan complejos de la productividad humana, ejecución del trabajo, aprendizaje humano, la adquisición de destrezas, de la motivación humana y los efectos de diferentes incentivos y circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades humanas, seguridad

física , salud mental, e interacción entre las necesidades y objetivos de la industria necesidades de los empleados respecto al desarrollo completo y actualización de sus personalidades".( p.19).

Todo ello ha originado que el psicólogo se inserte así en el ámbito empresarial, atendiendo a los problemas de la relación obrero-patronal, de la selección, del nivel de eficiencia y de la seguridad del personal, así como de optimizar el desarrollo de las organizaciones en cuanto a producción y condiciones diversas que se hallan en una situación de trabajo.

En este sentido y a partir de la necesidad de cubrir los conflictos presentados por el ser humano, la psicología industrial aparece en México en 1923, Mouret y Ribes, (citado en Harrasch, 1983) con la fundación del Departamento Psicotécnico en el Departamento del Distrito Federal, y de las necesidades del desarrollo de la tecnología industrial.

Dentro de este campo de estudio, es que se presenta una amplitud de las diferentes áreas de incidencia. Pero no basta en inscribirse dentro de un concepto tan reducido como lo concebía la psicología industrial, más recientemente tal concepto tuvo que cambiar a lo que ahora se conoce como "psicología organizacional", en donde el psicólogo trata de lograr un mejor entendimiento de las organizaciones y de las interacciones humanas que las incluyen. Por ello, dichos autores agregan, que esta disciplina representa la fusión de la psicología diferencial, experimental y social, y es quizá el esfuerzo más sólido realizado hasta ahora, para entender la conducta humana en la industria.

## **1.1.- LA PSICOLOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES**

Decir organización es decir integración. La palabra organización proviene de la biología; de ahí pasó a la psicología y a las ciencias sociales y administrativas. Tal concepto se refiere a identificar, definir y delegar responsabilidad y autoridad estableciendo relaciones que integren equipos de trabajo.

En el fondo, la organización es una nueva planeación, más concreta, más precisa, más dinámica, más viva y más acorde a las necesidades presentes de la sociedad. Por ello es importante conocer y establecer en primer término que es una organización., para lo cual se retomará la postura de Flippo (1988).

Define a una Organización como el proceso de establecer relaciones formales (responsabilidad, autoridad y rendimiento de cuentas) entre los componentes clave (funciones, personal, factores físicos), con el propósito de dirigirlos en una forma íntegra (línea, asesoría y proyectos) a los objetivos comunes de la empresa de servicio.

Asimismo, Gross (citado en Chiavennato, 1988) plantea que una organización es un sistema de recursos humanos, caracterizada no solamente por reacciones internas y externas de conflicto, sino también de cooperación. Un sistema para desarrollar y usar poder, con variados grados de autoridad y responsabilidad.

Un sistema de "realimentación", con las informaciones sobre los resultados del desempeño pasado.

Mutable, esto es, con conceptos estáticos derivados de conceptos dinámicos; contenida de numerosos subsistemas complejos, sujeta a considerable incertidumbre en lo referente a las

informaciones presentes, a las futuras condiciones ambientales y a las consecuencias de sus propios actos.

Otro punto de vista la presenta Guest (citado en Dunnet y Kirchner, 1979), quien comenta, que una organización es un grupo grande de personas comprometidas en actividades dependientes, que tienen un propósito determinado racionalmente, porque:

- 1.- Una organización se ha formado como una entidad legal en un punto determinable del tiempo y del espacio.
- 2.- Los hombres y los objetos físicos se han reunido deliberadamente para alcanzar una meta definida.
- 3.- La tarea se lleva a cabo basándose en el cálculo y la razón, lo que la distingue de la formación espontánea de las acciones.
- 4.- El arreglo de los hombres y de los objetos materiales supone un modelo generalmente reconocido y aceptado por los participantes.

Se advierte en este sentido, que no hay escasez de definiciones de la palabra "organización" y los científicos de la conducta pueden discutir mucho acerca de la mejor definición. Sin embargo, en esta breve revisión de dicho concepto, se puede considerar a las organizaciones como sistemas dinámicos que están en constante cambio en donde tienen como objetivo principal, lograr una mayor productividad, entendiéndose ésta como la base principal para elevar el nivel de eficiencia y/o rendimiento que permita optimizar los elementos materiales y humanos.

De esta forma el psicólogo ha tenido la imperiosa necesidad de incursionar más sobre dicho campo, al tener conocimiento que el ser humano no vive aisladamente, sino en una continua interacción con sus semejantes. Esto significa que el personal se ve obligado a cooperar unos a otros para alcanzar ciertos objetivos que la acción individual aisladamente no conseguiría, y que

en un sentido más simple se le denomina como organización más aún si se comprende que las organizaciones son infinitamente variables; de la misma forma que sus participantes.

Según el grado de su estructuración, las organizaciones pueden ser formales e informales; ya sea: estructura débil, rígida-flexible, definida-indefinida, etc. La organización formal tiene una estructura bien definida que puede ser descrita en términos de relaciones de autoridad, poder, subordinación y responsabilidad, ejemplo de éstas son las grandes empresas, las entidades públicas, las organizaciones militares y las universidades.

La organización informal es débilmente organizada, flexible, mal definida y espontánea, por ejemplo los clubs deportivos, las amistades etcétera (Chiavennato ,1988).

Partiendo de esta perspectiva Scott y Mitchell (1981) definen cuatro elementos que caracterizan a la organización:

a) Un sistema de actividades coordinadas. Todas las organizaciones están compuestas de partes y de relaciones. Las partes de la organización se refieren a las funciones desempeñadas. El sistema formal aparece cuando esas actividades están unidas en una relación lógica.

b) Un grupo de personas. La organización puede ser regulada por estatutos, pero necesita de personas para poder existir.

c) Cooperación en cuanto a objetivos: La cooperación es un fenómeno estrictamente humano y en el comportamiento normal es siempre deliberada.

d) Autoridad y liderazgo. Las organizaciones son estructuradas con base en las relaciones superior-subordinado. Como resultado, la autoridad es un elemento universal y el liderazgo entre

tanto, es una cualidad personal que proporciona deseo y esfuerzo de cooperación para lograr un objetivo.

Todo ello lleva a tomar en consideración en primer instancia, que el manejo de una organización implica una constelación de factores económico, sociológicos, políticos y psicológicos. En donde viene a resultar "una madeja de conductas humanas, influidas por elementos del medio".

De este modo, el estudio de la organización, pasando de la teoría a la realidad, implica ser una de las materias en que la psicología está inmersa tratando de cubrir las necesidades de cada individuo (trabajador). Por ello se puede partir en concebir a la organización y la psicología en un proceso "bidireccional", en donde la existencia de cada una de estas no es excluyente una de la otra (organización-individuos).

Rodríguez (1978) comenta:

¿Cuáles son, en concreto, las necesidades organizacionales cubiertas por la psicología?

- La reeducación de nuestras actitudes individualistas, destructivas o improductivas.
- El proceso de la comunicación y sus obstáculos.
- La motivación para el trabajo y para la colaboración
- La selección del personal.
- Los métodos de capacitación arraigados en la psicología del aprendizaje.
- La integración de equipos de trabajo.
- El manejo de conflictos
- La relación entre la vida familiar y la vida profesional.
- Las necesidades humanas y sus satisfactores.
- La creatividad.
- La resistencia al cambio.
- El desarrollo de las habilidades para planear con eficiencia y realismo.
- Las relaciones de liderazgo
- El bienestar humano que, al final de cuentas, es la meta última de toda organización.

Hay límite a las cosas que la psicología de la organización puede estudiar, ya que se interesa legítimamente en la conducta de trabajo, en las relaciones entre los individuos, relaciones entre grupos y en las relaciones de todos estos con la estructura y función general de la organización en la que los individuos trabajan.

En suma, es tarea de la psicología interpretar y entender las conductas para manejarlas adecuadamente y sentar las bases para una reeducación, porque se impone un cambio de hábitos y de actitudes, ya que en nuestros días resulta cada vez más necesario que el personal participe y se incorpore a las actividades realizadas por la institución en que laboran.

La tarea es inmensa, porque el mal no se ataca a base de "recetas infalibles". Quien pregona técnicas de desarrollo organizacional que resuelven los problemas en un par de semanas propaga una ilusión. Olvida que estamos en terreno, no de compostura de máquinas, sino de reeducación de seres humanos. "Pues una organización es una realidad. Existe la organización en cuanto existe una unidad, resultante de un pluralismo. Toda falta de unidad es un paso hacia la desorganización". Rodríguez (1978).

Desde esta perspectiva Argyris (citado en Chiavennato, 1988) argumenta que las organizaciones están compuestas de actividades humanas en diversos niveles de análisis, por una variedad de personalidades, pequeños grupos, intergrupos, normas, valores, actitudes, todo eso existe sobre un patrón extremadamente complejo y multidimensional. En donde esta complejidad algunas veces parece sobrepasar la comprensión, sin embargo; es precisamente ello, lo que constituye la base de un entendimiento global de tal fenómeno organizacional, permitiendo que se le facilite aún más al propio psicólogo por el perfil que este tiene que a un administrador, aún cuando autores como Grados (1988); comentan que dicha profesión es una de las más competitivas profesionalmente del psicólogo.

Desde la perspectiva de este trabajo la función del psicólogo representa un papel clave para fungir adecuadamente sus funciones, tanto para innovar, prevenir y aplicar su conocimiento dentro del ámbito organizacional. Sin embargo, esto no quiere decir que se conciba al psicólogo como el poseedor de todo conocimiento, pero si la profesión que cubre con el perfil acorde para dar alternativas de mejora en lo referente al aspecto humano de hecho, lo que se pretende en dicha labor es lograr un trabajo multidisciplinario, dada la magnitud y trascendencia de lo que significa una organización.

En este sentido es que el término organización sirve para acoger una enorme variedad de tamaños, estructuras, interacciones, objetivos, etcétera. Dentro de esa variedad y complicación de contenido, existen dos tipos de elementos comunes a todas las organizaciones: el elemento humano y los elementos de trabajo.

#### **Elemento Humano.**

Esta parte de la organización por su naturaleza es dinámica, siempre está en constante cambio, de ahí que una organización busque que el trabajador interactúe con miras a alcanzar objetivos que satisfagan a la empresa perteneciente y a su propia calidad de vida en el trabajo, en la que solamente podrían ser alcanzados éstos eficazmente mediante la combinación de sus capacidades y de sus recursos personales, en donde el propio éxito o fracaso será determinado por la calidad que otorgue el individuo a la organización.

#### **Elemento de Trabajo.**

Recursos No Humanos: recursos materiales ( máquinas, equipos, materias primas, tecnología) financieros (capital, inversiones, préstamos, financiamientos etcétera.) y recursos mercadotecnia (clientes y consumidores, promoción, etcétera.).

Bajo esta perspectiva el psicólogo tiene dos alternativas para estudiar a las personas en una organización: por un lado entenderlos como individuos dotados de características propias de personalidad y de individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, etcétera. Y por otra parte como "recursos" dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional.

En sí, concebir al trabajador con una personalidad propia, capaz de ejecutar alguna actividad o tarea acorde a su capacidad y habilidad, en la que éste será capaz de modificar sus acciones.

No hay que olvidar que los patrones de comportamiento son una forma de conducirse en sus quehaceres. Pues en este campo psicológico donde hay una variedad enorme de fuerzas externas que actúan poderosamente sobre el individuo, se requiere que el psicólogo sea capaz de dar alternativas viables que den soluciones certeras a las demandas organizacionales.

Así, las organizaciones consideradas como un sistema total, comparten otro aspecto en común aparte del elemento humano y de trabajo, el cual reside principalmente en lograr cumplir su objetivo, es decir, mayor productividad, ya sea ésta de un bien o servicio. Pues no importa desde que perspectiva se mire o si esta sea micro o pequeña empresa o bien con una estructura amplia y compleja; todas ellas tienen como finalidad lograr un mayor crecimiento y desarrollo en su calidad de empresas.

Shein (1980), comenta al respecto que los objetivos organizacionales pueden ser considerados dentro de tres perspectivas fundamentales:

- 1.- Al nivel ambiental: las restricciones a los objetivos impuestos a la organización por la sociedad.
- 2.- Al nivel organizacional: los objetivos de la organización como un sistema; y
- 3.- Al nivel individual: los objetivos de los participantes de la organización.



Existe obviamente, muchos conflictos entre estos tres niveles de objetivos. Sin embargo, existe cierto grado de compatibilidad entre ellos para que la organización sobreviva, y que a continuación se mencionan.

#### NIVEL AMBIENTAL.

La organización como un sistema abierto se encuentra en constante interacción con su ambiente." La organización recibe recursos, energía e información, transforma esos **inputs** y los retorna en forma de **outputs** al ambiente. Es así como los objetivos que la sociedad prescribe para la organización son de vital importancia. La organización es un subsistema de la sociedad más amplia y sus objetivos deben ser legitimados por la sociedad, sin embargo existen restricciones que el ambiente impone a la organización y se pueden referir a las limitaciones de recursos, a las imposiciones legales, al mecanismo de oferta-demanda, etc." Shein (1980).

#### NIVEL ORGANIZACIONAL

La organización es un sistema adaptativo de satisfacción de objetivos. Generalmente se caracteriza por los siguientes puntos:

- La organización es una coalición. Es decir, los participantes tienen expectativas que varían substancialmente en cuanto al orden de preferencia, (objetivos individuales). Por ello la organización es una coalición de individuos y subgrupos. Sus miembros tienen, al mismo tiempo, intereses comunes y conflictos.
- La organización modifica los objetivos por medio de la experiencia. Tanto el individuo como la organización tienen un nivel de aspiración para alcanzar sus objetivos. Esos niveles de aspiración son influidos por el desempeño pasado y por comparaciones con grupos de

referencia; individuos y organizaciones intentan satisfacer aspiraciones que cambian de acuerdo con sus experiencias de aprendizaje pasado.

- Atención secuencial a los objetivos. Dentro de un conjunto múltiple y conflictivo de objetivos, la organización no los puede maximizar a todos. Generalmente se busca dar la atención secuencial a sus objetivos, es decir, alcanzar sus objetivos complejos o difíciles de forma gradual. Buscando reducir los conflictos.
  
- Administración de coalición. La función principal del ejecutivo es administrar la coalición. Por ende desempeña un papel clave en el balance de las presiones provenientes de los distintos miembros inmersos en esto. Por lo que debe asegurar el mantenimiento de la coalición dominante para permitir la sobrevivencia, el crecimiento y el bienestar de la organización.

#### **NIVEL INDIVIDUAL**

La perspectiva de Likert sustenta el nivel individual como la base que refleja el estado interno y saludable de la organización, caracterizándose por el nivel de confianza e interés, motivación, lealtad, desempeño y capacidad de la organización para comunicar directamente; interviniendo con efectividad y alcanzar decisiones adecuadas.

A partir de estos conceptos o concepciones que enmarcan una organización, desde diferentes puntos de vista, todos comparten ciertas características comunes.

- 1.- Cada una tiene un propósito definido. Este propósito se expresa por lo general en términos de una meta o serie de metas.
- 2.- Todas están compuestas por personas.
- 3.- Todas desarrollan algún tipo de arreglo o estructura sistemática que define y delimita el comportamiento de sus miembros.

En cualquier caso, la actividad humana en el contexto laboral, está caracterizada por una serie de aspectos tanto ambientales como personales, los cuales se tiene que describir en forma de resumen algunos de los problemas más importantes que la psicología de la organización necesita estudiar, por lo cual nos basaremos en la postura de Dunnette y Kirchner (1979) que dice:

- 1.- ¿Qué podemos hacer respecto al conflicto potencial entre la personalidad del individuo y las demandas del individuo y las demandas de la organización?
- 2.- ¿Qué podemos hacer para reducir los sentimientos de frustración de la gente en el trabajo?
- 3.- ¿Qué cambios en las variables organizativas tales como tamaño, forma y estructura serán efectivos en las empresas del futuro?.

Es verdad que ahora no hay principios generales para resolver todos los problemas organizativos. No obstante, estos autores plantean ciertas alternativas y acciones a seguir, según los cuales considera de base para alcanzar cambios positivos en las empresas.

- 1.- Cambiar la estructura de la organización, de manera que entre menos en conflicto con las necesidades humana. Por ejemplo, las empresas podrían descentralizarse más o establecer más comités para manejar asuntos de la empresa.
- 2.- Hacer cambios de personal y poner en los trabajos a personas que sean más capaces psicológicamente de manejar fuerzas conflictivas que surgen debido a la estructura de la organización. Esto implica selección de personas que , por ejemplo, estén más orientadas hacia los problemas, e indiquen procedimientos de selección que se enfoquen no solamente en seleccionar individuos que satisfagan los requisitos del puesto, sino también que tengan capacidades para manejar las exigencias de la organización.
- 3.- Cambiar el clima o atmósfera de la organización de manera que las presiones organizativas puedan moderarse.

4.- Simplificar la estructura organizacional de manera que esto elimine la toma de decisiones de parte de la dirección e implementar un sistema computacional, permitiendo eliminar el trabajo o tareas del trabajador.

Bajo otro punto de vista, Argyris ( citado en Dunnette y Kirchner, 1979) enfoca su estudio organizacional, con la consigna de la conducta humana , constituyéndose éste como uno de los diversos teóricos que hacen hincapié concretamente de dos aspectos básicos:

La organización formal y el ser humano, en donde se determine qué se sabe de cada uno y luego predecir los efectos de las interacciones entre ellos. A partir de estas predicciones se despliega la estructura de la concepción de Argyris de la conducta organizativa:

- 1.- La personalidad humana se desarrollo de ciertas maneras, partiendo del supuesto que los seres humanos:
  - a) Cambian de una perspectiva de corto plazo como los infantes, a perspectivas de plazo más largo como adultos. El adulto considera tanto las consecuencias del pasado como las del futuro de su propia conducta.
  - b) Tienden a pasar de poseer intereses estrechos, causales y rápidamente cambiantes (infantes) a intereses profundos como adultos, el estado maduro, en efecto se caracteriza por enfrentar muchos desafíos diferentes, los cuales, pueden motivar al individuo maduro por medio de deseos de competencia, logro o ambos.
  
- 2.- Los seres humanos "sanos" encuentran la dependencia y la subordinación frustrante y prefieren ser relativamente independientes, emplear muchas de sus capacidades latentes y aspirar a posiciones más altas o iguales que la de sus compañeros. La frustración conduce a conductas tales como regresión, agresión y tensión, lo que origina un conflicto.

3.- Las personas se adaptarán a la frustración, al conflicto y al fracaso al ocuparse en uno de estos tipos de actividades, o en una combinación de ellos.

- Abandonar la situación ( ausentismo).
- Volverse defensivo por medio de técnicas tales como agravios, sentimientos de inferioridad.
- Volverse apáticos e indiferentes a la organización y a su trabajo.
- Desatender cosas tales como la creatividad y el desarrollo de sí mismos y hacer hincapié en las recompensas monetarias y materiales.

De modo general, se puede percibir que para tal autor, el individuo en la industria suele ser un ente en constante movimiento, con necesidades e inquietudes lo que produce reacciones, que aumenten las acciones organizativas, estableciéndose un círculo viciosos de restricciones de organización y de reacciones de los empleados.

Con ello se expone que ya ha sido un buen intento lograr conocer y establecer un modelo teórico que permita diagnosticar el proceso organizativo, esforzándose por humanizar sus teorías de la conducta organizativa.

De ahí que plantea en su estudio de la organización y sus procesos, investigar las siguientes áreas:

- 1.- Las demandas de la organización formal sobre el participante incluye las demandas de trabajo, políticas, etcétera.
- 2.- Predisposiciones o necesidades que pueden desear expresar los participantes mientras actúan en la organización.
- 3.- Las actividades informales que los empleados pueden crear para ayudarse en su adaptación a las demandas de la organización.
- 4.- Las reacción de la administración a estas actividades informales.

Es fácil ver que la organización y el individuo están entrelazados en un complejo de interacciones. El desenmarañamiento de estas reacciones es el objeto de estudio de la psicología de la organización, por ello puede quedar claro el amplio campo que representa en la actualidad y en el futuro.

No obstante tal complejidad es parte de entender y tomar como reto las acciones profesionales del rol que juega el psicólogo dentro de este campo. Cabe recordar brevemente la postura de Jung, un psicoanalista quien manifestaba su preocupación cuando decía, que la tendencia a generalizar es una forma de evadir la realidad viva y palpitante del sujeto, que se tiene enfrente de uno, pues no son las teorías , sino la propia individualidad creativa del terapeuta lo que ha de decidir el tratamiento.

En otras palabras, adecuando su opinión, se plantea que tanto para el directivo, como para el personal encargado de la organización, esta incumbe análogamente una tarea, comprender empáticamente a los individuos y a la colectividad. Pero cada colectividad como individuo, es una persona única e irrepetible. No podrá funcionar a base de criterios prestados ni de recetas mágicas.

Desde otra perspectiva Beckhard y Harris (1988) resaltan las características o los factores más importantes y trascendentes de lo que se concibe como organización.

Por ello cuando se habla que las organizaciones son un sistema social , se parte de la idea que cada uno de los subsistemas tiene su propia identidad y propósito, en donde es necesario coordinar sus actividades o, de lo contrario, el sistema matriz no podrá funcionar.

Ejemplificando, el cuerpo humano tiene un sistema nervioso, un sistema muscular y un sistema circulatorio, y todos deben integrarse para conservar la vida. De la misma manera, una organización tiene actividades de producción, ventas, finanzas y desarrollo que deben integrarse

para optimizar, sostenerse y sobresalir de su campo de acción, siendo una unidad competitiva en el mercado.

Bajo este enfoque, este autor plantea que para lograr un análisis de proceso de cambio, el factor "trabajo" de la organización, es el punto clave que debe cambiarse si se intenta mejorar la producción (productos y servicios) para llegar ésta a un nivel óptimo.

Pero al pensar en un estado de cambio organizacional, se requiere de evaluar tres condiciones:

- 1.- Estado Presente: aquel en que se encuentra la organización actualmente,
- 2.- El estado de Transición: la serie de condiciones y actividades que tiene que atravesar la organización para trasladarse del presente al futuro.
- 3.- El estado Futuro: al que los directivos quieren que llegue la organización.

En suma, definir el estado futuro, evaluar el presente y administrar la transición.

Esto significa localizar y evaluar las fuentes de presión para cambiar la situación actual; y diferenciar las fuerzas externas a la organización de las internas y de aquellas que son intereses personales. Por ello no resulta exagerado subrayar la importancia de que los líderes de alto nivel se preocupen, desde un principio, por describir la visión final de la organización.

A continuación esquematizaremos dicho planteamiento:

**DEFINICIÓN DEL ESTADO  
FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN**

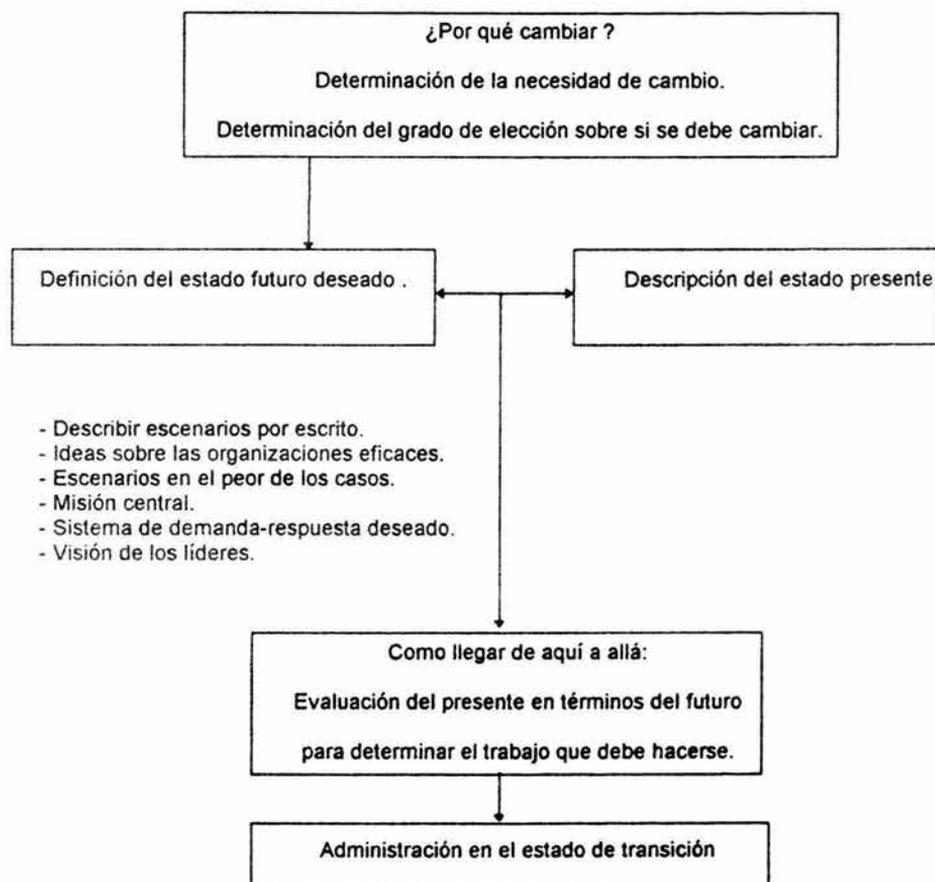


Figura (2)

Como se puede observar en la figura presentada se esclarecen los puntos significativos o medulares de cualquier organización para establecer un equilibrio entre ésta y su personal.

Para Vroom (1979), un individuo puede desear aumentar la productividad cuando se imponen tres condiciones:

- 1.- Los objetivos personales del individuo.
- 2.- La relación percibida entre satisfacción de los objetivos y alta productividad.
- 3.- La percepción de su capacidad de influir su productividad.

Concretando que este modelo se basa en la hipótesis de que la motivación es un proceso que gobierna elecciones entre comportamientos., donde cada individuo tiene preferencias por determinados resultados finales, a los que denomina "valencias". Una valencia positiva indica un deseo de alcanzar determinado resultado final, mientras que una valencia negativa implica un deseo de huir de determinado resultado final.

No es nuestra intención detallar en este momento los factores o variables que afectan la productividad de la tarea. Pero sí hacer hincapié de la gran multiplicidad creciente que presenta el aparato productivo donde la fuerza de trabajo requiere de una mayor especialización. La psicología organizacional ha tenido que evolucionar y estructurar diversos métodos y técnicas que faciliten la labor de entrenamiento, aprendizaje y motivación del personal, para incorporarlas al mercado de trabajo y lograr mantener y superar una competitividad con calidad.

Ahora bien, no es sino hasta mediados de la década de los años sesentas, que se presentó una propuesta por parte del gobierno, para crear un sistema y una serie de medidas tendientes a poner orden para que el entrenamiento estuviese acorde a las necesidades del país y fuera capaz de ayudar a obtener un desarrollo autónomo del sistema productivo. Tales medidas incluyeron la reforma al artículo 13 constitucional y la adecuación a la Ley Federal de Trabajo, trayendo como consecuencia el establecimiento del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, creando la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento. (U.C.E.C.A).

Tales modificaciones provocaron que el entrenamiento adquiriera un auge sin precedentes. Aprovechando esta coyuntura, la Facultad de Psicología de la UNAM, mostró un mayor interés hacia el entrenamiento y modificó el plan de estudios para implementar la materia de Desarrollo de Recursos Humanos.

Gracias a ello, en la actualidad las empresas solicitan más frecuentemente los servicios del psicólogo organizacional, considerándose como capaz de dirigir, planear y evaluar el entrenamiento.

Existen algunas dificultades, que la existencia e intervención de otras disciplinas o profesiones adquieren tal responsabilidad en las industrias que la psicología no ha logrado encabezar y compenetrarse más en su quehacer profesional, ahí su gran reto.

Las áreas que han intervenido directamente en el campo de los Recursos Humanos, además del psicólogo, son las siguientes según Mendoza (1984):

La Administración, en un 43%

Psicología, en un 21%

Relaciones Industriales, en un 13%

Sociología y Economía en un 14%

Es así que la psicología está siendo competitiva con otras profesiones en este mercado, no obstante esta área es tan amplia y compleja que aún cuando otras disciplinas científicas estén inmersas en esta función, el psicólogo posee los elementos teórico-prácticos en lo que respecta al conocimiento del ser humano, por lo que se debe de considerar que para ejecutar algún cambio de fondo en cualquier organización, la participación que éste tenga dentro de la empresa contribuirá en los resultados obtenidos de acuerdo a la visión, perspectiva y elementos necesarios para lograrlo.

Ahora lo que se busca es ubicar a la organización dentro de un campo con más visión y perspectiva y ello lo puede representar el área de capacitación, como una de las áreas en donde la aplicación psicológica queda abierta para elevar en términos sencillos el nivel y equilibrio organizacional.

Sin embargo, para lograrlo no sólo se ha contemplado el área de capacitación, sino se ha buscado más alternativas como herramientas y/o procedimientos efectivos y eficaces que logren establecer una mejor calidad organizacional como lo pretendido hasta estos días en implementar específicamente los llamados "círculos de calidad", tema que se tratará en el capítulo 2.

Es importante considerar que para las empresas estos elementos de Capacitación y Calidad son factores medulares y por ende complejos pero que no se pueden dejar a un lado, si se pretende ver a la organización como un sistema de producción y en constante desarrollo.

Sin olvidar claro está desde este punto de vista, los factores o parámetros trascendentales que han llevado a determinar si una organización puede desarrollarse y estar preparada para los CAMBIOS tanto internos como externos. Los cuales se mencionan a continuación:

- Economía y política de la organización
- Cultura y educación de la población
- El nivel social.
- Procedimientos de la organización.
- Valores personales, e institucionales
- Necesidades y satisfacciones del trabajador.
- Estructura y base sólida para el cambio; entre otros.

## CAPITULO 2

### LA CALIDAD TOTAL EN LA PRODUCCIÓN Y EL SERVICIO

En el primer capítulo, se describió al individuo y la organización que conforman un sistema capaz de compenetrarse uno a otro buscando obtener un equilibrio y funcionalidad entre éstos, con el objeto de lograr ventajas y beneficios competitivos en el mercado, propiciando y fortaleciendo sus sistemas y procedimientos de calidad.

En estos días, cada vez más surge la necesidad de requerir mejor personal capacitado, con mayores conocimientos y destrezas, ya que el sustentar la filosofía de calidad no es sólo bajo la rúbrica de controlar un sistema, sino de optimizar y fortalecer sus puntos débiles, aquellos elementos que integran y otorgan calidad a la organización, los trabajadores.

Y quien más si no ellos, los individuos los encargados de elevar y mejorar sus niveles de productividad, concibiendo tal esquema no como una técnica, sino como una actitud y forma de vida. Por lo que para ello es importante que se presenten modificaciones de comportamiento, sentimiento y pensamiento, cada vez más significativos.

Se esperaría que estos cambios fuesen rápidos, y definitivos ya que se requiere de una evolución y proceso para tales formas de ser y actuar de parte del individuo, pero con pasos seguros se puede lograr avances trascendentales tanto para la organización como para el trabajador.

En ello es donde radica la importancia del futuro inmediato, los cambios frecuentes y novedosos en que se vive, y con lo cual será cada vez más difícil, pero importante hacer los cambios pertinentes para mejorar los niveles de vida y predecir el comportamiento organizacional.

En este marco socioeconómico de las organizaciones, la dirección que las empresas toman cada vez con mayor fuerza en considerar diferentes eventos o escenarios que les permitan avanzar y desarrollar la calidad de vida del trabajador, como una base para dar un giro en sus formas de "hacer negocios" ya sea éste de un bien o servicio. (Celanese Mexicana ,1992).

## **2.1.- DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN Y CALIDAD**

La evolución científica y tecnológica indiscutible en esta era, ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, siendo esto una consolidación del concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social.

En una época de modernización industrial, la fuerza de trabajo requiere de "hombres capaces" que realicen el máximo esfuerzo en el menor tiempo posible. En sí hoy el aparato productivo desea hombres activos, con dominio personal, adaptabilidad, responsabilidad, conocimientos, equilibrio emocional, creativos, con afán de progreso y un gran sentido crítico.

Cualidades que no sólo deben poseer los grandes ejecutivos, sino todo aquel que pertenezca a alguna compañía laboral.

Por ello el factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa (Siliceo, 1990).

Con base a esto es que en las organizaciones intentan lograr cambios, desarrollando mayor preparación y cultura dentro de sus organizaciones para incrementar su productividad. Por ello no queda más que ubicar nuestro objeto de estudio como un principio de lo que hoy llamamos entrenamiento y capacitación y más recientemente lo que se puede considerar dentro del concepto de calidad.

Para dar inicio a esta segunda parte revisaremos los términos adiestramiento, capacitación, desarrollo, y educación ya que en el transcurso de este capítulo retomaremos el área de

capacitación como una de los fundamentos principales de cambio de toda organización. Siliceo (1990) y Reyes (1990).

**Adiestramiento.** Significa "adquirir destreza" , por ello se entiende como la habilidad o destreza adquirida por el ejercicio sistemáticamente realizado, de manera semejante se adquiere facilidad, precisión y rapidez en el desarrollo de un trabajo por medio de una enseñanza práctica. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas.

**Capacitación.** Tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo es proporcionar conocimientos de amplitud mayor y para trabajos más calificados. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

**Desarrollo.** Significa el progreso integral del hombre y consiguientemente abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo del trabajador. Incluyendo aquellos que tiene más alto nivel jerárquico en la empresa.

**Educación.** Desarrollar y perfeccionar las aptitudes y facultades del personal.

En este sentido aun cuando diferentes autores como Mendoza (1984) concluyen que dichos conceptos de capacitación y adiestramiento carecen de una adecuada definición legal, e incluso determinándolos como términos a desuso, por la tendencia a humanizar cada vez más sus objetivos y a identificarlos con los de carácter educativo; no se puede dejar a un lado también en este contexto que aún cuando son términos indistintos, se deriva el hecho de ser conceptos eminentemente humanos que exigen cooperación y compromiso de todos los involucrados en ello,

y como finalidad es buscar el generar o modificar el comportamiento del personal. En otras palabras es lo que se le denominaría un "aprendizaje".

Es claro a este respecto que en nuestro país se han establecido reglamentos y procedimientos que "obliguen" a las empresas a capacitar y adiestrar a sus trabajadores, como lo marca la Ley del Trabajo que dice:

Artículo 153-A.

" Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores, y aprobados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social".

Sin embargo, esta reglamentación se compone de sus fracciones, que si bien se requiere de mayor atención no vamos a detallarlo dado la finalidad del presente trabajo, sólo se enunciarán algunas de estas fracciones como un acercamiento general de los aspectos más relevantes.

a) La capacitación y el adiestramiento deberá ser impartido durante las horas de la jornada de trabajo, existiendo la posibilidad de que de común acuerdo, podrá impartirse de otra manera. Si el trabajador desea capacitarse en alguna actividad distinta a la naturaleza de la empresa, la capacitación, ha de realizarse fuera de la empresa.

b) El objeto de la capacitación y el adiestramiento será: la actualización, el perfeccionamiento de conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y aplicación a la nueva tecnología, previendo riesgos de trabajo, incrementando la productividad y mejorando las aptitudes del trabajador.

d) El éxito o fracaso que pueden tener los programas implantados dependerán del funcionamiento de las Comisiones Mixtas que se formen integradas por igual número de representantes de trabajadores como de patrones. La comisión mixta es una agrupación de dos o más personas, de composición heterogénea por cuanto al interés que representan, y que actúan conjuntamente en la consecución de un objetivo preestablecido.

Ciertamente cualquier intento de educar o capacitar al personal, por muy exitoso que sea desde un plano técnico, será un rotundo fracaso si se carece de una filosofía integral del hombre y no se entiende su necesidad y trascendencia. Definitivamente, el eje de toda enseñanza estriba, en que: "Todo esfuerzo de capacitación debe orientarse a que la persona aprenda a APRENDER para aprender a SER y así aprenda a HACER". Siliceo (1990). p.25.

Pero ¿cuáles son las metas que debe perseguir la capacitación?, ¿hacia dónde se va?, ¿qué se quiere lograr?, ¿qué metas a corto y mediano plazo se debe obtener? en fin, al hablar de capacitación no se debe de pensar en algo efímero y somero si se pretende comprender que ésta es sólo un medio, no el fin, para lograr desarrollar un comportamiento individual, y desarrollar una integración de equipo, es decir, un comportamiento de grupo que coadyuve a logros significativos tanto para la organización como para el trabajador.

Bajo este contexto, Valdivia, (1982) discierne dos tipos de capacitación.

Capacitación para HACER.

Se ubica en el adiestramiento y desarrollo de habilidades o aptitudes para poder manipular los objetos, y a la vez transformar la materia, sus parámetros son lo observable, siendo medible y cuantificable de elementos técnicos y programáticos, donde al capacitar se buscan resultados útiles e inmediatos.

Capacitación para LLEGAR A SER.

A diferencia del primero ésta tiene como objeto el logro del desarrollo humano, y como principios básicos la ética del trabajo, la conscientización de la responsabilidad personal para la labor, la autovaloración de la dignidad humana, el acrecentamiento del sentido del deber y, la evolución del espíritu de trabajo.

Es así que si se quiere identificar a la capacitación dentro de esto, entonces tenemos en primer instancia que responder que el aprendizaje es precisamente el meollo de esto. Concibiéndose como un proceso abierto, una secuencia de experiencias, una serie de oportunidades de aprender en las que el sujeto está expuesto de modo más o menos sistemático a ciertos conocimientos o hechos. La única forma de comprobar que éste fenómeno del aprendizaje ha ocurrido en una persona es descubrir las diferencias significativas de conducta entre dos estimaciones distintas. Cuando se identifica y se descubre una diferencia significativa entonces se puede decir que "ha habido aprendizaje".

Por ello se afirma que sólo es justificada y saludable una actividad educativa cuando responde a una necesidad real. En este sentido define Mendoza, (1984) y Siliceo, (1990) las necesidades de capacitación como :

Aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y retribuirse en la preparación integral del individuo en tanto sea colaborador en una organización.

En estas condiciones la necesidad de capacitación:

- Representa el reflejo de los intereses de los trabajadores y de la empresa
- Algo dinámico que se transforma en la medida en que las personas y las empresas sufren modificaciones, ya sea por cambios planeados o por el mero paso del tiempo.

- El resultado de un proceso sistemático y muchas veces complejo, en el que se recomienda participen el personal y los jefes inmediatos del mismo, además de los directivos.
- Se presenta en términos de puestos específicos y no referida a la carencia de conocimientos o informaciones en abstracto, en cuyo caso podría existir una necesidad de tipo educativo.
- Se vincula en los objetivos de la empresa y en los del propio puesto, al cobrar dimensión a través de los estándares y el desempeño que están por debajo de los niveles esperados, lo cual significa problemas organizacionales.

Dichas necesidades se pueden clasificar de la siguiente manera según muestra Siliceo:

- 1.- Las que tiene un individuo, un grupo.
- 2.- Las que requieren solución inmediata, o demandan solución futura.
- 3.- Las que piden actividades informales o formales de entrenamiento.
- 4.- Las que exigen instrucción sobre la marca o precisan instrucción fuera del trabajo.
- 5.- Las que la compañía puede resolver por sí mismo o necesitan de otras fuentes de entrenamiento externas.
- 6.- Las que un individuo puede resolver en grupo o por sí solo.

Pero, desgraciadamente es frecuente encontrar que en el país las empresas desconozcan que la capacitación debe constituir acciones planeadas y programadas, de tal manera que el personal cuente en el momento oportuno con los conocimientos, habilidades y actitudes suficientes para abordar su trabajo con éxito y no sólo conducirse por experiencias o aprendizajes sin una formación sistematizada. Ya que si bien el aprendizaje humano se efectúa en cualquier momento y en cualquier lugar, de modo espontáneo, esto no asegura que dicho aprendizaje sea certero y benéfico en el desarrollo laboral.

En este sentido el directivo o administrador eficaz se distingue hoy no tanto por un conjunto singular de conocimientos o habilidades, sino por su capacidad para adaptarse a las exigencias cambiantes de su empleo, es decir, por su capacidad para aprender. Por ello si los directivos contaran con un modelo de cómo aprenden los individuos y las organizaciones, estarían en mejores condiciones para aumentar su propia capacidad de aprendizaje individual y organizacional.

Sin embargo, no solo resulta sorprendente que esta capacidad para aprender, tan considerada ampliamente importante, recibe poca atención explícita por parte de los directivos, en donde se llega inclusive a limitar la capacidad para controlar y dirigir dicho aprendizaje con conceptos como "hay que hacer los deberes".

Esto no es solo más que una muestra de lo que para Kolb y Cols, (1977), determinan en qué forma muchas organizaciones establecen su proceso de aprendizaje organizacional. Pero el éxito permanente en un mundo cambiante, exige hoy en día, capacidad para examinar nuevas oportunidades así como para aprender de los éxitos y fracasos del pasado.

Desde este punto de vista, por ello es indiscutible la preparación de todo un plan y programa debidamente estructurado, que solvente las necesidades y objetivos reales de la organización acorde a las habilidades, conocimientos, principios, y valores del personal que conforma a la empresa. En otras palabras entender a la capacitación no sólo como una brecha más para generar cambios o procesos permanentes sino como una de las bases para generar en el individuo una transformación de su realidad, como generador y fuente de toda riqueza dentro del amplio campo organizacional.

Y con la certeza de su alcance, contenido y modo de operación, teniendo cabal conocimiento de lo esperado, no subestimando su nivel o capacidad verdadera y principalmente su esencia de lo que

significa un desarrollo integral como individuo ya que como se ha comentado la raíz de tal proceso no va más allá de lo que el PERSONAL tiene como calidad humana.

Se ha venido hablando mucho de lo que representa el ser humano dentro de las organizaciones, pero siempre bajo un objetivo, mejorar u optimizar los niveles administrativos, económicos, de producción y humanos a través de elementos o herramientas suficientemente sólidas en la implementación de capacitación, de los cuales una gran diversidad de psicólogos (egresados de la Enep-Iztacala) ya han demostrado su participación activa y significativa dentro de este ámbito.

Ejemplo de ello fue la participación que tuvo Velázquez (1993) en una industria textil, la cual planteó un análisis del departamento del Recursos Humanos a través de "investigar, planificar,, programar, normativizar, controlar y evaluar programas y políticas dirigidas al departamento de recursos humanos auxiliándose de herramientas técnico-metodológicas, administrativas y psicopedagógicas con el fin de proporcionarle un buen servicio a los trabajadores de dicha empresa." p.57.

Otro trabajo lo presentaron Aguilar y Frías (1989), quienes en su tesis plantearon como punto medular lo siguiente:

El área de capacitación y adiestramiento, se concibe como uno de los puntos más fuertes de una empresa, ya que aún cuando ha habido ciertas dificultades en algunas empresas por no implementarse adecuadamente, esta se considera indispensable en cualquier organización, llámese industria pública, privada, educativa, etcétera. Pues el proceso de enseñanza-aprendizaje es la base para responder a los avances tecnológicos y elevar la productividad de la organización.

En suma, lo que se ha pretendido y se quiere lograr en toda organización es la "LA CALIDAD ORGANIZACIONAL".

Ahora bien, en la actualidad mucho se habla del término calidad; pero ¿qué se entiende por este concepto?, si bien éste se escucha y es discutido en todos los ámbitos desde, amas de casa, niños, jóvenes, estudiantes, trabajadores, profesionistas y eruditos en la materia, se puede considerar que a pesar de su manejo y conocimiento popular, éste no se debe considerar como un término aparentemente "sencillo y simple", ya que la conceptualización y trascendencia que conlleva este concepto es muy amplia, tanto en el área económica, social, político, histórico, tecnológico, de toda organización y por ende cambios en el desarrollo del ser humano.

Sin embargo, podría plantearse al respecto, porqué se habla de calidad y capacitación, y qué relación existe entre éstos.

La capacitación es: un proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos.

La calidad por otra parte proviene del latín **qualitas**: lo que hace que una persona o cosa sea lo que es. Propiedad, carácter, atributo, don, virtud, modalidad, modo. O bien el conjunto de cualidades de una persona o cosa, Carácter, índole, importancia, calificación.

En términos técnicos se puede definir como el conjunto de cualidades de un bien o servicio que cumplen con los requisitos exigidos por los consumidores de dicho bien o servicio.

En suma, no sólo se refiere hacer las cosas correctamente, ya que la calidad proviene de la persona que ejecuta las acciones. En otras palabras la calidad empieza por la educación y termina con educación.

De aquí que con base a estas definiciones, se entiende a la calidad de vida (del trabajador) como la dinámica de la organización del trabajo, que permite mantener o aumentar el bienestar físico y

psicológico del hombre, con el fin de lograr una mayor congruencia con su espacio vital, permitiendo a la vez mejorar los sistemas y procesos organizacionales. Turcotte (1986).

Cómo se puede observar el punto medular de toda la organización se encuentra en el trabajador, constituyéndose un activo con un potencial enorme para contribuir a una mayor productividad.

Para tener un mayor panorama de la importancia y trascendencia de dichos elementos dentro del ámbito laboral, se retomará un poco el surgimiento de ésta filosofía. Glitow (1991) comenta que desde los tiempos de los jefes tribales, reyes y faraones han existido las cuestiones sobre la calidad. Por ejemplo en el código de Hammurabi que data del año 2150 A.C. declara "si un albañil construye una casa para un hombre y su trabajo no es fuerte y la casa se derrumba matando al dueño, el albañil será condenado a muerte" p.15.

Alrededor del año 1450, A.C. los inspectores egipcios comprobaban las medidas de los bloques de piedra con un pedazo de cordel mientras los picapedreros observaban , ese mismo método también era aplicado por los mayas, en América central.

Sin embargo, en la actualidad se sabe que dicha filosofía de calidad tiene sus inicios en Japón, cuando en 1947 el Dr. Saito invitó al Dr. W. Edward Deming a instaurar y coordinar los estudios durante la postguerra, propiciando toda una revolución conceptual en la administración de las organizaciones y comercio, buscando una nueva filosofía que convenciera a los dirigentes a manejar un control estadístico y asumir actitudes de colaboración.

De ahí que se puede considerar a Taylor como uno de los pioneros en la introducción de un sistema industrial, a través de la llamada administración científica, el cual trajo consigo cambios importantes en el trabajo y organización como la planificación laboral, otro de ellos fue Henry

Ford, el cual introdujo la línea de ensamblaje, separando los productos aceptables de los no aceptables (observando la calidad como responsabilidad de un sólo departamento).

Por otra parte también se puede citar la contribución de Shewhart, introduciendo el control de calidad estadístico, ya que aún cuando su interés por aportar un método para controlar económicamente la calidad en medio de producción en masa, se interesó en muchos otros aspectos del control de la calidad, siendo él la primer persona en hablar de los aspectos filosóficos de la calidad.

La segunda guerra mundial fue el catalizador que permitió aplicar el cuadro de control a diversas industrias en los Estados Unidos, cuando la simple reorganización de los sistemas productivos resultó inadecuada para cumplir las exigencias del estado de guerra, pero al utilizar el control de calidad en los Estados Unidos pudieron producir artículos militares de bajo costo y en gran cantidad.

Por ello la producción norteamericana durante la guerra fue satisfactoria, en términos cuantitativos, cualitativos, y económicos, debido en parte a la introducción del control de calidad estadístico, que estimuló también avances tecnológicos, en cambio en esos días el Japón se encontraba en condiciones precarias, intentando mejorar y salir adelante a través de seguir compitiendo con sus productos, "baratos y malos" (Ishikawa 1988).

Las fuerzas norteamericanas decidieron aplicar e impartir sus enseñanzas a la industria japonesas. Durante ese período se estableció el sistema de normas nacionales, permitiendo introducir y difundir el control de calidad estadístico a dichas industrias, siendo el Dr. Edward Deming quien introdujo el control de calidad en el Japón, en una conferencia impartida por él en el año de 1950.

Otra visita importante fue la que realizó el Dr. Juran, en 1954 quién marcó una transición en las actividades de control de calidad en Japón. Concibiéndose esta filosofía no sólo exclusividad del área de calidad, ya que opinaba que la calidad era responsabilidad de toda la empresa, vista como un sistema donde los factores determinantes para formarla, será el personal de la alta gerencia. Por ello la preocupación en investigar sobre este campo resaltando tres etapas dentro de sus estudios:

Primera etapa se denomina "El Período de Estudio y Búsqueda" (1946-1950).

Segunda parte, denominado "Período de Control Estadístico de Calidad" (1950-1954)

El tercero "Período de Control Total de Calidad" (1955-1960)

En este sentido para que Japón pudiese entrar al mercado internacional y sostener su propia economía, Estados Unidos abrió sus fronteras a los productos japoneses y los gerentes y consultores estadounidenses se convirtieron en sus maestros. Ya que los japoneses asimilaron todo lo que veían, hasta lo que decían los carteles que colgaban en las paredes de las fábricas, "cero defectos", "la calidad cuenta" y "hágalo bien a la primera vez". Creyendo todo lo que leían, pensando que las compañías americanas practicaban lo que predicaban, los japoneses regresaron a su país y pusieron en práctica lo aprendido.

De ahí que los japoneses compraron y copiaron la tecnología estadounidense y contrataron expertos en E. U. para que enseñaran y entrenaran a sus líderes. Crearon la Unión de Ingenieros y Científicos Japoneses (JUSE). Establecieron un objetivo nacional: la Calidad, promulgaron una ley sobre la estandarización industrial, desarrollando al máximo un elemento importante, las personas lo que ofrecen un millón de ideas sobre cómo obtener la mejor calidad en todo lo que hacen.

Bajo esta perspectiva se agrega lo que cometo el Dr. Deming, en una conferencia sobre excelencia:

"...Una de las personas reclama el porqué no se tomaba un modelo netamente mexicano, a lo que el conferencista respondió que ojalá nunca se viera ante la necesidad de recurrir a la vacuna antirrábica, porque con esa mentalidad iba a preferir morir ladrando que utilizar la ciencia ya descubierta" (Boletín Gerencial Serpapro. S/F, p.1.)

Esto sólo indica que los conocimientos y experiencias que se producen en el mundo son propiedad universal, y si otros ya han recorrido ese camino, porque no aprovechar esta experiencia adaptándola a las necesidades actuales. Ahora bien, se comenta que entre las muchas cosas que se importaron al Japón después de la Segunda Guerra Mundial, fue sin duda el Control de Calidad, al grado de convertirla en algo propio, para después exportarla a todo el mundo, integrada en cada uno de sus productos.

Es así que respondiendo a esta situación, se realizó la Primera Conferencia de Círculos de Calidad, en la ciudad de Sendai, al norte de Japón, en mayo de 1963, en donde presentó una audiencia significativa con 22 casos resueltos. A partir de esto con rapidez fueron creciendo en número de círculos y conferencias, al grado de que la oficina central no fue suficiente, teniendo que hacer oficinas regionales para su control. Por lo que llevó a un vertiginoso crecimiento registrándose hasta 1'000,000 círculos en el Japón. Esta filosofía se fue expandiendo, llegando a varios lugares de Asia y Corea por ejemplo, que cuentan con 35,000 círculos aproximadamente. Por otra parte, en el mundo Occidental, existía un escepticismo general, pues se pensaba que la gran diferencia educacional y tradicional de los japoneses, así como las condiciones de trabajo y evaluación, haría fracasar esta implementación. Sin embargo, desde el punto de vista de Ishikawa, "Hay muchas diferencias entre las actividades de Control de Calidad (CC) en el Japón y

las realizadas en los Estados Unidos y Europa Occidental. Esto se debe en parte a las características socioculturales de cada nación" ( p.25).

Las actividades del CC no pueden desarrollarse dentro de un vacío sociocultural, sino que se realizan dentro del marco de diversas sociedades y culturas. Ishikawa, (1988).

Con esto se desprende el interés de algunos autores como Aburto (1992), el cual plantea algunas diferencias entre los países que mayor importancia tiene su participación y aportación en el desarrollo del proceso de calidad como lo ha sido Estados Unidos y el Japón, y por otra parte la relación que México tiene dentro de dicho desarrollo y que para nosotros es aún más importante por los acontecimientos políticos-históricos en que el país vive y atraviesa.

De hecho no se necesita que exista una guerra para crearnos una necesidad de inversión, sino podríamos decir que sucede una "guerra" llamada "permanencia en el mercado", ocasionada por problemas con calidad de los productos o servicios que ofrecen las empresas.

A continuación se expone, un esquema comparativo del sistema de calidad, en el que se permita identificar las diferencias entre culturas y sistema implementado en Japón, E.U. y México. Aburto (1992).

## ESQUEMA COMPARATIVO EN LA IMPLEMENTACION DE CALIDAD.

| JAPÓN   | ESTADOS UNIDOS   | MÉXICO  |
|---|--|---|
| En raza, cultura, lengua, el trabajo es homogéneo.      | La fuerza de trabajo es Homogénea.                           | Las clases sociales marcan las homogeneidades.                          |
| Alto nivel educativo.                                   | Promedio general de los trabajadores: 2/3 año de secundaria. | Promedio general: 5/6 año de primaria.                                  |
| Lealtad a la institución.                               | La lealtad es relativa.                                      | Lealtad al jefe o a la persona.   |
| Se tiene en alto valor la sensibilidad.                 | La sensibilidad carece de valor.                             | El valor de la sensibilidad lo tiene el sector público.                 |
| Las relaciones con subordinados son como en la familia. | Las relaciones son de nosotros-ellos.                        | Relaciones horizontales de compadrazgo.<br>verticales de autoritarismo. |
| Desde niños reciben entrenamiento para la cooperación.  | Desde niños reciben entenamiento para la competencia.        | Desde niños reciben entrenamiento para la dependencia.                  |
| Existe un compromiso a largo plazo con la empresa.      | Compromiso a corto plazo con la empresa.                     | Compromiso con el jefe y amigos.  |

|   |   |   |
|---|---|---|
| Empleo garantizado de por vida por las Corporaciones. | No hay garantía de permanencia.                       | La ley Federal de Trabajo dificulta los despidos. ( corrupción ).     |
| Ambiente laboral paternalista (se asigna un tutor).   | Ambiente no-paternalista (cada quien lucha para si).  | Ambiente maternalista (el Símbolo del IMSS: una madre protectora).    |
| Las decisiones involucran a todos los niveles.        | Las decisiones se toman en el primer y segundo nivel. | El presidente del Consejo o El director General toman las decisiones. |

Figura (3)

Lo anterior ha sido con la finalidad de situar un poco el surgimiento de la calidad y comprender que dicha filosofía no es sólo una moda o algo efímero, que si bien se puede hacer crítica del término esta visión no ha cambiado de la noche a la mañana sino ha sido una inquietud que a lo largo del tiempo y que en nuestros días adquiere mayor trascendencia e importancia en el medio industrial, y en general en todo lo que realiza el ser humano, ya que la intención no es sólo enmarcarlo dentro de una área tan significativa para el hombre como lo es el trabajo en las organizaciones, sino ubicarlo como un individuo con CALIDAD y de ahí que éste pueda brindar y otorgar "calidad" en lo que hace independientemente si éste sea europeo, latinoamericano o asiático.

Al profundizar más en su terminología, se comprueba la existencia de muchas definiciones de calidad que se han dado a lo largo de la historia, desde el diccionario Durvan, (1977) que la define como el estado de una persona, su naturaleza y demás condiciones que se requieren para un cargo; hasta llegar a las definiciones de los patriarcas de la calidad. Iniciaremos por la definición de Ishikawa (1988).

" 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" (p. 30).

Para el Dr. Edward Deming aun y cuando no da una definición específica, él plantea una serie de interrogantes que parte de una idea principal que es el mejoramiento incesante de todos los procesos. Sugiriendo 14 puntos planteados como las guías para que la administración de la empresa mejore la eficacia de sus operaciones y la satisfacción del personal y de los clientes.

Más adelante se describirán dichos puntos, como una parte complementaria de los fundamentos que sustentan tal filosofía.

El Dr. Juran define la calidad como "cumplimiento de requisitos y adecuación al uso".

Por otra parte Crosby, dice que para cambiar nuestra actitud hacia la calidad debemos definirla como algo tangible y no como un valor abstracto y filosófico. Para éste, la calidad es "el cumplimiento de especificaciones". Pero no es válido hablar de alta o baja calidad, o de calidad de exportación, simplemente si las especificaciones no se cumplen no hay calidad.

Asimismo, para Gitlow (1991) la calidad es el juicio que tienen los clientes o usuarios sobre un producto o servicio, es el punto en el que se sobrepasa sus necesidades y expectativas. Donde

toma como punto medular las necesidades de los clientes, siendo su satisfacción el objetivo de cualquier empresa.

Aun cuando se ha hecho mención de los principales concedores e iniciadores de este movimiento de desarrollo de calidad, catalogados por muchos como los "gurús" de esta filosofía, no se puede dejar a un lado sin mencionar al Dr. Armand V. Feigenbaum, (citado en Aburto, 1992). El cual se puede considerar como el verdadero padre del concepto de calidad total, quien establece que:

"el control total de la calidad es un sistema efectivo de los esfuerzos de varios grupos en una organización para la integración del desarrollo, mantenimiento y de la superación de la calidad, con el fin de hacer posibles la mercadotecnia, la ingeniería, la fabricación y el servicio, a satisfacción total del consumidor y al nivel más económico" (p.11).

Sin embargo, cabe aclarar que al hablar de calidad total ya no sólo se habla del concepto exclusivo de una área, sino de toda la **empresa**, convirtiéndose en un "instrumento" en poder de todos los trabajadores, haciéndolos partícipes de la transformación de la empresa.

Aquí vale la pena detenemos y contemplar la diferencia y distancia que da al hablar de calidad y excelencia ya que generalmente se contemplan como sinónimos, haciendo uso indistinto de éstos conceptos. Vale la pena especificar que las empresas hagan referencia al término excelencia tomando en cuenta que dicho concepto avala un grado eminente de perfección y/o la cualidad de ser sobresaliente en su clase, en lo que para el concepto de calidad, este se entiende como la forma de realizar con eficacia y eficiencia las actividades desarrolladas dando por resultado el logro "total de la excelencia".

Por lo que si alguno de estos elementos falla, entonces no se podría hablar de excelencia, sin embargo desde el punto de vista de los promotores de la calidad, cuando se habla de calidad total,

se habla de cualquier proceso dentro de la organización que puede ser mejorado continuamente, competitivo y sostenido en el mercado.

Si bien no se puede confundir en que son conceptos diferentes en su magnitud y contenido; no significa que sean términos ajenos y distantes ya que están interrelacionados, siendo la calidad la base para la excelencia.

De esta manera se dice que el origen de calidad radica en el SER HUMANO; ya que aun cuando existan críticas por su tendencia a cometer errores éstos son modificables. Dado que una organización pretende lograr un cambio positivo de actitud, aptitud, y certeza en el personal que integra a la organización sin coerción o castigo por su desempeño. Y este cambio de pensar desde nuestro punto de vista las brinda de manera abierta los círculos de calidad.

Pero antes de ahondar en ello primeramente se tiene que brindar un panorama de lo que significa el hablar de calidad, para lo cual se mencionan tres consideraciones importantes al respecto:

Calidad explícita.- aquel "producto" que se pueden medir y describir.

Calidad implícita.- los aspectos o características del producto , en donde el cliente da por hecho, que recibe y que tal vez no sabe describir.

Calidad por añadidura.- son los atributos (valora agregado) que el cliente no se espera y que el proveedor ofrece o incluye con el propósito de sorprenderlo favorablemente.

De igual forma se puede hablar de: CALIDAD TANGIBLE E INTANGIBLE.

La primera hace referencia a las características medibles, cuantificables, observables tanto por el cliente, como por el proveedor. Las segundas son aquellas en las cuales, sólo pueden ser percibidas, y sentidas satisfactoriamente por el cliente, en las cuales sólo él podrá determinar si es adecuado o no el bien o servicio.

## TIPOS DE CALIDAD

### A) Calidad de diseño.

La calidad de diseño comienza con la investigación del cliente, como el análisis de las llamadas por servicios, ventas, lo que conduce a un concepto de producto o servicio que cumple con las necesidades de los clientes.

### B) Calidad de conformidad.

Esta es el punto en que una empresa y sus proveedores sobrepasan las especificaciones de diseño requeridas para servir las necesidades de su cliente. El objetivo de todo procedimiento de esfuerzos es crear productos/servicios cuya calidad sea tan alta que los consumidores (tanto externos como internos) presuman de ellos.

### C) Calidad de ejecución.

La calidad de rendimiento determina el comportamiento de los productos o servicios de la empresa en el mercado. Por ejemplo los servicios después de la venta, el mantenimiento, la confiabilidad, así como también el porqué los clientes no compran los productos/servicios de la compañía. De igual forma esto deberá determinar tanto la pérdida de la calidad (especificaciones de cierto producto o servicio que se desvía de las necesidades del individuo) en un segmento del mercado. Así como la presentación de una variación común y/o especial. No contemplado dentro de los procesos de la organización. Gitlow (1991).

De estos conceptos se desprende que la calidad no es enfocarse al producto final de la línea o a la persona que genera un servicio. Sino que está determinada por un proceso de lo que entra en cada etapa y sale de ella. Es decir, el sistema organizacional.

Seguindo esta postura entonces es necesario cuestionarse si realmente se está teniendo calidad, por lo que se tiene que responder a las siguientes preguntas: ¿se está haciendo las cosas correctamente?, ¿se está satisfaciendo a los clientes?, ¿están obteniendo los clientes de manera precisa los productos y servicios que requieren?, ¿exactamente cuándo y cómo ellos lo requieren?, etcétera. para contestar a estas preguntas es necesario que los clientes contesten, ya que cualquier compañía puede producir algún producto muy sofisticado y ofrecer un servicio superior, pero todo esto puede resultar un desperdicio de esfuerzos si resulta que no es lo que el cliente quería. Una meta de calidad significa seleccionar características clave basadas en las necesidades, deseos y capacidades de los clientes potenciales.

De este modo, se deben plantear algunos factores medibles de la calidad y son:

- Consumidor: ¿quién es? , ¿dónde está?, ¿cuáles son sus hábitos de compra?, ¿cuánto compra de estos bienes o servicios?
- Requisitos: ¿cuáles son las expectativas de dicho consumidor al comprar el bien o servicio?. ¿para qué lo quiere?, ¿cómo lo va a usar?, ¿qué valor atribuye a sus satisfacción?.
- Cualidades: ¿cuál es el conjunto de características que cumple con los requisitos del consumidor? ¿en qué consisten las características?
- Creación: ¿cómo podemos incorporar a nuestro bien o servicio ese conjunto de cualidades?, ¿cómo vamos a crear la calidad que cumple con los requisitos?.

El mismo Ischikawa da siete pasos para expresar la calidad:

- 1.- Determinar la unidad (kilos, piezas, metros, etcétera).
- 2.- Determinar el método de medición. "Algunas características se pueden medir con procedimientos físicos o químicos, para otras, la prueba tendrá que basarse en percepciones sensoriales". Pero si no hay método de medición el personal (supervisor) aplica su criterio y eso hace la diferencia (variable de calidad).

3.- Determinar la importancia relativa de las características de calidad:

a) un defecto grave: aquella característica de calidad que se relaciona con la vida y la seguridad.

Por ejemplo, el riesgo de explosión de una caldera.

b) un defecto crítico: aquella característica de calidad que afecta seriamente el funcionamiento de mi producto. Por ejemplo un refrigerador que no enfría, un motor que no arranca.

c) un defecto menor: aquella característica de calidad que no afecta el funcionamiento de un producto. Por ejemplo, ralladuras en un producto,

4.- Llegar a un consenso sobre defectos y fallas. En especial, señalar los límites de tolerancia.

5.- Revelar los defectos latentes. En ocasiones muchos productos pasan la norma, pero llevan defectos o insuficiencias ocultas.

6.- Observar la calidad estadísticamente. Así como no hay dos personas idénticas, tampoco hay productos o procesos que los sean. En todo se encuentra diferencias.

7.- Calidad del diseño y calidad de aceptación. La primera es la calidad objetivo, aquella que se intenta lograr. A la segunda se le llama calidad compatible, en tanto indica el grado de ajuste entre lo diseñado y lo producido.

En todo ello un punto importante a recordar de la calidad es que la responsabilidad es de la alta gerencia, ya que solamente ellos pueden establecer el compromiso por la calidad que deberá tener la organización. Sólo ellos pueden dar pauta o inicio a tal movimiento de calidad, puesto que cuentan con el poder e influencia para proporcionar a los empleados el apoyo necesario para enviar productos y servicios de calidad a los clientes.

A continuación se describe con mayor detalle las posturas de los principales autores de dicho movimiento de calidad.

Se iniciará con el planteamiento del **Dr. Deming** (Ishikawa, 1988). quien plantea la famosa cadena "Deming" que consta de 14 puntos principales proponiendo mejoras en los procesos de toda organización y son:

- 1.- Ser constante con el propósito de mejorar los productos y los servicios: hacer que la empresa tenga permanencia y esté en constante mejoramiento.
- 2.- Adoptar una nueva filosofía: necesitamos renovar nuestra propia estima y fijar el motivo por el cual estamos en nuestro puesto, ya que tenemos como función primordial dar y desarrollar sólo CALIDAD en nuestra área y gente a nuestro cargo, rechazando errores y negativismos en forma determinante y absoluta.
- 3.- No depender de la inspección masiva: escuchar constantemente a clientes, tanto internos como externos, sus preocupaciones, sus quejas y sus sugerencias, de este modo sabremos cómo podemos resolver a tiempo los problemas.
- 4.- Acabar con la practica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio: aprender a no aceptar algo que de antemano sabemos que no nos va a servir. Evitar la compra de "lo barato cuesta caro" muchas veces por la urgencia o por no crear problemas con el departamento de compras.
- 5.- Mejorar continuamente y por siempre nuestro sistema de servicios: llevar un adecuado sistema de administración simplificando y optimizando los sistemas y procedimientos que se realizan dentro del departamento, buscando continuamente maneras de reducir el desperdicio, y mejorar la calidad.

Al respecto el Dr. Deming plantea un ciclo de cuatro etapas de un proceso o sistema organizacional y son: "planificar", "hacer", "estudiar" y "actuar" (PHEA).

Es decir se desarrolla un plan (planificar), donde se prueba o amplía en pequeña escala (hacer) y se analizan los efectos de éste (estudiar) y luego se toman las acciones correctivas apropiadas (actuar).



Figura (4). Proceso del sistema de calidad

Estas acciones correctivas pueden conducir a un plan nuevo o modificado, de modo que el ciclo PHEA sea una continua serie ascendente de mejoramiento sin término; el cual puede ayudar a la gerencia a disminuir la diferencia entre las necesidades del cliente y el rendimiento del procedimiento.

6.- Instituir la CAPACITACIÓN en el trabajo: no se deberá sentirse tranquilo solamente porque la compañía tiene un programa de capacitación formal. En estos programas la gente casi siempre aprende teoría y aptitudes básicas. La aplicación de la teoría y práctica de estas aptitudes es responsabilidad principalmente del "ejecutivo" sin la aplicación y sin el reforzamiento resulta un desperdicio la capacitación en el aula.

7.- Instituir el liderazgo: el trabajo de un ejecutivo no es decirle a la gente qué hacer o castigarla, sino orientarla y dirigirla a obtener resultados. Orientar es ayudar a la gente a hacer mejor el trabajo, enseñándole a aprender. El aprendizaje es un cambio que ocurre cuando una persona responde física y mentalmente a estímulos externos, mientras más sentidos se estimulan, es más probable que ocurra un cambio.

8.- Desterrar el temor: han pasado casos en donde nosotros mismos hemos ocultado errores con la finalidad de que nuestra imagen no se vea manchada, pero este sistema sólo empeora la situación, ya que fractura y deteriora nuestra empresa, aprendamos a enfrentar nuestros errores y hacer que la gente confíe en nosotros.

9.- Derribar las barreras que existan entre áreas staff: es necesario y urgente recobrar nuestro espíritu de equipo, destruyamos las islas de poder, porque sólo nos llevan a la nada.

10.- Eliminar los slogan, las exhortaciones y las metas: los slogan no tienen sentido si no se respaldan con mejoras, es decir, nuestros actos no van de acuerdo con lo que decimos por lo que no hay congruencia, lo que provoca que mucho del personal, pierda credibilidad y piense que todo es un engaño.

11.- Eliminar las cuotas numéricas: evitar trabajar sólo por estándares, que éstos no sean nuestros límites, rebasémoslos apoyados por métodos y sistemas de mayor calidad y aplomo.

12.- Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho: todos hemos experimentado el hecho de realizar un trabajo bien hecho, se obtiene una sensación no muy fácil de explicar, por lo que se busca es que la gente también lo sienta, pues aunque no se crea el personal está ansioso o angustiado cuando no puede hacerlo.

13.- Establecer un vigoroso programa de EDUCACIÓN y REENTRENAMIENTO: se tendrá que entrenar constantemente al personal en el empleo de nuevos métodos de trabajo, ya sea en equipo o en técnicas. Por ello la importancia de la capacitación.

14.- Tomar medidas para no lograr las 7 enfermedades mortales:

- a) Falta de constancia en el propósito o planes.
- b) Énfasis en la utilidades a corto plazo
- c) La movilidad de la gerencia
- d) Manejar una compañía basándose con la mayor objetividad posible, (reflejado en cifras visibles).

Otras menos importantes pero que también frustran la productividad son:

- e) Desatender la planificación a largo plazo.
- f) Confiar en la tecnología para solucionar los problemas.
- g) Buscar disculpas tales como: "nuestros problemas son diferentes", en vez de desarrollar soluciones.

El Dr. Juran, conocido como uno de los sucesores del Dr. Deming, hace referencia de igual forma a la cultura de calidad bajo algunos otros parámetros establecidos que son:

- Medir el costo de tener calidad pobre.
- Adecuar el producto para el uso.
- Lograr conformidad con especificaciones.
- Mejorar proyecto por proyecto.
- La calidad es el mejor negocio.

## METODOLOGÍA

- 1.- Detectar áreas de oportunidad.
- 2.- Establecer metas de mejora.
- 3.- Planear el logro de las metas.
- 4.- Brindar CAPACITACIÓN.
- 5.- Empezar proyectos.
- 6.- Registrar cualquier avance.
- 7.- Brindar reconocimientos.
- 8.- Comunicar resultados.
- 9.- Evaluar.
- 10.- Mantener el mejoramiento en procesos y sistemas.

Dentro del planteamiento de Juran, toda mejora se logra trabajando proyecto por proyecto y de ninguna otra forma. Un proyecto es la planeación programada para la solución de un problema. En donde se conjunta un grupo de directivos para guiar el programa anual de mejoramiento. Se solicitan los proyectos, se analizan y se seleccionan los que serán atacados en ese año.

En cada proyecto se asigna un equipo encargado de movilizar los recursos de la compañía para:

- Estudiar los síntomas de defectos y fallas.
- Elaborar teorías acerca de las causas de esos síntomas.
- Probar las teorías hasta determinar las causas.
- Estimular la acción correctiva.

Es necesario que participen todos los niveles directivos en el mejoramiento de la calidad, que tengan una participación directa y que trabajen en sus propios proyectos de calidad. Todo problema debe ser transformado en un proyecto de mejoramiento de calidad.

Debe prepararse a la alta dirección para el avance de conocimientos, creando comités directivos de solución de problemas; estableciendo la dirección, la prioridad y los recursos.

El comité de diagnóstico debe ser un grupo con habilidades de investigación y movilidad para encontrar las causas de un problema desde su raíz.

Para trabajar en la solución de problemas Juran hace una división de esfuerzos. Una etapa que va del síntoma a la causa y otra que va de la causa al remedio. El camino más difícil es ir del síntoma a la causa; porque se desconoce en dónde recae la responsabilidad.

Juran concuerda con otros autores en la importancia de la capacitación y el entrenamiento, pero enfatiza el uso de técnicas de solución de problemas y prácticas de dirección de calidad. Reconoce la importancia de la medición y de la verificación de que el plan siga su curso. Asimismo está en contra de tomar acciones inmediatas de corrección sin antes haber encontrado y removido la causa de raíz.

Lo más importante del método de Juran, es que de cada problema se elabora un proyecto que cubre rigurosamente la secuencia de la metodología científica, hasta llegar a la solución. Manual de Cencade (S/F).

Por otra parte en el caso de **Philip B. Crosby** (1987); desarrolló un concepto denominado los "absolutos de la calidad", o de la administración por la calidad, en el que maneja la idea de calidad total, planteando lo siguiente:

Principios absolutos de la calidad.

- 1.- La calidad se define como cumplimiento de requisitos.
- 2.- El sistema de calidad es la prevención.
- 3.- El estándar de realización es cero defectos.

4.- La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

De acuerdo a su experiencia y estudios, este autor comentó que los problemas eran más fáciles de prevenir que de corregir, aun cuando esto parecía muy obvio nadie lo realizaba, por lo que Crosby demostró que mediante el análisis de costos, era más barato controlar la calidad del producto en la línea de fabricación que repararlo, en lugar de tratarlo en el servicio de posventa.

Su argumento era que el control de calidad no implica por definición "una calidad más alta, sino simplemente que la calidad se mide". Esto es, todo bien o servicio debe ser factible de cuantificarse o traducirse la calidad en elementos observables, tangibles y medibles.

Incluso el mismo atribuye en su libro "La calidad es gratis", que la calidad es una de las posturas con mayor rentabilidad, en la línea de producción, donde lo más importante residirá en la actitud, aptitud y capacidad del trabajador, así como con los elementos necesarios dentro de la organización.

Frente a definiciones vagas o difíciles de manejar, uno de los aspectos sobresalientes en Crosby, es su definición de calidad: CALIDAD ES CUMPLIR CON LOS REQUISITOS. También dice que LA CALIDAD ES GRATIS, QUE NO ES NINGÚN REGALO, PERO ES GRATIS. De éstos conceptos se puede desprender la venta de ideas a todo el personal llegando a ser mercadológicas, que especifican un mensaje especial para los altos ejecutivos.

La principal fuerza del programa de Crosby es la atención que le presta a la transformación de la cultura de calidad. Envuelve a este proceso a todos los miembros de la organización. presionando a cada quien para que cumpla los requisitos de sus cliente interno.

El enfoque de Crosby es de la cabeza a la base, poniendo el énfasis en el cambio del estilo gerencial.

La alta dirección debe entender que la calidad es una función definible, medible, que requiere una atención constante. Enfatizando dentro de sus pasos lo siguiente, los cuales se expondrán a continuación:

- 1.- Compromiso en la dirección.
- 2.- Equipo para el mejoramiento de la calidad
- 3.- Medición de la calidad.
- 4.- Evaluación del costo de calidad.
- 5.- Crear una consciencia sobre la calidad.
- 6.- Acción Correctiva.
- 7.- Comité para el programa de cero defectos
- 8.- Educación del personal.
- 9.- Fijar metas.
- 10.- Eliminar las causas del error.
- 11.- Reconocimiento.
- 12.- Consejo de calidad.
- 13.- Repetir todo el proceso.

En suma, se puede concluir su postura en que las empresas entre mejor entiendan y se adapten en lo que significa el reto de la calidad total, serán las empresas que mejor sobrevivan y las que dominen en el futuro.

Por último, se mencionará al **Dr. Ishikawa** quien es considerado el consultor más importante y solicitado en Japón, ya que aún cuando el verdadero padre de la idea de la calidad total y su

control se le atribuye a él, fue en realidad Feigenbaum. No obstante a Ishikawa se le atribuye su uso, y las aportaciones tan importantes como son los círculos de calidad.

El enfoque totalizador del Dr. Ishikawa, sustenta en su afirmación que mediante el control total de calidad, la participación de todos los empleados, incluyendo al presidente cualquier empresa puede crear mejores productos (o servicios) a menor costo, al tiempo que aumenta sus ventas, mejora las utilidades y convierte a la empresa en una organización superior.

Algunas de las ventajas que cita este autor son las siguientes:

"El control de calidad da una verdadera garantía. Es posible desarrollar calidad en todos los pasos de todos los procesos y lograr una producción ciento por ciento libre de defectos. Esto se hace mediante el control de procesos. No basta encontrar los defectos y fallas y corregirlos. Lo que hay que hacer es encontrar las causas de los defectos y fallas. El control total de calidad (CTC) y el control de procesos ayudan a los empleados a identificar y eliminar estas causas." (p.90).

Independientemente de las diversidad de aportaciones que hizo, enfatizó algunos conceptos que han trascendido y son :

- Si no hay liderazgo desde arriba, no se insista en el CTC.
- El CC no puede progresar si la política no es clara.
- Organización significa claridad de responsabilidades y autoridad. La autoridad se puede delegar, pero no así la responsabilidad.
- El CC no puede progresar sin la cooperación de la gerencia media.
- Esfuércese por ser una persona que no tiene que estar siempre físicamente presente en la compañía, pero que, sin embargo, es indispensable para la empresa.

- Quien sea incapaz de manejar a sus subalternos, no es tan bueno como se cree. Quien sea capaz de manejar a sus superiores, podrá considerarse como persona competente.

Como se observó de las diferentes escuelas mencionadas , cada uno de los iniciadores de este movimiento fueron planteando y marcando su propia postura o definición de lo que para ellos representaba el proceso de calidad total, a lo cual se puede agregar una conclusión común de los autores: la obtención de resultados en la empresa sólo logrados con la involucración y participación de todos sus integrantes . Llamado círculos de calidad.

Antes de avanzar en el tema, conviene plantear algunas de las similitudes y diferencias de las tendencias ya descritas por los autores, en cuanto algunos factores principales, para ello vale la pena se revise la figura (5). Aburto (1992).

De lo anterior podemos decir que cada postura tiene su propia metodología para "medir la calidad" por lo que no se debe de tomar como receta de cocina aplicable en toda organización.

Recomendándose no casarse con una idea o postura ; pues hay que tener en cuenta que aun cuando el término de calidad se ha considerado en México reciente e inclusive no existiendo una definición propia. Esta preocupación e inquietud por mejorar los procesos y sistemas que conforman a una organización siempre ha existido, lo único que se podría considerar cambiante es el término o concepto utilizado, en donde el personal o la agrupación de trabajadores (círculos de calidad), tienen como objetivo principal realizar su labor con eficacia y eficiencia.

Sinopsis de las cuatro aportaciones para la mejoría de la calidad.

| Dimensión                                    | Deming   | Juran  | Crosby  | Japoneses  |
|--|--|--|---|--|
| Definición de la calidad                     | Conformidad a especificaciones.<br>Innovación continua de producto | Conformidad a especificaciones;<br>adecuación al uso | Conformidad a especificaciones;<br>cumplimiento de requisitos | Uniformidad en el propósito del producto.<br>Búsqueda de satisfacción del consumidor |
| Por qué la preocupación acerca de la calidad | Posición competitiva   | Utilidades/calidad de vida                           | Utilidades  | Calidad.<br>Calidad de vida.<br>Posición competitiva                                 |
| Metas del sistema                            | Mejorar la posición competitiva                                    | Disminuir costos de calidad (no-calidad)             | Disminuir costos de calidad (cero defectos), incumplimiento   | Mejoramiento continuo  |
| Meta de calidad                              | Cero defectos  | Minimizar el costo de calidad                        | Cero defectos   | Cero defectos  |
| Cómo seleccionar proyectos                   | Análisis de Pareto basado en defectos                              | Análisis de costos                                   | Análisis de costos  | Análisis de costos.<br>Necesidades del consumidor                                    |
| Cómo medir la mejoría                        | Mediciones directas  | Datos del costo de calidad                           | Datos del costo de calidad, mediciones directas y de madurez  | Mediciones directas  |
| Rol del departamento de calidad              | Bajo   | Amplio   | Moderado  | Bajo   |
| Rol de la alta administración                | Liderazgo.<br>Participación  | Liderazgo.<br>Participación                          | Debe sostener cero defectos                                   | Mejora continua  |
| Rol o función de los trabajadores            | Control y mejoría  | Moderado (control)                                   | Moderado (participación)                                      | Control y mejoría  |
| Énfasis del costo de calidad                 | Ninguno  | Alto   | Alto  | Bajo   |
| Análisis estadístico                         | Mucho uso  | Para ejecutivos menores                              | Mixto   | Alto uso   |

Figura (5)

## **2.2.- OBJETIVO DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD**

Partiendo de la idea en que toda organización es un sistema cuyos elementos se relacionan entre sí, donde cada uno de ellos es influido por otro, existiendo sin lugar a dudas un propósito y personas que la conforman, es que toda organización comparten una tarea, (fabricación de pan, automóviles, medicinas etcétera.) y una estructura del tipo que sea, ( división de funciones, niveles jerárquicos, o lo que se le denominaría procesos sociales).

Con ello se enfatiza que la calidad empieza por las personas en donde éstas pueden alterar la tarea, la tecnología y la estructura y sus propios procesos cuando así lo demande el cumplimiento de la misión de la empresa, que debe estar orientada a servir inteligentemente al cliente externo e interno.

De aquí se deriva la preocupación de las empresas por introducir métodos o sistemas que mejoran sus procesos, haciendo hincapié en la participación de los trabajadores, y esto lo podemos observar en lo que se ha denominado círculos de calidad.

Un círculo de calidad está integrado por un pequeño número de empleados de la misma área de trabajo, y su supervisor, que se reúnen voluntaria y regularmente para estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad y de productividad, con el fin de aplicarlas en la identificación y solución de dificultades relacionadas con problemas vinculados a sus trabajos. (Thompson, 1982).

Su idea básica consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los elementos de la organización, mediante la interacción activa de experiencias y conocimientos para el estudio de los problemas de un área de trabajo, exponiendo ideas y analizando sus posibles

resultados hasta lograr una actitud abierta, de mejora permanente en el desempeño de sus labores.

Este mismo autor comenta, el término de "círculo de calidad" tiene dos significados. Ya que se refiere tanto a una estructura y a un proceso como a un grupo de personas y a las actividades que realizan. Por consiguiente, es posible hablar de un "proceso de círculo de calidad", al igual que de un "círculo de calidad".

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.

El proceso del círculo de calidad está dividido en 4 subprocesos:

- 1.- Identificación de problemas, estudio a fondo de las técnicas para mejorar la calidad y la productividad, y diseño de soluciones
- 2.- Tener conocimiento por parte de la gerencia, en la solución propuesta por el grupo, con el fin de que éstos y los expertos técnicos que estén interrelacionados con el asunto y decidan si se puede poner en práctica o no.
- 3.- Efectuar la ejecución de la solución por parte de la organización general.
- 4.- Evaluación del éxito de la propuesta por parte del círculo y de la organización.

Puesto que ningún ambiente de trabajo es perfecto, es que se ha implementado estos círculos de calidad : un pequeño grupo de personas que se reúnen voluntariamente y en forma periódica, para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se suscitan, para el mejoramiento del área de trabajo.

"Sin embargo hay que recordar que los problemas son parte inherente de la vida, y se diferencian solamente en la actitud que adoptemos frente a ellos: ya sea vivir bajo su peso, arrastrándonos

como un valle de lágrimas, o lo tomamos como una oportunidad de retornos a crecer y superarnos". ( Manual Serpaprosa ,1987); ( P. 7).

Identificar el problema no es, el fin de la labor de los círculos de calidad. La tarea consiste en investigar exactamente que causó el problema, determinar la mejor forma de solucionarlo, recomendar la solución a la gerencia y poner en práctica esa solución.

Este sistema de círculos de calidad se basa en el principio de que las personas que realizan un trabajo todos los días, saben más sobre el mismo , que cualquier otro individuo e implica un procesos de aprendizaje compartido, para crecer continua y conjuntamente, escuchar y aprender uno del otro; la oportunidad de aprovechar experiencias que cada cual posee, para su aplicación práctica.

De ahí que en la postura de quien mejor conoce el trabajo es quién lo realiza y por lo tanto es quien lo puede optimizar. Por ello se puede considera como un sistema de alta participación en el que los propios trabajadores identifican sus problemas y buscan por sí mismos las soluciones más viables. Permitiendo un intercambio de conocimientos y convivencias, dando lugar a que la empresa se postule como un lugar en donde la gente piensa, experimenta y acumula conocimientos para transmitirlos a los demás.

Cabe aclarar que no sólo es el hecho de reunir un grupo de personas, sino esto es parte importante de todo un proceso organizacional, abierto al cambio y a los acontecimientos presentes; los cuales se caracterizan por los siguientes aspectos:

- 1.- Los círculos de calidad son pequeños. En ellos pueden participar desde cuatro hasta ocho o máximo diez miembros.

2.- Todos sus miembros deben laborar en un mismo taller o área de trabajo. Dicho taller o área de trabajo le da su identidad al círculo.

3.- Los miembros trabajan bajo el mismo supervisor, quien a su vez hace parte del círculo.

4.- Por lo general, aunque no siempre, el supervisor es también el jefe del círculo. Como tal, él o ella debe moderar las discusiones y tratar de conseguir un consenso. El supervisor no imparte ordenes ni toma decisiones. Los miembros del círculo, en grupo, toman sus propias decisiones.

5.- Participación voluntaria significa que todas las personas que trabajan en una fábrica u oficina tiene la oportunidad de unirse o no al grupo, de proponer su ingreso, de retirarse y de afiliarse nuevamente.

6.- Los círculos se reúnen por lo general una vez a la semana durante horas hábiles y reciben remuneración por la actividad realizada (reconocimiento social y económico de manera significativa).

7.- Estos círculos deberán recibir instrucción acerca de los reglamentos que atañen a su participación en un círculo de calidad, a la mecánica de dirigir reuniones y a la forma de hacer las prestaciones a la administración. De igual forma se hace hincapié en la instrucción de técnicas empleadas para solucionar problemas en grupo, tales como la improvisación de ideas, análisis de causa y efecto, etcétera.

8.- Los miembros del círculo y no la gerencia, son quienes eligen los problemas y los proyectos sobre los cuales desean trabajar.

9.- Los círculos recogen la información y reciben la ayuda que requieren para analizar un problema y llegar a una solución.

10.- La existencia de los círculos depende de la voluntad de sus miembros para reunirse. Los integrantes pueden declararse en receso, posteriormente reiniciar durante uno o dos meses para solucionar los problemas.

11.- Se requiere de apoyo y asesoría técnica para el mejor funcionamiento y desarrollo del círculo de calidad.

Bajo esta perspectiva, se puede considerar, que el trabajador de hoy en día siente una gran satisfacción personal y desarrollo potencial cuando tiene la oportunidad de ser responsable , tomándosele en cuenta y reconociéndole su trabajo. Por ello Barra, (1990) afirma que, los círculos de calidad pueden cambiar la cultura de una organización, ya que constituyen la forma más efectiva que se posee en la actualidad para establecer el estilo participativo del personal que será la clave de la empresa exitosa en la década por venir.

Aquí, se agrega lo que comentó Douglas MacGregor (citado en Barra, 1990) ,cuando escribió en un artículo prediciendo las ventajas económicas y psicológicas de un concepto como el de los círculos de calidad, identificando el desarrollo de relaciones de grupo, como una forma para que la gerencia reconociera y aprovechara el potencial de sus elementos humanos:

"ya no se puede operar la empresa compleja, interdependientemente, colaboradora que es la moderna compañía industrial, sobre la premisa completamente irreal de que está formada por relaciones individuales. El costo de hacerlo- aunque está oculto y no es fácil de reconocer- no se justifica. Cuando algunos gerentes empiecen a descubrir las ventajas económicas y psicológicas de una operación de equipo realmente efectiva, su ventaja competitiva proporcionará todo el estímulo necesario para acelerar la transición a las relaciones de grupo.

Las novedades viene y van. El hecho fundamental de la capacidad del hombre para colaborar con sus compañeros dentro de un grupo sobrevivirá a la novedad y algún día será reconocida. Entonces, y sólo entonces, la administración descubrirá cuán seriamente subestimó el verdadero potencial de los individuos.” (P. 136).

El potencial de los recursos humanos de una organización se utiliza plenamente cuando los empleados son miembros de un grupo de trabajo que funcionan con efectividad, como los círculos de calidad, los cuales tiene un alto grado de lealtad de grupo, habilidades efectivas de interacción, y altos objetivos de desempeño.

Con este grado de participación, la definición de calidad de una organización tiene que cambiar; la calidad ya no reside en alguna oficina de manufactura que trata de inspeccionar el producto. La calidad penetra la organización. Es una responsabilidad que asumen todos los empleados en relación con su propio trabajo.

Hacer que todos los empleados mantengan este interés por la calidad es el papel más importante que juega la gerencia. A medida que el círculo madura y se convierte en una identidad con sentimientos, carácter y personalidad propios, debe recibir estímulos, dado que cada círculo necesita sentirse parte integrante de la empresa.

Ahora bien, ¿cómo operan estos círculos de calidad?, ¿quién los dirige?, ¿cómo se inicia el círculo ? , estas y otras preguntas son las esenciales para implantar tal procesos de calidad en una organización interesada por mejorar sus procesos y sistemas de producción o servicio.

Cada círculo se constituye por un promotor, asesor, facilitador, líder, secretario y los miembros; dicha estructura a continuación presentada es sólo un modelo de como se puede implementar, no obstante esto no quiere decir que se constituya un esquema modelo de llevarse a cabo dentro de una organización. (Manual elaborado en Servicio Pan Americano de Protección ,1987).

El promotor será responsable de integrar al personal al sistema de círculos de calidad.

Mantiene, recibe, y analiza la información obtenida de parte de las áreas involucradas con el fin de conocer las alternativas manejadas y viabilidad de aplicación. Y de acuerdo a sus límites de autoridad dará trámite a las alternativas que a su consideración puedan mejorar la productividad y calidad de los productos o servicios.

El asesor de calidad será responsable de apoyar, promover y controlar sistemáticamente el seguimiento y funcionamiento de los círculos de calidad; agilizará los trámites de administración, aprobación y recepción de los diferentes formatos de control, teniendo informados a los niveles ejecutivos del desarrollo de los círculos de calidad.

El facilitador de calidad entrenará, desarrollará y ayudará a los líderes para el control de los círculos, permitiendo o facilitando el conocimiento y expansión de los mismos, disminuyendo su resistencia a su formación.

Facilitará la información que requieran los círculos para analizar un problema y llegar a una solución, de igual forma dará trámite a las alternativas planteadas, verificando la correcta aplicación y desarrollo de los círculos de calidad.

Proporcionará retroalimentación necesaria que permita las medidas correctivas de los círculos de calidad en caso de desviación de resultados.

El líder de calidad será aquella persona que tenga nivel de mando. Proporcionará apoyo y dirección a los círculos, poniendo especial cuidado en estímulos y participación grupal y si es posible individual.

Evitar que las sesiones se conviertan en quejas y discusiones, e involucrará a los integrantes, asegurándose de que todos tengan la oportunidad de participar en las reuniones. Mantendrá

informado al facilitador (nivel gerencia) del progreso de las actividades, proporcionando un reporte de los avances.

Elaborará un reporte de la información recabada de las aportaciones de solución de los grupos de trabajo, donde despliegue las inquietudes o expectativas de éstos, para un mejor funcionamiento del trabajo.

Dará seguimiento y medición de los proyectos, responsabilizándose de que los integrantes cuenten con los conocimientos básicos para el desarrollo de los círculos.

El secretario, es parte de los miembros del círculo y será elegido por el grupo.

Este participará de la misma forma que cualquier miembro del círculo, llevará un control sobre las actividades realizadas (registro de avances).

Llenará los formatos de control y un archivo de los mismos. Fomentará la participación pero cuidando se respete el código de conducta establecido por el grupo.

Los miembros son quienes participaran activamente aportando ideas, que de acuerdo a la problemática que se analice, puedan ofrecer alternativas viables que fomenten substancialmente la productividad y la calidad de los servicios de cada área. Para ello debe tener claro y comprender los objetivos comprometiéndose con ellos. Cualquiera que sea el problema se discutirá abiertamente hasta encontrar la solución.

Para otros autores como Barra (1990) y Thompson (1982) señalan que la forma en que se constituye un círculo no tiene que basarse en un esquema como el que se planteó, ya que ellos parten del hecho inicial en que todo aquel que quiera participar o ser miembro será bien recibido sin ser obligado a pertenecer a éste. Aceptar o dejar de ser miembro de un círculo de calidad dependerá de sus gustos como individuo, su carga de trabajo, el problema particular que esté tratando de resolver el círculo u otros factores.

Uno de ellos es el líder quien será el encargado de entrenar a los miembros voluntarios en reuniones semanales. Y los miembros realizarán a cabo las soluciones reales a los problemas presentados en sus áreas de trabajo.

Es importante recordar que un círculo propone soluciones, no las implanta sin el consentimiento de la gerencia. La estructura y la dirección son esenciales para el éxito del círculo.

Un círculo recién creado deberá centrarse sobre 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 ambicioso que pueden requerir la participación de otras secciones y círculos.

Pero el éxito de éstos no dependerá exclusivamente de la técnica sino del aspecto humano y de los objetivos de producción. Cuando se inicia con un movimiento como éste, se debe tomar en consideración para su funcionalidad un análisis cuidadoso de la situación organizacional, en donde se tenga mayores probabilidades de éxito, ya que esto puede revertirse y en lugar de beneficiar y mejorar los procesos retroceda y perjudique totalmente, inclusive los procesos ya establecidos antes de iniciar con tal sistema de calidad en la organización.

Quizá por ello muchos de nosotros se preguntarán, entonces, ¿por qué los círculos de calidad?.

Desde el punto de vista de Barra, (1990), los círculos de calidad presentan una perspectiva diferente para la solución de problemas ya que hacen, que los empleados y la gerencia trabajen juntos en 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 éstas partes, lo que equivale a la calidad de la organización" (p.137).

El objetivo de la introducción del proceso de los círculos de calidad se deberá convertir en parte permanente y autosostenida de cada proceso administrativo de una empresa, o en otras palabras lograr su institucionalización, así que obtener una organización totalmente participativa sólo puede darse en forma voluntaria.

Los círculos que se inician por razones diferentes a la verdadera intención de los gerentes de adoptar un estilo participativo, no tendrán la mejor oportunidad de crecer. O si lo hacen, este crecimiento será en forma artificial, pues responderá sólo al estilo de la gerencia tradicional.

En donde la gerencia será la dueña de los círculos y no sus miembros. Pero tan pronto como los empleados adviertan que son "manipulados" abandonarán los círculos. Llegando a producir efectos perniciosos sobre los círculos efectivos.

Por ello desde su introducción se debe tener cuidado de las dificultades u obstáculos presentados ya que pueden acabar definitivamente con los círculos de calidad o conducir a un resultado final totalmente al esperado. Estos obstáculos son:

- Concepto equivocado de la alta gerencia acerca de lo que es un proceso de círculos de calidad.
- Oposición del nivel gerencial medio y de la supervisión a la introducción de los círculos de calidad.
- Capacitación deficiente.
- Imposibilidad de llevar a la práctica las propuestas de los círculos.
- Imposibilidad de evaluar los resultados del proceso de los círculos de calidad.
- Círculos de calidad que se alejan de la estructura básica de los principios generales de los autores del proceso de calidad total.

De igual forma, coincide Thompson (1982). Al señalar que los ejecutivos están preparados para aceptar que la mayoría de los ejecutivos y casi todas las personas de su propia empresa en un principio tendrán un concepto equivocado del programa, tales como:

Una solución temporal: en un comienzo, casi todas las personas consideran el proceso de los círculos de calidad como un proyecto a corto plazo que no durará más de seis u ocho meses. Piensan que es técnica que se prescribe, al igual que un medicamento, para curar un mal específico como puede ser la mala calidad o la baja productividad. Una vez curada la enfermedad, piensan, la organización puede suspender el tratamiento.

Un esfuerzo limitado: la mayoría de los gerentes creen que el proceso de los círculos de calidad es una labor de poca envergadura, en la cual sólo participan los talleres u oficinas con problemas. Piensan que únicamente participa entre un 10% y un 15% de la fuerza laboral.

Solución para un solo problema: por lo general, los gerentes llegan a la conclusión que el proceso de los círculos de calidad sirve para una sola cosa. En otras palabras y para ser más precisos, desean que sirva para cumplir con un objetivo específico, puede ser el ahorrar dinero, reducir los turnos de trabajo. Independientemente de cuál pueda ser el problema, se limitan a un solo objetivo.

Para los empleados únicamente: los gerentes ven el proceso de los círculos de calidad como un cambio en la fuerza laboral pero no en la empresa. En su opinión, cambia a los empleados pero no a al gerencia.

Simplemente un programa: detrás y alrededor de estas interpretaciones erróneas está la noción que los círculos de calidad son un programa. Esta acepción tiene implicaciones veladas. Hace que los círculos de calidad se conciertan en un apéndice de la empresa, algo que tiene principio y fin y que realmente nunca llega a ser parte integral de ella y que solamente atañe a un grupo reducido de personas que buscan solucionar un problema específico.

En suma, la clave del cambio en el comportamiento es pasar de una actitud de decir a una de escuchar y responder. Por esta razón, la alta gerencia debe apoyar con toda claridad el estilo

participativo. A medida que los gerentes individuales decidan, cambien su estilo y den a sus empleados la oportunidad de participar en el proceso de toma de decisiones, los círculos crecerán **de un modo natural.**

Desde esta visión nuestro enfoque debe ser eminentemente realista en la necesidad de calidad de nuestro país. Como decía a través de una fábula Alberto Ortega citado en Aburto (1992), en el simposio de la industria automotriz mexicana:

La rana estaba muy preocupada porque la víbora había estado devorando muchas ranas. Había en ese lugar, una lechuza, y como la rana sabía que las lechuzas son sabias, fue a preguntarle qué debería hacer en caso de que la víbora intentara comérsela. La lechuza, tras reflexionar, dijo:

Si la víbora intenta comerte, vuela.  
Estando así la conversación llegó la víbora y de un bocado se tragó a la rana.  
Al ver esto, la lechuza, sin inmutarse dijo.  
Que pena que no se acabe de entender que yo sólo manejo conceptos y no realidades.  
Es pues necesario, aceptar las cosas como son y no como quisiéramos que fueran.

En México es necesario utilizar nuestras buenas cualidades y características; como la creatividad, el ingenio, el interés por defender las raíces de nuestra cultura. La mesura e inteligencia con que usemos las herramientas para el cambio son un factor de importancia. En donde el primer problema que debemos atacar es la definición de nuestra identidad.

De hecho, este mismo autor señala que los problemas de México son de índole educativa. Pues en todos los campos tienen una causa relacionada con la mala educación o la falta de la misma. Pero la mente del pueblo mexicano es fértil y creativa y su cabeza contiene la misma cantidad de materia gris que las de hombres y mujeres de otras nacionalidades.

Por ello, el proceso de participación, cualquiera que este sea, debe iniciarse desde la inducción del personal, al ingresar a la empresa. Así, debe aclarárselo al personal qué puede esperar y qué se

espera de él en cuanto a la calidad; en sentido amplio, así como cuáles son los beneficios y cuáles las consecuencias de la no calidad.

Existen varias opciones para lograr esta participación, pero quizá la más básica sea enseñarle el valor de trabajar en equipo.

Sin embargo, una advertencia: las técnicas de trabajo en equipo no deben confundirse con una "terapia de grupo". Pues no se debe permitir este tipo de experimentos con la gente, ya que no es el objetivo, ni se pretende intervenir intimidando psicológicamente a las personas.

Los grupos no deben formarse sólo porque sí; pueden y deben trabajar en problemas aislados pero, sobre todo, en procesos. De hecho la formación de equipos de trabajo (ET) o círculos de calidad (CC) son sólo un punto clave para reducir la resistencia al cambio que se presenta en estos casos, ayudando a trabajar en equipo y a eliminar barreras interdepartamentales.

Ello no debe tomarse como la totalidad de solución de los problemas de calidad; pero sí en cambio, una valiosa herramienta de crecimiento y participación, incluso llegar a ciertos grados de productividad que no esperaría.

Pero los círculos de calidad de cualquier punto que se vean tratan sobre gente, gente con ideas, gustos, emociones, experiencias, en fin, es sobre esta composición de individuos donde se tiene el principio o comienzo de este proceso de cambio y no como el final.

Dentro de este marco, se debe contemplar finalmente que un grupo es definido como una formación social organizada, compuesta por un número casi siempre reducido de individuos estrechamente relacionados entre sí que cuentan con metas y necesidades comunes.

Por lo que estas metas comunes a todos los miembros del grupo los hace interdependientes, interactuando en forma productiva o improductiva. La interacción se define como el resultado de la combinación de actitudes, comportamientos y relaciones de sus miembros.

La etimología de la palabra "equipo" proviene del escandinavo *skip* que significa barco y del francés *equipage*, término que designa a la tripulación, en el sentido de un conjunto de personas muy bien organizadas para el trabajo de navegación. Esta idea da la imagen de un equipo de trabajadores que realizan una obra en común, e implica un vínculo, un objetivo común y una organización. (García y Rguez C,díaz J, Estrada J., 1983).

Estos autores presentan una definición que desde nuestro punto de vista es la más cercana al objetivo establecido, considerando que si se habla de "círculos de calidad" no se puede negar la representatividad de lo que significa estos "grupos de trabajo" (término más familiar de la psicología).

El equipo de trabajo, implica la formación dinámica de sus integrantes encauzados en una tarea y en el logro de objetivos y satisfacciones personales abiertamente reconocidas, lo cual favorece una auténtica relación interpersonal.

Pero para que el trabajo en equipo sea eficaz, cada uno de sus miembros debe ser consciente de las motivaciones subyacentes de los demás y desear que los otros integrantes se preocupen por lograr los objetivos del equipo.

Si el equipo es sólo una suma de individuos que no interactúan entre sí, no se darán sino pequeños esfuerzos de integración, se presentara el parasitismo y ocasionalmente la explotación, ya sea del equipo por alguno de sus miembros, o de éstos entre ellos. Para evitar que suceda lo

anterior, se busca componer los equipos con personas que dispongan de una formación adecuada para encarar y resolver los problemas del trabajo colectivo.

En este sentido es que se concuerda con los autores en situar a los círculos de calidad como grupos de trabajo, ya que un equipo de trabajo, es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común.

A partir de ciertos estudios de McGregor, Likert y et. al (citados en García, 1983) establecen algunas de las características más sobresalientes de un equipo de trabajo.

- 1.- Objetivo común y tareas aceptadas: una vez logrado, los miembros manifiestan una conformidad constructiva, representando una ventaja de autonomía individual y organizacional.
- 2.- Número reducido de participantes: de no ser así se corre el peligro de que su estructura se haga compleja y por tanto dificulte la consecución de los objetivos.
- 3.- Organización: esta es variable según el contexto de sus objetivos y tipo de tarea por desarrollar, repercutiendo en general a la distribución de trabajo, manejo de información, liderazgo, dirección etcétera.
- 4.- Unicidad y totalidad: constituye una entidad con personalidad distinta a la de cada uno de los miembros que la integran. En este contexto los participantes disponen de capacidad individual suficiente para contribuir con sus conocimientos, habilidades y actitudes en forma equilibrada, al esfuerzo grupal.
- 5.- Compromiso personal: a partir de un objetivo común y de la aceptación de las tareas por realizar, se genera en los integrantes del equipo un compromiso personal, entendido como la

disposición física y emocional del individuo para crear y mantener el espíritu del equipo, lo cual brinda soporte exigido por los demás miembros.

6.- Límites y disciplina: la coordinación de esfuerzos de distintas personas exige la adopción de una disciplina más rígida que la establecida convencionalmente por los reglamentos y políticas de las instituciones y alentada por el espíritu del equipo.

7.- Presencia de un vínculo interpersonal: el equipo es un conjunto de vínculos cuyas relaciones interpersonales juegan un papel fundamental, ya que las personas se encuentran ligadas por una conciencia muy clara de pertenencia y por cierta cultura común.

El equipo de trabajo no es una familia, ni un grupo de amigos, ni un club. El trabajo que debe desarrollar, la misión o la obra por realizar conjuntamente dan a la unidad socioafectiva una orientación común y una perspectiva que repercute en el espíritu del equipo.

8.- Convergencia de esfuerzos: definir al trabajo por la multidisciplinareidad, por la integración de profesionales de distintas ramas del conocimiento comprometidos en realizar un objetivo, que buscan complementarse dependiendo unos de otros.

9.- Aprovechamiento del conflicto: se debe aceptar en principio el desacuerdo, como inevitable en las organizaciones. "Se analizan las razones cuidadosamente y el grupo busca resolver el desacuerdo más que dominar al disidente" . Esto supone que el líder formal del grupo esté dispuesto a aceptar sus equivocaciones con la confianza de que su autoridad no se verá disminuida y aprovechará el conflicto como un elemento más para la creatividad del equipo.

10.- Conciencia de la situación interna: implica un equipo capaz de autodirigirse, permitiendo a cada miembro prever su comportamiento y ejecutar su papel conforme a un plan de trabajo,

desarrollando sus habilidades, esfuerzos sostenidos de integración por parte de las instituciones, cambios en las actitudes de las personas con posiciones de poder, transformación en la estructura orgánica y la inversión de tiempo y recursos financieros.

Lo anterior no es más que resaltar los preceptos que todo círculo de calidad o grupos de trabajo, constituyen para obtener mejor calidad de vida laboral e individual, esto es, lograr una saludable dinámica de la organización del trabajo que permita mantener y aumentar el bienestar físico y psicológico del hombre, con el fin de tener una mayor congruencia con su espacio de vida total (Turcotte, 1986) .

## 2.2.- METODOLOGÍA DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.

Los círculos de calidad contemplan dentro de sus finalidades la de resolver problemas. En este caso las acciones específicas se pueden intentar cuando el problema se identifica con facilidad.

Un problema es una dificultad que afecta directamente, provocando que se tome una decisión. Un problema también es algo que causa limitaciones y desviaciones afectando nuestro medio ambiente. O bien una serie de hechos que dificultan la consecución de un fin.

En concreto, se puede plantear como la distancia que existe entre lo que es y lo que deben ser, y si esta distancia es nula, entonces el problema no existe y si esta distancia es grande el problema será difícil de resolver.

El círculo puede generar un gran número de problemas en menos de una hora o en una sola sesión, siendo muchos de estos no relacionados con el trabajo, o subjetivos, interpersonales, los cuales debe de evitar abordar áreas problema que no:

- Reflejen la habilidad, destreza, o disciplina de los miembros.
- Afecten su trabajo
- Tengan una buena probabilidad de éxito
- Eviten problemas de negociación colectiva, política de personal o de relaciones entre trabajadores y supervisores.

Los problemas que se han de tratar se deben analizar conforme a varios criterios como son:

1) facilidad de solución, 2) resistencia al cambio, 3) tiempo permitido para la solución 4) potencial para un mejoramiento de la calidad o de la productividad, etcétera.

La primera reunión del círculo por lo general se realizará después de una semana o dos de realizada la reunión para solicitar voluntarios. Aunque para ello se contempla que las reuniones efectivas no se dan por casualidad, sino son el resultado de una planeación, uso de agendas, entrenamiento efectivo y uso de un proceso creativo de solución de problemas.

#### 1.- Planeación

En las reuniones se debe establecer el tiempo y lugar de las sesiones. El horario de la reunión por lo general se somete a votación de los miembros del círculo, tratando de evitar horarios que pueden causar problemas o realizar actividades en situaciones críticas de la empresa.

#### 2.- Agendas

Ello permite que el líder planee, ayude a los círculos a prepararse para las reuniones, sirva como recordatorio en la reunión, evite sorpresas, notifique a los participantes para completar alguna acción, y guíe la discusión en la reunión.

#### 3.- Entrenamiento

Un círculo formado constituye el inicio de un equipo potencialmente creativo para la solución de problemas. En gran medida, lo que el círculo llegue a ser dependerá de la orientación, apoyo y entrenamiento que reciba del líder y del facilitador. Las primeras reuniones son más bien de entrenamiento, en que se enseñan las técnicas de solución de problemas como se emplean en el proceso.

#### 4.- Uso del proceso creativo de solución de problemas

La mayoría de los métodos comunes de solución de problemas especifican un proceso lógico a seguir con el fin de alcanzar una solución. Los métodos más complejos también proporcionan técnicas o herramientas, que ayudan al usuario en cada etapa del proceso. Las herramientas más simples son normalmente preguntas: cómo, qué, cuándo, dónde, y porqué. Pero la más poderosa

es la mente humana y su capacidad creativa para generar muchas ideas, organizarlas y luego centrarse en la mejor. Esta capacidad es la base del concepto de pensamiento creativo **divergente-convergente**.

El proceso creativo de solución de problemas combina:

- Un proceso a seguir.
- Técnicas que ayuden al proceso.
- Y un pensamiento divergente-convergente para generar primero ideas creativas y luego centrarse en ellas analíticamente.

El pensamiento divergente es la generación de un gran número de ideas creativas. La tormenta de ideas y los diagramas de causa y efecto que más adelante se mencionan son ejemplo de estas técnicas que usa el círculo para encontrar los problemas, identificar las causas, buscar soluciones e ideas e implantar los pasos del plan.

El pensamiento convergente es el proceso de pensamiento complementario que consiste en seleccionar la mejor idea de las resultantes del procesos divergente, es lógico y analítico. Ejemplo de ello son el análisis de pareto que usa el círculo para aislar un problema bien definido y su mejor solución.

Después de ello el círculo debe de estar listo para desarrollar los siguientes criterios en la solución de problemas (Barra, 1990).

#### PASO 1. BÚSQUEDA DEL PROBLEMA

Inicialmente al formarse el círculo (con su respectivo nombre o identificación del grupo), se identifica el problema. Un procedimiento simple, para dar solución a los problemas alternativos,

consiste en asignar un peso a cada problema elegido y emplear una escala común de cinco puntos para cada uno, en la que 1 es el valor menos preferido y 5 el más preferido.

En otras palabras independientemente del criterio utilizado, se llegará a una decisión de selección de problemas usando técnicas de pensamiento convergente como el ordenamiento y el consenso. En donde ésta es preferible ya que se basa en la decisión del sorteo o por la mayoría, estimulando discusiones más abiertas y la comprensión de las diferentes perspectivas de los miembros.

#### PASO 2.- BÚSQUEDA DE LOS HECHOS

A continuación el círculo usa el pensamiento divergente para generar todos los hechos sobre el área de problemas seleccionada. Emplear técnicas divergentes como la tormenta de ideas para generar posibles respuestas a las preguntas quién, cuándo, dónde y cuántos, relativas al área de problemas. Analizar esta información y determinar cuáles son los hechos substanciales mediante el consenso ayuda a cristalizar el área de problemas en una declaración válida de la misma.

#### PASO 3.- DEFINICIÓN DEL PLANTEAMIENTO ESPECIFICO DEL PROBLEMA

Una vez que se tienen los hechos, el círculo emplea otra vez las técnica de pensamiento divergente para generar varios planteamientos específicos y válidos del problema.

Deben evitarse términos como "escasa productividad" o "falta de .." por ejemplo, planear un problema diciendo "escaso control de herramientas" no es tan significativo como decir " las herramientas no están disponibles ni en el lugar ni en el momento en que se las necesita".

Esto es sólo un ejemplo de permitir al círculo una dirección específica que seguir.

#### PASO 4.- IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

Se emplean varias técnicas como: la tormenta de ideas, buscando cada causa potencial; asimismo la técnica del "porqué" para llegar a la raíz del problema, otra de ellas, es la causa y efecto para mostrar sus interrelaciones. Es así que esta técnicas puede ser alternativas de apoyo, para identificar el origen del problema presentado.

Sin embargo, estas por sí solas representan aspectos cualitativos, lo que significa que para dar un sustento a los problemas detectados por medio de dichas técnicas el CC trata estas causas como potenciales, porque son sólo opiniones y no se basa en datos, empleando para ello otras técnicas como la recopilación de datos y el análisis de Pareto para fundamentarlas y determinar las verdaderas raíces.

#### PASO 5.- RECOPIACIÓN DE DATOS.

El círculo recoge datos para usar en el análisis de Pareto y separar las que son vitales de las triviales. El círculo también usa formas, listas de verificación, encuestas, entrevistas y cuestionarios para sustanciar lo que antes fue sólo una causa potencial.

#### PASO 6.- ANÁLISIS DE PARETO.

El análisis de Pareto, es un método visual que ayuda a ordenar el volumen de datos recogidos. Permite ayudar a contar con gráficas, cuadros, histogramas, que ayuden a descubrir las causas vitales.

#### PASO 7.- BÚSQUEDA DE LA SOLUCIÓN

En este paso del proceso el círculo usa la tormenta de ideas, para generar el pensamiento divergente y obtener el mayor número de soluciones posibles.

#### PASO 8.- ANÁLISIS DEL CAMPO DE FUERZAS

Este análisis conduce a determinar una estrategia para implementar la solución. La técnica emplea alternativamente tanto el pensamiento divergente como el convergente. El primero se usa para generar todas las fuerzas impulsoras y de restricción, el segundo para ordenar las fuerzas y llegar a un consenso sobre la estrategia definitiva para implantar la solución.

## PASO 9.- PLAN DE IMPLANTACIÓN

El plan debe mostrar a la gerencia que el círculo ha evaluado la solución, ha programado la implantación, beneficios, y las acciones de seguimiento necesarias. Esto proporcionará una mayor seguridad de que la solución será efectiva. El plan debe especificar lo siguiente:

Planteamiento de la solución.

Acciones requeridas para implantarla.

Fechas de terminación de cada acción.

Personas responsables de cada acción.

Gerente cuya aprobación se requiere (si es necesario).

Plan de seguimiento (quién, qué, y cuándo).

Análisis de los beneficios (ventajas a implantar la solución).

Con base a lo anterior presentaremos el esquema (6) los formatos que se podrían emplear ante el (los) problemas por el Círculo de Calidad.

De los métodos más usuales dentro del proceso de calidad, se pueden considerar los siguientes:

De aquí se desprende como primer punto para la selección del problema la técnica de "tormenta de ideas". En cada una de éstas los miembros del círculo votaran por el problema que crean más importante, por ejemplo en el problema número 1 votan 4 personas, en el problema 2 votan 3 personas, en el problema 3 votan 3 personas; etcétera

En este momento se realiza lo que se le denomina "ponderación" es decir, consiste en que cada miembro le asigne un valor al problema planteado dependiendo de cómo le afecta al participante ese problema. Para lo cual se establece una escala de 1 al 5 ; por ejemplo:

## FORMATO DE REGISTRO DE ACTIVIDADES

### REPORTE DE ACTIVIDADES CIRCULO DE CALIDAD

|                     |                      |
|---------------------|----------------------|
| NOMBRE DEL C.C.:    | ZONA:                |
| NUMERO DE MIEMBROS: | GERENCIA:            |
| HORAS ACUMULADAS:   | AREA O DEPARTAMENTO: |
| FECHA DE REPORTE:   | SUCURSAL:            |

PROBLEMA PRESENTADO: (ANEXOS SI \_\_\_ NO \_\_\_)

FECHA DE INICIO:

DESCRIPCION RESUMIDA DEL AVANCE ACTUAL: (ANEXOS SI \_\_\_ NO \_\_\_)

FECHA:

SOLUCION PROPUESTA: (ANEXOS SI \_\_\_ NO \_\_\_)

FECHA DE TERMINO:

ACTIVIDADES PARA LA EJECUCION

| ¿QUE?<br>CAUSA SELECCIONADA | ¿COMO?<br>ACCIONES A DESARROLLAR | ¿CUANDO?<br>FECHA | ¿QUIEN?<br>PERSONA ENCARGADA<br>DE REALIZAR LA<br>ACCION | ¿DONDE?<br>LUGAR DONDE SE VA<br>A EFECTUA LA<br>ACCION | ¿POR QUE?<br>BENEICIOS |
|-----------------------------|----------------------------------|-------------------|--|--|------------------------|
|                             |                                  |                   |  |  |                        |

AREAS INVOLUCRADAS EN LA SOLUCION AL PROBLEMA:

COSTO DE LA SOLUCION AL PROBLEMA:

COMENTARIOS DE LAS ACTIVIDADES PROGRAMADAS:

NO FIRME SIN ANTES VERIFICAR  
EL CONTENIDO DEL FORMATO



FACILITADOR

PROMOTOR

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA

- 5 Importante
- 4 Muy importante
- 3 Urgente
- 2 Necesario
- 1 Se propone

Cada uno de los integrantes del C.C. le asigna un valor, posteriormente se suman estos valores, y se dividen entre el número de participantes del círculo, lo que da como resultado el promedio del valor de ponderación. Obteniéndose en la cuarta columna los totales, para obtenerla se multiplica el valor de ponderación por el número de votos, por ejemplo el primer valor de ponderación es de 3, se multiplica por el número de votos, que son 6, esto es igual a 18 y así sucesivamente se suman todos los valores.

Lo que representa la ponderación global de todo los problemas presentados y que más adelante se identificaran como la denominada gráfica de pareto o gráfica del 80-20.

Para facilitar el ejemplo se muestra la figura (7).

En el presente ejemplo sólo enumeramos los problemas.

| Problema           | No. De Votos | Valor de Ponderación | Total     |
|--------------------|--------------|----------------------|-----------|
| 1                  | 6            | $5+3+5+4+5+3=25$     | $25/7=3$  |
| 2                  | 7            | $5+2+5+4+2+2+1=21$   | $21/7=3$  |
| 3                  | 4            | $2+2+4+5=13$         | $13/7=2$  |
| 4                  | 7            | $2+2+3+1+3+1+2=14$   | $14/7=2$  |
| 5                  | 7            | $3+5+4+5+3+2+2=24$   | $24/7=3$  |
| <b>suma total:</b> |              |                      | <b>82</b> |

Figura (7)

Una vez realizada dicha tabla nos servirá como apoyo para adentrarnos a realizar el análisis de Pareto, no obstante con dichos datos el círculo de calidad o grupo de trabajo puede obtener resultados óptimos para la obtención de información en el comportamiento de uno u otro problema elegido por ellos, representándolo por medio de una gráfica, ya sea lineal, barras, pastel, dispersión etc.

## ANÁLISIS DE PARETO

Pareto era un sociólogo y economista del siglo pasado, quien descubrió un efecto notable, observó que la riqueza se distribuía desproporcionadamente entre las clases sociales, pues detectó que el 20% de la población se quedaba con el 80% de la riqueza, en tanto que el restante 80% de la población, sólo le tocaba el 20% de la riqueza.

La famosa ley del 80-20 es una tendencia que existe en los resultados de los grupos sociales. Por ejemplo tenemos que el 20% de la población que trabaja mantiene al resto del 80%.

El 20% de las empresas del país aportan el 80% de la carga tributaria, en tanto que los restantes 80% contribuyen tan sólo con el 20%.

Esto nos lleva a pensar que en todo conjunto de cosas existen los pocos importantes de los muchos triviales. Por lo tanto el análisis de Pareto nos sirve para tomar una decisión de "prioridad" o sea para atacar y encauzar todos nuestros esfuerzos en resolver los problemas que nos están afectando en mayor magnitud. Es más fácil disminuir en un 50% un problema grande, que acabar totalmente con uno pequeño.

Los pasos a seguir para constituir una gráfica de Pareto, están basados en el siguiente ejemplo: informe de calidad del departamento X del mes pasado, para detectar las principales áreas problema. Aburto (1990).

- 1.- Se elabora la hoja de trabajo. (Como la ya citada con la técnica de tormenta de ideas)
- 2.- Una vez obtenida la hoja se procede a graficar los datos (gráfica de barras)
- 3.- En la columna de la izquierda ponemos el total de la suma de los datos que se esta analizando y a la derecha el 100%.

El valor del primer problema se le suma el valor de la siguiente y así sucesivamente hasta terminar. Por ejemplo en la siguiente fig. (8) el valor con mayor puntaje fue el problema (2) con un valor de ponderación de 21 después le sumamos el siguiente problema con el puntaje que le antecede y es el problema (5) con un valor de ponderación también de 21, dando por resultado la suma de 42, posteriormente se le suma la cantidad del siguiente problema (1) que da un valor de ponderación de (18), a lo cual se suma dicha cantidad, esto es  $42+18=60$ .

Hasta aquí se ha descrito los primeros tres problemas, pero esto se debe continuar con todos los problemas planteados, hasta finalizar.

| <b>Problema</b>   | <b>Problema</b>            |
|-------------------|----------------------------|
| <b>1 - 18</b>     | <b>82      3</b>           |
| <b>2 - 21</b>     | <b>74      4</b>           |
| <b>3 - 08</b>     | <b>65.6 ----- 1    80%</b> |
| <b>4 - 14</b>     | <b>60      1</b>           |
| <b>5 - 21</b>     | <b>42      5</b>           |
| <b>-----</b>      | <b>21      2</b>           |
| <b>total = 82</b> |                            |

Figura (8)

Posteriormente se procede a localizar el 80% de los problemas multiplicando la suma total de los valores de los problemas por .8 ; esto es,  $82 \text{ por } .8 = 65.6$

Lo que esto representaría que tenemos que solucionar aquellos problemas que queden abajo del 80%..

Esto se puede representar en una gráfica de barras con el objeto visualizar la importancia relativa de los problemas a resolver y atacarlos, así como de controlar las distintas soluciones e identificar la causa básica de determinado problema de alta prioridad.

De tal forma que muestre qué problema debe resolverse primero y el orden en qué debe prestarse atención a los demás. De hecho, se ganará 80% más trabajando en el 20% de los problemas; que si se pretende resolver el 80% de problemas para solucionar el 20%. De ahí que se conozca como la gráfica del "80-20".

#### DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO

Este análisis de causa y efecto, también conocido como la espina de pescado, (por su apariencia); tiene sus orígenes en la filosofía que dice: todo efecto tuvo su causa, así como toda causa, tendrá su efecto. Si se parte de este principio, todo problema que tengamos en nuestro trabajo tiene su causa o causas, y si se quiere solucionarlo, deberá combatirlas. Será interesante exponerlo dado que como veremos esto no sólo se limita al ámbito de trabajo ya que puede ser aplicado a nuestra actividad en nuestra vida diaria.

Este fue desarrollado por el Dr Ishikawa (1988), con el fin de representar las relaciones entre un "efecto" y una gama de "causas " posibles que lo producen. Para cada efecto hay, indudablemente, varias categorías o grupos principales de causas. Estas pueden agruparse en cuatro áreas diferentes, se conocen como las "4 M" y son:

**Mano de obra:** todo el elemento humano que interviene

**Materiales:** son aquellos elementos que intervienen en el proceso

**Métodos:** a los sistemas o procedimientos que se llevan a cabo

**Maquinaria:** se refiere a todo el equipo utilizado

Estas categorías pueden variar de acuerdo a la prioridad que le de el CC; pero siempre se tendrá que tomar en cuenta que dichos elementos estarán interrelacionados cuando se trate de dar solución a una problemática. Por ello se debe tratar de encontrar la causa no los síntomas de un problema, ahondando lo más profundamente en el conflicto.

Ahora bien los pasos necesarios para su elaboración son:

- 1.- Enuncie el problema en términos de describirlo de la siguiente manera: cuándo y dónde ocurre y en qué grado se presenta.
- 2.- Genere necesidades para construir un diagrama causa y efecto en alguna de las dos formas siguientes:
  - a) mediante una "tormenta de ideas" estructurada que enfoque las posibles causas cuyos antecedentes no hayan sido estudiados.
  - b) solicitar a los miembros del grupo de trabajo que hagan observaciones, usando hojas de verificación, entre sesión y sesión, para conocer las posibles causas y ,así, poder examinar de cerca los pasos de los procesos involucrados.
- 3.- Para construir el diagrama:
  - a) coloque el enunciado del problema en el recuadro de la derecha
  - b) dibuje los cuatro grandes grupos o clasificaciones de causas u otras que puedan ser útiles para armar estos grupos.
  - c) situar las ideas de la tormenta en las categorías /grupos correspondientes.

4.- Para encontrar las causas más probables y básicas del problema:

- busque causas que aparecen repetidamente.
- llegue a acuerdos por consenso.
- reúna datos para determinar las frecuencias relativas de las diferentes causas.
- para cada causa pregunte "¿por qué pasa?", y coloque las respuestas como ramas o "espinas" de las causas principales.

#### Diagrama de causa y efecto (Ishikawa)

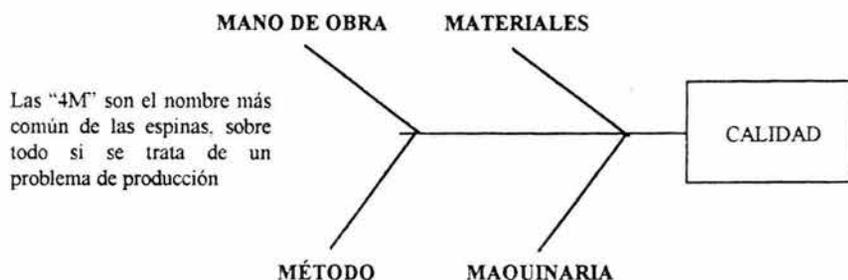


Figura (9)

Lo anterior no significa que dichos métodos sean los más óptimos para el manejo o solución de problemas, sino lo importante desde nuestro punto de vista, es que se logre una mejora continua, en donde los problemas se planten de manera percibible y "objetiva", lo que ayudara a agilizar a dar solución a los problemas que surjan dentro de las organizaciones, no obstante hay que considerar que son sólo medios viables para agilizar o ayudar a obtener los resultados esperados por dichas empresas.

Sin embargo, este tipo de análisis, son de utilidad cuando se reúnen dos o más círculos con un problema en común. Cada uno de ellos aportará sus puntos de vista, desde su área de trabajo y

esto lleva a detectar las fuentes que lo originan. Si este fuera el caso cada círculo se lleva la parte del problema que le corresponde y tratará de solucionar el que ellos mismos ocasionan.

Una vez que se hayan seleccionado las causas que realmente estén originado el problema en cuestión nos enfocaremos a pensar cuáles serían las alternativas de solución, es sencillo ya que al tener las causas se podrá saber por dónde dirigirnos.

Los líderes deben cuidar que su equipo esté siempre dispuesto a localizar soluciones y no a buscar culpables.

El círculo debe elaborar un plan de acción o implementación por escrito, ya que es más probable que la gerencia responda afirmativamente ante un plan bien desarrollado que ante sugerencias verbales u opiniones. El plan muestra a la gerencia que el círculo ha evaluado la solución, ha programado la implantación, beneficios y las acciones de seguimiento necesarias. Esto proporciona una mayor seguridad de que la solución será efectiva. El plan debe especificar lo siguiente, contestando las preguntas ya contempladas anteriormente, (cómo, cuándo, quién, dónde, por qué).

Cuando un círculo ha seleccionado la mejor solución y determinado exactamente un plan de acción, ha llegado el momento de presentarlo a la gerencia, este aspecto es de vital importancia para el éxito del círculo y del proceso de calidad dentro de la organización, ya que en gran medida del nivel directivo depende su funcionalidad y permanencia de éste sistema.

Los objetivos son muchos:

- mostrar los logros del círculo
- obtener aprobación de las recomendaciones

- obtener el reconocimiento del éxito
- lograr la aprobación del círculo
- ganar la confianza de la gerencia
- obtener el reconocimiento de las técnicas
- obtener la cooperación futura de la gerencia. Etcétera.

Es importante saber que muchos de los planteamientos presentados no todos serán aceptados, por lo que se requerirá que el círculo esté también preparado para ello y no afecte de tal forma que abandonen su intento. De ahí, que muchas de las soluciones no se basen en mejoras de materiales o tecnología, sino de un cambio de actitud, y esto es, probablemente una de las cosas más difíciles pero también más trascendentales donde el psicólogo tiene que ahondar y profundizar cuando decida intervenir en este ámbito de calidad.

Y aún más si se considera la situación en que las empresas enfrentan hoy en día y que en un futuro inmediato requerirán :

- 1.- lograr el perfeccionamiento de sus productos /servicios para cumplir las especificaciones de sus clientes.
- 2.- reducir los costos de operación de "no calidad" para llegar a ser competitivos.

Por ello se puede decir que es fundamental un esfuerzo para tener una mejoría continua incesante, siempre y cuando se parta desde nuestra cultura e ideología mexicana. La razón es que la calidad la hace la gente.

### **CAPITULO 3**

## **RELACIÓN DE LA PSICOLOGÍA CON LOS CONCEPTOS FILOSÓFICOS DE CALIDAD**

Hasta aquí se puede observar que tanto el concepto de calidad como de psicología, tienen como base principal de estudio "al individuo", ya que tanto se preocupa el psicólogo por el desarrollo integral del ser humano en todas sus áreas de inserción y específicamente en este caso al ámbito laboral, como de mejorar su calidad de vida, esto es, lograr optimizar su capacidad de crecimiento personal y de producción., pues hay que tener claro que esta en constante movimiento interaccionando con su medio, lo que propicia que el psicólogo a diferencia de otros profesionales sea el responsable de estudiar las causas que propician determinado comportamiento o conducta del trabajador, analizando y aportando planes de acción a seguir de manera significativa con el objeto de hacer un cambio de fondo y no de forma, para lo cual deberá de auxiliarse de sus conocimientos, experiencia y formación profesional.

Es así que habrá que discernir lo útil de lo desechable en tal filosofía y centrar esta calidad de México en la búsqueda e implantación de valores que acorde con su calidad humana e idiosincrasia cultural, engendren dicho modelo y sistema a un proceso de mejoramiento continuo.

Bajo este esquema es que los círculos de calidad aplicados en nuestro país deben de tener una base sólida para su aplicación, ya que como se ha visto a lo largo del presente trabajo, el hablar de calidad y/o círculos de calidad no es algo sencillo ya que significa todo un cambio de actitud y aptitud y forma de pensar de parte de cada trabajador. Existiendo una transformación completa en la mentalidad del personal.

Lo que puede representar en beneficios cuando en las organizaciones se logre realmente una compenetración tanto por parte de la alta dirección como del resto del personal. Lo cual se refleja en aspectos económicos, de organización, dirección, liderazgo hasta lograr cubrir ciertos satisfactores o necesidades individuales, como el reconocimiento social, mejorar la autoestima del trabajador, integración e involucramiento del personal, así como el compromiso de parte de cada elemento por optimizar los recursos de la organización.

En esta materia, las empresas se han dado a la tarea de emprender una serie de estrategias, técnicas, y conceptos que fundamenten un cambio organizacional, como se ha hecho mención en lo referente al concepto de calidad, no obstante lo más importante es que esto no sólo se dé en base al aprendizaje de lo que es calidad y de sus diversas facetas de aplicación, sino adecuar las teorías y tendencias a la realidad "cultural mexicana", además de incorporar nuevas ideas, producto de su sentido de reflexión desde una perspectiva psicológica. (Celanese Mexicana, 1992).

### **3.1 CONSIDERACIONES O IMPLICACIONES GENERALES DE LA IMPLEMENTACION DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.**

Los cambios que dentro de una organización se presentan cuando se decide adoptar la filosofía de calidad, no es solo en su estructura interna, sino en sus diversos campos que la abarcan, en un marco social, político y económico; hoy en día cada organización tiene como tarea mantener un equilibrio y sobresalir competitivamente en el mercado nacional e internacional.

Y más aún si se considera que actualmente en los noventas, la sociedad mexicana ha resentido los efectos de una economía con un gran desequilibrio en las finanzas públicas y en el comercio exterior. De las cuales ha habido ciertos aspectos que han propiciado mayor gravedad de la situación del país, por ejemplo el Tratado de Libre Comercio (TLC); o la reciente devaluación de la moneda, propiciando a las organizaciones mayor crecimiento y rapidez en sus procesos.

Ante tal situación, es que se ha concebido como alternativa de solución a la filosofía de calidad, como una forma nueva de pensar, es decir, debido a las circunstancias o condiciones presentadas, es que se necesita cambiar las perspectivas, y ver las cosas de una nueva manera de percibir las; de las cuales nadie ha enseñado cómo hacerlo.

El hecho real, es que al hablar de ello no significa que el mundo se este norteamerizando, orientalizando, ni europerizando, sino se esta "globalizando", es decir, aceptar que cada país, y cada organización, tenga que estar preparado para ser eficientes en sus actividades; y no desechar totalmente la idea que tales conceptos son sólo ideas de moda, ya que el objetivo final es lograr que todo individuo tenga un aprendizaje y un cambio de actitud ante sus labores. De tal forma que adapten y promuevan dichos sistema de valores de calidad.

Por ello, si se quiere implantar un esquema de calidad en una empresa, es necesario que la Alta Dirección se pregunte por qué y para qué que se va implantar, de ahí que si se desconoce las ventajas, y desventajas, y sin una meta clara es probable que dentro de la organización se genere un rechazo casi automático a dicho esquema.

Lo anterior nos permite explicitar que existen empresas mexicanas, que si bien cuentan con el interés y entusiasmo suficiente para aprender y mejorar sus procesos, estos llegan a fracasar o romper su proceso por creer que es un sistema pasajero donde tiene tiempo definido para observar resultados rápidos y significativos. Sin embargo, se sabe cuando se empieza pero no cuando se termina.

Para tener una visión más clara de las repercusiones de este sistema, nos basaremos como ejemplo de una empresa como lo es Servicio Pan Americano de Protección S.A de C.V ; lo cual en su mayoría es conformado por personal mexicano, permitiendo con ello considerarse como un elemento sustancial en la forma en que se implementó tal sistema y que como veremos, dicho proceso requirió de mayor compromiso y seriedad de parte de todo el personal principalmente directivo.

Dicho ejemplo se basa en la experiencia que tuvo la autora de participar en dicha organización durante un período de 2 años y medio; por lo que se consideró conveniente apoyarse en dicha empresa, partiendo de la idea de que ésta se ha interesado en desarrollar tal filosofía de calidad y lo que es más importante los resultados obtenidos una vez implementado.

El iniciar describir esta empresa mexicana , es importante mencionar que su giro principal es el traslado y custodia de valores, además de contar con una área de mensajería, atención integral a cajeros automáticos.

Constituyéndose un total de sucursales y área corporativa, con un promedio de 100 en toda la República, 746 unidades blindadas, 2,300 unidades no blindadas, 3 aviones boing 727 y con un promedio de 12, 000 empleados hasta la fecha de 1994.

Sin embargo, su estructura y complejidad cada vez mayor por la demanda y atención requerida del mercado, en salvaguardo de valores, es que ésta fue desarrollándose y creciendo desproporcionadamente más rápido que el propio personal que lo conformaba, presentando un desequilibrio en la empresa.

Esta situación empresarial fue lo que originó que los ejecutivos fueran buscando alternativas que apoyaran y sustentaran los niveles de servicio a los clientes y por ende se lograra una equidad de crecimiento organizacional y personal. Para ello se optó por incorporar los principios y fundamentos de calidad formando y estableciendo un área dedicada a la atención y difusión de ésta.

Esta iniciativa se concretó el día 3 de noviembre de 1987, dando inicio en la implementación del sistema del círculo de calidad, denominada en lo interno de ésta como Círculos de Excelencia, con la formación del comité de excelencia (conformándolo personal ejecutivo) que tuvo como objetivo la evaluación y autorización de proyectos y programas de trabajo.

En esta primera fase se realizó la difusión y conocimiento del "proyecto" organizado de los círculos de calidad, posteriormente en mayo de 1988 se desarrolló dicho proyecto a través de lo que se denominó "operación barrido", el cual tuvo como propósito central, evaluar y corregir las condiciones físico ambientales de las áreas de trabajo, generando paralelamente a la implementación de los C.E., la detección de problemas y soluciones inmediatas para su corrección y seguimiento.

La capacitación se realizó a niveles de mando medio, a través de cursos sobre temas tales como:

"liderazgo y excelencia" y "círculos de calidad". Este programa se denominó "paga tu colegiatura", teniendo como finalidad generar el compromiso de los líderes por transmitir los conocimientos adquiridos a sus subordinado.

Dentro de esta etapa se desarrollaron:

- Logotipo del Círculo de Excelencia ( Círculos de Calidad )
- Sistema de Control de Calidad
- Sistema de reconocimientos
- Campañas de difusión
- Sistemas de información gráfica.

Para su conformación se establecieron ciertas normas o requisitos que tenían que cumplir los Círculos de Calidad ( Círculos de Excelencia), como son:

- 1.- la integración del círculo de calidad debe de ser mínimo de 3 miembros
- 2.- pertenecer los miembros a la misma área de trabajo
- 3.- reunirse una vez a la semana
- 4.- el lugar debe ser adecuado y lejos de interrupciones
- 5.- darse de alta con registro ante la coordinación de excelencia

En la primer reunión se deberá acordar la selección del nombre, código de conducta, y nombrar el líder y secretario del grupo. De esta manera se fueron difundiendo e incrementando el número de

Círculos de Excelencia dentro de la empresa, los cuales se les otorgaba un reglamento para facilitar su funcionamiento, donde se establecían los lineamientos del desarrollo, seguimiento, manutención, así como el establecimiento claro de tener una "lectura obligatoria para todo el personal llevándose a cabo durante todo el proceso del sistema Círculos de Excelencia en pro del mejoramiento de la calidad de los servicios". ( Reglamento Interno Cex;. P.3).

La conformación de este sistema se estableció a través de:

- Un comité de excelencia (directivos)
- Una coordinación de excelencia (director de desarrollo organizacional, subdirector de relaciones laborales, gerente de calidad).
- Promotor de calidad (gerente de sucursal)
- Asesor de calidad (subgerente o jefe de área)
- Facilitador (gerente de área de sucursal)
- Líder de calidad ( persona voluntaria que tuviera nivel jefatura )
- Secretario ( miembro del círculo de excelencia elegido por el grupo).
- Miembros ( personal que conformaba el círculo de excelencia ).

En la Figura (10), se presenta una muestra de la forma en que se implementaron los C.C. en el servicio, por ello, vale la pena mencionar que tales principios se establecieron para el logro integral de calidad dentro de la empresa de "serpaprosa", los cuales, bajo objetivos empresariales se fortalecieron valores y reconocimientos que permitieron satisfacer las inquietudes y expectativas de los trabajadores (Esquema retomado de la Empresa Celanese Mexicana).

## LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS

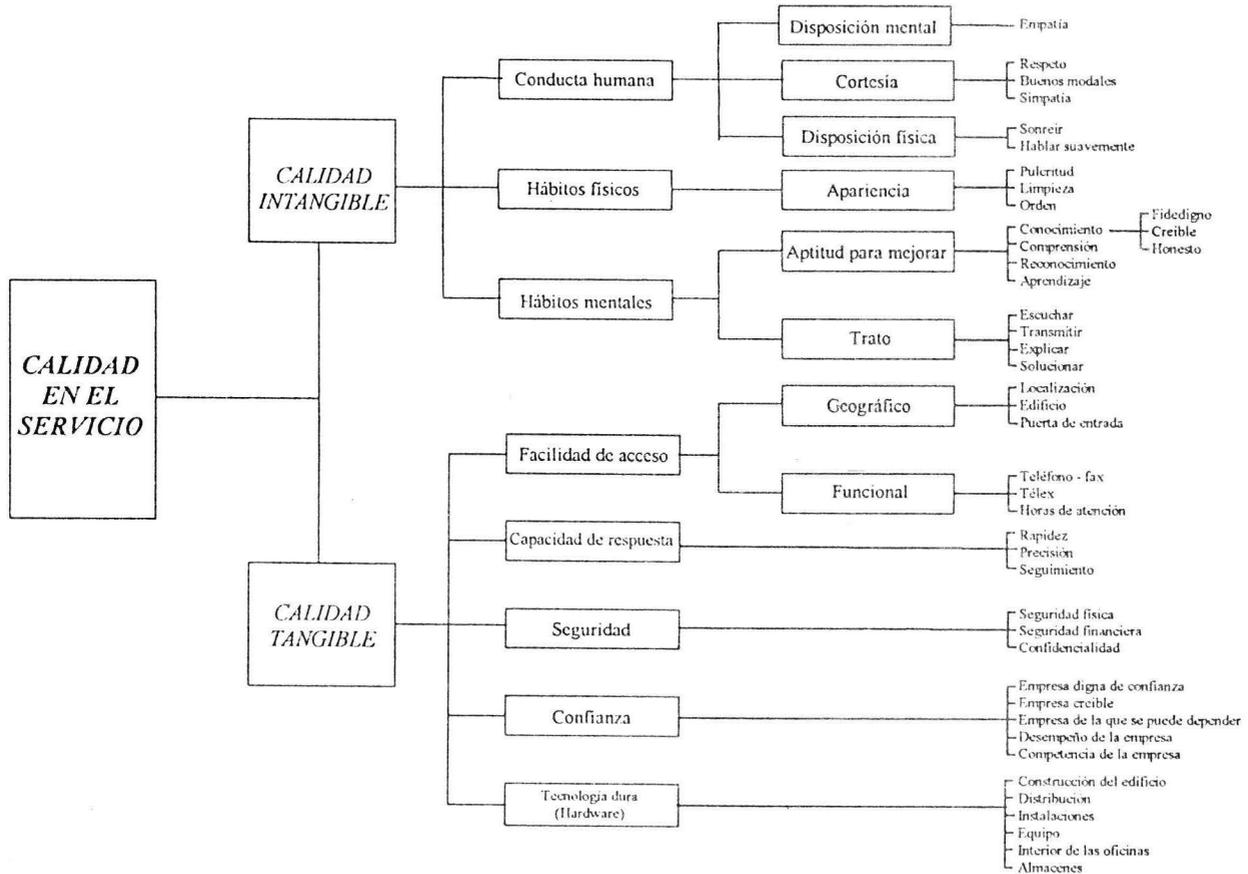


Figura (10)

A continuación se mencionará el desarrollo anual que tuvieron los Círculos de Excelencia (C.E):

#### CIRCULOS DE EXCELENCIA

| AÑO  | REGISTRADOS | SOLUCIONES |
|------|-------------|------------|
| 1988 | 393         | 188        |
| 1989 | 586         | 1611       |
| 1990 | 595         | 3141       |
| 1991 | 626         | 5250       |
| 1992 | 548         | 4123       |
| 1993 | 539         | 3653       |
| 1994 | 500         | 800        |

Figura (11)

En este último año de 1994 los datos se obtuvieron de manera aproximada, dado que a partir de este período no se elaboraron reportes finales del diagnóstico cex, dados los cambios internos de la empresa. No obstante presentaremos los datos hasta el año de 1993 (Anexo 1 y 2).

Dentro de este sistema de implementación de calidad, se instauró un sistema de reconocimientos, que permitió sustentar y fortalecer tal proceso, basado en el otorgamiento de un diploma o medallón por cada uno de los problemas resueltos siendo acumulativos para la obtención de una placa metálica. Es decir, un determinado número de medallones y su respectiva placa metálica, derivaba en la obtención de "un valor agregado" para cada uno de los integrantes, como por ejemplo, paraguas, toallas, maletas, pins, plumas, etcétera. Dependiendo de la aportación hecha a

su actividad laboral, en profundidad, creatividad, eficiencia, eficacia y análisis presentado para dar solución al problema presentado.

También la entrega de condecoraciones fue otro de los puntos sobresalientes que ayudaron a optimizar el desempeño laboral de los trabajadores, aunque éstos no entraban como parte del sistema de reconocimiento por una propuesta hecha del C.E, estas sirvieron para fortalecer acciones y tareas realizadas principalmente por parte del personal operativo, dado el tipo de actividad de seguridad que desempeñaban, por ejemplo si salvaguardaban los valores cuando la tripulación era asaltada y agredida, estos eran reconocidos públicamente otorgándosele una medalla y un estímulo económico si la acción realizada lo ameritaba.

De aquí que se buscaba que toda propuesta y soluciones hechas por los C.E. se realizaran en función de mejorar los procesos administrativos, de planeación, imagen, etcétera. Obteniéndose respuestas positivas de parte de l personal habiendo un incremento del número de C.E en los primeros años de su implementación. Desde esta perspectiva, se estableció como idea principal en toda la empresa el compromiso de proporcionara a los clientes los servicios de seguridad con "valor agregado" , es decir, se traducía como el brindar todo aquel servicio que satisficiera al cliente.

Sin embargo, ya para 1992, dichos (C.E) , empezaron a decrementar poco a poco por lo que se reinició, dándole auge y seguimiento nuevamente al sistema, interviniendo aquí la autora para reforzar y mejorar los grupos de C.E. (cabe hacer mención que durante este período se dejaron de otorgar reconocimientos, por reducción de presupuesto en la empresa).

Para ello se estableció como objetivo general:

"El promover y orientar en forma sistemática las experiencias, capacidad y creatividad de quienes conforman Servicio Pan Americano de Protección , S.A de C.V, en la búsqueda constante por el mejoramiento del servicio, productividad, seguridad y calidad de los mismos".

Objetivo Particular:

"Propiciar intereses en la importancia y trascendencia de trabajar mas eficientemente a través de la cultura de calidad, y fomentar así los objetivos empresariales: productividad, seguridad, servicio, calidad, con el fin de lograr un mejoramiento continuo de los resultados obteniendo ventajas competitivas".

Para cada una de estas estrategias se elaboraron lineamientos a seguir , como los que a continuación se describen:

**1.- Establecimiento de lineamientos para el control y mantenimiento del sistema de C. C.**

1.1 .- Revisar y modificar procedimientos establecidos en el manual y reglamentos hechos inicialmente para los CC.

1.2.- Revisar y definir el programa de reconocimientos otorgados al trabajo de CC.

1.3.- Modificar estándares de productividad CC.

1.4.- Automatizar el área de calidad.

1.5.- Establecer parámetros fijos para la creación de comités de calidad en sucursales y área corporativa.

1.6.- Ratificar el sistema de monitoreo y seguimiento de calidad total.

**2.- Definición por áreas de las políticas y procedimientos**

- 2.1.- Garantizar en base a resultados la efectividad de los procedimientos y políticas existentes.
- 2.2.- Diferenciar y establecer procedimientos operativos y administrativos.
- 2.3.- Detectar y monitorear a las sucursales que presenten condiciones desfavorables en su ambiente laboral.

**3.- Participación en planes y programas de capacitación para lograr la mejora continua de calidad, basados en objetivos institucionales**

- 3.1.- Salvaguardar los valores y objetivos personales e institucionales.
- 3.2.- Detectar necesidades de capacitación que permita conocer la situación que se encuentra tanto en cultura de calidad como empresarial.
- 3.3.- Establecer programas de capacitación interna y externa en las instalaciones del Centro Nacional de Capacitación.
- 3.4.- Formar promotores y facilitadores que funjan como asesores autodidactas.

**4.- Planteamiento del sistema costo-beneficio que permitiese conocer la rentabilidad de cada actividad.**

- 4.1.- Generar sistemas de control que permitan conocer la rentabilidad de cada actividad y proyecto.
- 4.2.- Costear cada actividad realizada.
- 4.3.- Analizar estándares de productividad que se reportaron resultados menores de 100%.
- 4.4.- Analizar el gasto presupuestal ejercido por cada área con una base mensual, para la productividad de la calidad.
- 4.5.- Revisar el nivel de satisfacción del cliente.
- 4.6.- Analizar y comparar cada actividad en cuanto a su productividad de calidad.

**5.- Incremento de los medios de difusión internos y externos del sistema de calidad continua.**

5.1.- Participar en el Premio Nacional de Calidad.

5.2.- Generar líneas de comunicación internas y externa informativa ( difusión ).

**6.- Informar y calificar la cultura de calidad de vida y trabajo.**

6.1.- Motivar al personal de la empresa para el logro de sus objetivos personales y organizacionales.

6.2.- Establecer canales de comunicación entre los trabajadores y las diferentes áreas.

6.3.- Propiciar la participación de cada trabajador coordinadamente con los gerentes de plaza y área para el logro de las propuestas grupales e individuales.

6.4.- Integrar al personal valores y objetivos institucionales.

6.5.- Fomentar el espíritu de servicio a través del compromiso personal.

6.6.- Conocer la misión y visión de la empresa.

6.7.- Actuación oportuna de cada trabajador para el cumplimiento de objetivos y desarrollo de actividades.

Con ello la filosofía empresarial buscaba dirigir un enfoque para mejorar los servicios prestados; si embargo ,la implementación de los círculos sólo reflejaron la situación en que en ese momento atravesaba la empresa, obteniéndose sólo un diagnóstico de los puntos de mejora, o bien de las áreas más débiles donde tenía que ser reforzado.

Con base a esto es que aun cuando se logró impulsar nuevamente, surgieron diversos problemas para mantener dicho proceso, entre otras cosa se debía principalmente a la falta de seguimiento y control por parte del personal ejecutivo, el desinterés e incredulidad por continuar dicho proceso debido a considerar por un lado la reducción de presupuesto y por otra por considerarse más un gasto una inversión. De ahí que las propuestas enviadas a la gerencia de calidad continuaron

decrementándose, pero elaborándose bajo lineamientos iguales de sencillos que al inicio del proyecto, siendo éstos autorizados por el gerente aun cuando sus soluciones eran ya repetidas por otro grupos de trabajo.

De esta forma tal sistema fue desvirtuado en su finalidad, y peor aún cuando se les hablaba del significado de CALIDAD, ya que el personal se mostraba "condicionado a responder que ya no creían en ello" era decir que no valía la pena el trabajar más en los C.E. además de cumplir y realizar sus actividades de trabajo.

Para tener una idea más concreta y objetiva de las implicaciones generales que los C.E. tuvieron dentro de esta organización, se presentaron como ejemplo dos figuras (Anexo 3 y 4 de la Dirección de Operación Sur), de la forma en que la gerencia de calidad controlaba y diagnosticaba las aportaciones hechas del personal, es decir en la primera de ellas, se observará un reporte del control del tipo de problema y en el segundo el grado de dificultad de su resolución.

Esto sólo refleja el resultado de los C.E después de implementarse en la empresa, donde este concepto de calidad no contaba con algún fundamento o apoyo ejecutivo, dado que principalmente se observa que los resultados arrojados (ejemplo de la operación sur) representaban sólo la resolución de problemas, enfocados principalmente en mejorar tareas simples, de arreglo material, y en su minoría el personal se enfocaba a tratar cuestiones más elaboradas, de manera que su aportación repercutiera en un segundo nivel y/o en ocasiones le otorgaban un seguimiento breve, pero discontinuo y por último, otra parte del personal, casi nulo, realizó aportaciones altamente significativas.

Todo ello, es importante aclararse ya que esto se puede atribuir a una serie de elementos o factores tanto internos y externos que intervinieron para lograr que se presentara un mal desarrollo de los CC. Haciendo referencia a las figuras antes mencionadas que representan a toda una

operación ( por lo menos, constituida de 25 sucursales pertenecientes a la zona sur), reflejarón la situación y necesidad existente de la empresa, en otras palabra diremos que era un síntoma real y/o cuantificable de parte de la organización, para llevar a cabo las medidas necesarias que permitiesen evitar un mayor fracaso, dado que tal situación se presentaba en la mayoría de las sucursales.

Con base a lo anterior, es que se describe de manera general el proceso establecido y los resultados obtenidos, en este caso de la Dirección de Operación Sur, como muestra de los avances y mejores resultados obtenidos en toda la organización.

En este caso se puede evaluar la importancia que representa el nivel directivo, dado que son ellos, como ya se ha repetido en variadas ocasiones los que marcaran el rumbo que tomara un sistema como éste, ya que sin un conocimiento y convencimiento de las implicaciones de una cultura de calidad organizacional, esto será por consiguiente un rotundo fracaso, sin el apoyo total de todo el personal, primordialmente del nivel ejecutivo.

### **3.2.- VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA IMPLEMENTACION DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.**

Las recompensas que este sistema de círculos de calidad trae a las empresas es vigoroso e intenso, por lo que esto mismo nos lleva a tomar un camino de innovación y reto cada vez más rápido en el que nos permita permanecer dentro de un marco de calidad.

No obstante, este reto vale la pena, ya que si se retoma y adecúa las necesidades del país esto puede resultar en beneficio más que en gasto.

Bajo este esquema es que surge aquí en México el interés por reconocer nacionalmente aquella empresa que cuente con los criterios de calidad , a través del llamado "Premio Nacional de Calidad" el cual el Presidente de la República le otorga a la empresa ganadora la máxima preseña por pertenecer y ser una empresa de calidad.

Estas acciones sólo se logran si la organización cuenta con la estructura y los elementos suficientes para mejorar sus procesos y sistemas, de los cuales un medio para lograrlo son los círculos de calidad.

A continuación expondremos las ventajas que a nuestra consideración el sistema de calidad tiene; si se parte de concebir a los círculos de calidad como un medio, no como un fin para sobresalir y mejorar sus procesos de producción o servicio.

1.- Propicia una mayor conciencia de la responsabilidad hacia el trabajo, que reditúe en el cliente interno como externo, y logre cubrir sus necesidades y expectativas:

- 2.- Se resuelven problemas de todo tipo grupalmente, lo que propicia como ya se dijo mayor participación y disciplina de equipo.
- 3.- Se actualizan sistemas y procedimientos.
- 4.- Se responde a los requerimientos actuales del mercado.
- 5.- Los grupos de trabajo autónomos están capacitados para realizar mejoras en sus áreas de trabajo, ya que éstos cuentan con una visión macro y dominio de su tarea.
- 6.- Se propicia el surgimiento dentro de estos Círculos de Calidad nuevas formas de comunicación, relaciones de trabajo y estilos administrativos, que de otra forma tardarían más algún proceso de cambios.
- 7.- La motivación está ligada directamente a la libertad para realizar cambios y mejoras en las condiciones del propio trabajo.
- 8.- Se realizan herramientas o métodos de medición del estado actual empresarial que guardan los niveles de calidad.
- 9.- Establecimiento de compromiso "voluntario" del personal que participa en el cambio de la mejora continua de calidad.
- 10.- Existe mayor comunicación, y conocimiento de los integrantes en las actividades realizadas de otros departamentos .
- 11.- Se propicia una menor resistencia al cambio, si es en beneficio de lograr una mejora en las propias actividades desarrolladas del trabajador.
- 12.- Los trabajadores sienten mayor interés y orgullo por su trabajo.
- 13.- Las actitudes positivas de los miembros del círculo repercuten en el personal que no está integrado en los CC.
- 14.- Los círculos producen reacciones en cadena de aprendizaje, solución y prevención de problemas.
- 15.- Los empleados llegan a comprender el papel que juegan en su organización,
- 16.- El personal puede ser detectado y promovido, sustentado por la gerencia.

- 17.- Se evalúan los resultados que benefician a la organización, con el fin de determinar si el programa es el adecuado para lograr una mayor productividad en las áreas de trabajo.
- 18.- Se detectan los puntos débiles y fuertes de una organización.
- 19.- Con el personal participante se busca cubrir en su totalidad las áreas de la organización en que se requiere aportaciones de mejora continua de calidad.
- 20.- Permite la reducción del número de trabajo (horas-hombre).
- 21.- Disminución de la tasa de accidentes, y rotación de los empleados.
- 22.- Menos desperdicios y por consiguiente mayores utilidades.
- 23.- Mejora general por el reconocimiento de esfuerzos de los trabajadores que piensan que su trabajo es importante.
- 24.- Mayor "capacitación" del personal, toma de decisiones y solución de problemas.
- 25.- Lograr el desarrollo de la creatividad e iniciativa para resolver problemas por propios medios, reforzando la autoestima del trabajador.

Estos indicadores, algunos pueden ser objetos de crítica dado que se pueden contemplar como beneficios intangibles, los cuales no son medibles como las matemáticas si se quisiera hacer una medición exacta, no obstante esto no implica que sea desventajoso a la organización, ya que desde nuestro punto de vista, son precisamente estos elementos los que mayor énfasis e importancia se deben de tener por ser la fuerza interna de la industria.

Así como se habla de los beneficios intangibles también se tiene que hacer mención de los tangibles, los cuales pertenecen a la otra parte medular de la organización, que contribuyen a contar con una organización de mayor control, más organizada, con mejor administración y por ende mayor producción.

Amén de tener en todo proceso los beneficios tangibles, e intangibles reflejados desde el costo hasta la imagen de la empresa, esto no significa que se pueda contemplar como la verdad

absoluta, en donde no existan errores; por lo que este proceso es susceptible de cambios, vulnerable a las contribuciones que se puedan hacer.

De aquí que dentro de este sistema de círculos de calidad existen algunas desventajas importantes de mencionar como son:

- 1.- Durante el desarrollo y aportación de soluciones puede ser percatable la falta de conocimiento y/o dominio del problema, por parte del líder.
- 2.- Se puede propiciar participación escasa por parte de algunos integrantes del círculo, convirtiéndose en reunión de "charla de café".
- 3.- Perderse del objetivo si el grupo se constituye por un número excesivo de elementos de trabajo.
- 4.- El personal responsable de darle control y seguimiento al círculo puede carecer de aptitudes para el manejo de grupo.
- 5.- Tendencia del personal responsable de dirigir el sistema implementado en la organización en convertirse en un "sabelotodo".
- 6.- Movimiento del directivo por un receso o por un cambio, propiciaría el término de los círculos en el proceso de implementación.
- 7.- No contar con un sistema de respuesta o reconocimiento inmediato que retroalimente a todo el personal interno de la organización, ( incentivar al personal participante). Cuando no se tiene la superestructura suficiente.
- 8.- Correr el riesgo de no ser permanentes, o constantes con dicho sistema.
- 9.- Propiciar un desequilibrio y poca credibilidad ante el personal, si el nivel directivo no cumple con lo dicho.
- 10.- Convertirse los grupos de trabajo en contra de las políticas y establecimientos de la empresa.
- 11.- Propiciar que el personal no logre identificarse, obstaculizando las actividades entre ellos.
- 12.- Dificultar y dañar seriamente la propia "filosofía y cultura empresarial" manifestado un retraso significativo, para lograr un cambio positivo en el personal.

En definitiva concluir que los CC cuentan con todas o ninguna ventaja, si éstos no son desde un inicio aceptadas por la dirección. Por ello hay que tener en cuenta que para establecer o determinar si dicho proceso ha sido funcional y/o redituable a la organización, se debe de tener una visión macro del proceso a implementar, ya que la base de tal sistema se lleva en la seguridad de lograr:

- a) Trabajo en equipo
- b) Entrenamiento y capacitación
- c) Motivación y aprendizaje.

Sin embargo , ello no es todo, ya que si se está hablando de calidad y particularmente de círculos de calidad, entonces también se tiene que hacer referencia que la conformación de un círculo implica necesariamente tratar conceptos e interrogantes como, el cambio de actitudes, liderazgo, motivación, autoestima, identidad, integración de grupos, hasta el inicio de este proceso que sería la educación. Todos ellos aspectos que se presentan dentro del C.C. y que a continuación mencionaremos.

**Actitudes:** la postura que adquiere el individuo refiriendo su estado de ánimo, o posición ante las cosas.

**Autoestima:** el aprecio, valor y reconocimiento de uno mismo.

**Motivación:** aunque existen varias definiciones, podemos precisarla como, la regulación interna de la conducta, en donde no es accesible a la observación. Sin embargo, a través de esta condición de estabilidad de intereses es que se logra alcanzar metas.

Liderazgo: la aptitud y actitud de una persona para conducir o guiar con efectividad a un grupo de personas.

Grupo: la formación social organizada compuesta por un número casi siempre reducido entre sí, con metas y necesidades comunes.

Educación: desarrollo y/o perfeccionamiento de aptitudes para su formación y crecimiento personal.

En donde éstos sólo serán el reflejo del comportamiento saludable de los individuos.

En resumen y de acuerdo a los aspectos antes mencionados es que se requerirá contar con las bases psicológicas necesarias para manejar las dificultades de un grupo.

De esta manera es que cada organización deberá estructurar sus propias bases de calidad, de ahí la insistencia de lograr en los ejecutivos habilidades de liderazgo, ya que a partir de esto se podría inferir 80% de funcionalidad si se cuenta con el aprobamiento, apoyo y conocimiento del sistema.

En el otro 20% se deberá de contemplar la educación, expectativas y necesidades del personal para tal cambio, ya que si no se toman los cuidados necesarios el personal podrá desistir.

Ante esto es que consideramos importante la intervención del psicólogo, en donde la calidad no se vea más allá de un simple aumento de bienes o servicios como tradicionalmente se entendía dentro de las organizaciones, sino ahora se habla de individuos íntegros con necesidades e inquietudes donde la participación del personal será determinante para el progreso de ésta.

En este sentido, se hablaría entonces de lograr formar y contar con personas de calidad de vida en el trabajo.

Normalmente, un modelo global de la calidad de vida en el trabajo debe tener en cuenta cada uno de los elementos siguientes:

- 1.- la naturaleza de la tarea.
- 2.- el entorno de la tarea
- 3.- las características del individuo.
- 4.- los elementos espacio temporales
- 5.- la satisfacción frente a la vida en general.

En este sentido Ehiobuche y Gutiérrez (1986) comentan que, los elementos dinámicos anteriores, la satisfacción del trabajo puede sufrir alteraciones en el tiempo, en virtud de los factores personales o de las influencias que provienen del medio.

Para ello fortalecen dicho planteamiento, basándose en un estudio realizado con trabajadores y los familiares de éstos (esposa e hijos). El cual tenían como objetivo mejorar la calidad de vida del trabajador, observando como resultado que el empleado "productivo" era aquel quien cumpliera con sus actividades y tareas correctamente en el tiempo establecido, donde la participación de la familia influía directamente tanto en la duración o permanecía en la organización, como en el desempeño eficaz de la tarea.

En este sentido, se puede descifrar lo que para muchos califican "el desempeño correcto" como "un trabajador productivo" que permita desarrollar sus actividades lo mejor posible, y que más para recomendarse que el desempeño eficaz de su propio trabajo.

Se concreta lo anterior al enfatizar la significancia y representatividad del concepto de calidad, partiendo desde el individuo, pero basado de un marco cultural, ideológico, histórico, educativo y social, y con ello la forma en que se definirá dicho desarrollo y/o comportamiento humano hasta la manera de definirse una organización.

Bajo esta perspectiva es que se puede fundamentar la necesidad de recapitular dicho crecimiento humano y particularmente la historia y perspectiva de la organización en el momento de implementar y dar alternativas para un cambio de proceso.

Como se ha visto las ventajas y desventajas de tal sistema son determinantes desde cualquier perspectiva que se mire para implementar tal cultura.

Entre estos aspectos la tarea o labor psicológica desde nuestra perspectiva debe de estar inmersa en un campo donde el psicólogo no se case con una sola corriente filosófica, esto es, ya sea Gestaltista, Psicoanalista, Conductista, Social, o bien "laboral", entre otras.

Dentro de una perspectiva tan amplia, pero concreta, es que se requiere que el psicólogo sea lo más abierto, crítico y/o analítico, de manera que éste permita apoyar a las áreas e individuos que así lo requieran, siempre y cuando se sustente bajo el punto central de la calidad como individuo y el trabajo. En este sentido no es que se determine que el éxito del psicólogo dentro de tal ámbito, deba ser cuando éste sea ecléctico, sino que con base a la diversificación y aportaciones psicológicas utilice la más adecuada de acuerdo a la situación referida.

Sin embargo sabiendo que es una tarea harto difícil para el psicólogo, ya que aún cuando tenga conocimiento de cada una de las posturas psicológicas no tendrá el dominio de todas ellas, por ello ubicamos en este sentido la labor del psicólogo conductual como uno de los más acordes a las necesidades y lineamientos presentados ante tal proceso de cambio en las organizaciones. Y de dentro de ello sin olvidar la labor multidisciplinaria en este sistema de calidad, ya que aún cuando es tarea de todo el personal el logro óptimo de la organización, la responsabilidad recae más en los profesionales de la materia y dirección.

Por ejemplo es como una pieza de domino donde cada uno de las fichas es importante para ganar el juego, y si alguna de las piezas se mueve mal afecta la jugada, requiriendo el apoyo de un compañero para realizar eficazmente la tirada y ganar.

He aquí una de las bases que representa la comunicación correcta, la comprensión y el hacer trabajo en equipo, de las cuales se parte para formar y hacer un CC. Y con ello la motivación que cada individuo presenta cuando se enfrenta ante alguna situación inicialmente desconocida y después convertirse en reto de lograr sobresalir y ser el mejor elemento y/o grupo del CC.

Aceptar que la calidad y el realizar la labor correctamente, son términos o conceptos iguales, lo que equivaldría a considerar que detrás de ello esta un trabajador "productivo".

El cual haciendo referencia nuevamente a la empresa de SERPAPROSA, se puede considerar que tal organización, es un ejemplo fehaciente del concepto manejado internamente en dicha organización.

Concibiendo al trabajador productivo que posee las habilidades cuando:

- Es competente: informado acerca de su campo.
- Es creativo e innovador: mostrar ingenio y responsabilidad en cada actividad laboral.
- Trabaja con inteligencia, sentido común, y organizar el trabajo con eficiencia.
- Emplea el tiempo eficientemente.
- Busca la mejora y desarrollo continuo.

El trabajador motivado era considerado cuando:

- Ve que cosa hay que hacer y emprende las acciones apropiadas.
- Gusta del desafío y goza resolviendo problemas.

- Demuestra un alto grado de curiosidad intelectual, piensa en mejorarlo todo.
- Orienta sus resultados.
- Obtiene satisfacción del trabajo bien realizado.

El trabajador productivo con orientación positiva en su puesto:

- Establece estándares altos.
- Tiene buenos hábitos de trabajo.
- Se absorbe en su trabajo.
- Es preciso, confiable y consistente.
- Mantiene acertada relación con los niveles jerárquicos.
- Es flexible y adaptable al cambio.

Trabajador productivo maduro:

- Es autodisciplinado, confía en si mismo.
- Aprende de las experiencias.
- Demuestra ambiciones y deseos de crecer.

Trabajador productivo que interactúa con efectividad:

- Mantiene una comunicación abierta y efectiva con el personal .
- Sabe escuchar y muestra una actitud positiva .
- Despliega entusiasmo y dinamismo, en la tarea realizada.

En otras palabras, el punto medular de todo es que el individuo logre un cambio, tanto en el área cognitiva, motriz como emocional.

La función del psicólogo al intervenir en tal proceso dependerá de circunstancias externas, que en ocasiones dificulte su desarrollo profesional, sin embargo no por ello tendrá que desistir en difundir, programar, analizar, capacitar, etc. al personal que conforma la empresa.

## CONCLUSIONES

En los últimos tiempos, tanto los administradores, sociólogos y psicólogos, entre otros se han preocupado por investigar y estudiar a través de diferentes concepciones teóricas y metodológicas a las organizaciones en sus diferentes facetas de desarrollo productivo.

Esto mismo ha dado pauta para que las organizaciones presenten cambios significativos durante su desarrollo, con el principal enfoque de lograr mejorar y optimizar los recursos materiales financieros, administrativos, etcétera.

Uno de los planteamientos empleados, para el estudio organizacional, es lo que se le ha denominado "Calidad Total", el cual ha trascendido por su visión en la cultura de empresas, tanto así que muchas organizaciones adopten dicha filosofía con el objeto de obtener un desarrollo organizacional. No obstante esta cultura de calidad tiene beneficios significativos e importantes a cada organización que la retome, siempre y cuando sea comprendida en su totalidad, no implementándose de manera incompleta y sin un conocimiento profundo de lo pretendido al incorporar dicha filosofía a una empresa mexicana.

Si bien se puede argumentar, que tal filosofía de calidad ha sido funcional logrando avances en otros países, ello no implica que en esta cultura e ideología se copie y adapte como una condición igualitaria a países tales como el Japón; lugares en los que surgió tal proceso; dado que nuestra intención no es sólo el hecho de tener un conocimiento más del sistema de calidad, sino adecuar y/o retomar parte de dicha filosofía a la cultura e ideología mexicana.

En esta parte puede formularse una gran cantidad de preguntas, cuestionando este planteamiento, como el por qué, de qué manera, bajo qué criterios, o qué condiciones ; qué beneficios o consecuencias se presentarían bajo esta cultura de calidad.

Dentro de esta rúbrica, es que a lo largo del presente trabajo se expuso la trascendencia y criterios establecidos para retomar y considerar en primer instancia este sistema de calidad. Para ello se resaltan 3 aspectos muy importantes.

- 1.- Los individuos como parte indispensable en la conformación de una organización, teniendo como primer paso el lograr un cambio cognoscitivo, pues en la medida que el ser humano aprenda a disfrutar de sus actividades (un medio es a través de la capacitación), éste le será más fácil identificarse e involucrarse con dicha filosofía.
- 2.- La aprobación e implementación de este sistema de calidad, será determinada por la decisión del nivel ejecutivo.
- 3.- Para la implementación en alguna organización ,se deberá contar inicialmente por lo menos con una infraestructura que solvete las necesidades requeridas ante tal proceso; así como las bases y conocimientos que permitan modificar acciones y propuestas hechas por el mismo personal que conforma los C.C.

Dentro de esto vale hacer hincapié dado las condiciones económicas que nuestro país está presentando, el considerar con urgencia que toda organización atienda y mejore los niveles de vida de los empleados , de tal manera que se les proporcione retroalimentación en sus propias tareas cotidianas. y con ello verse favorecida toda organización interesada en optimizar sus procesos de producción o servicio.

Es así que en el presente trabajo se expuso los aspectos más sobresalientes e inconvenientes de dicha filosofía, ejemplo de ello es que se retoma de una empresa mexicana como lo es Servicio Pan Americano de Protección S.A. de C.V., por ello es que se recomienda se implemente por el sólo hecho de partir de la idea de introducir un concepto de moda, para ver si funciona y aumenta la productividad, ya que como se ha dicho repetidas veces, esto puede originar que el personal se manifieste inconforme y descontento, de todo sistema de calidad y ante cualquier surgimiento de cambio organizacional, teniendo que reiniciar planteando alternativas que poco a poco acreditan la veracidad de lo realizado.

Sin embargo, no por ello se debe descartar la funcionalidad de tal sistema, ya que han sido una gran variedad de organizaciones que implementan los procesos de calidad total, propiciando mayor participación y competencia entre éstas llegando a participar en eventos tan significativos como lo es "el Premio Nacional de Calidad", por el logro de elevar los niveles de producción, por ende el nivel de vida del trabajador.

Bajo este enfoque, la psicología abre cada vez más un marco de acción amplio dentro del ámbito organizacional, es decir, la propuesta aquí será tan amplia como el psicólogo quiera, ya que las aportaciones significativas que logre otorgar será acorde a las necesidades de la empresa y mejor aún, si éste es apoyado y considerado como uno de los profesionistas necesarios en las organizaciones.

En este sentido, la perspectiva del psicólogo no debe ser de una sola postura, ya que es una labor multidisciplinaria donde la participación de cada profesionista será importante para determinar y llevar los cambios pertinentes en la organización. De aquí que el psicólogo pueda tener conocimiento de los problemas significativos y con base a esto, proponer y argumentar las opciones viables que sustente los cambios oportunos para mejorar las áreas de la organización.

Por ello, el psicólogo que esté dentro del área de calidad tiene una gran responsabilidad, ya que podemos considerarlo como un elemento clave de la organización por ser la persona que recibe gran parte de información de los cambios internos y externos de ésta, debiendo tener la habilidad y conocimientos necesarios para propiciar y desarrollar más al propio personal participante una vez sabiendo cuales son los puntos débiles que se deberán fortalecer.

De esta forma en la medida que el psicólogo pueda acceder y comprenderse en el sistema de calidad, aportando diferentes métodos de acción que ayuden a lograr involucrar, comprometer y adquirir mayor conocimiento a todo el personal en el proceso, se obtendrá beneficios significativos, a través de:

- 1.- Fomentar el trabajo en equipo (bajo una dirección acorde a la visión y misión de la empresa).
- 2.- Proporcionar mayor capacitación (educación).
- 3.- Incorporar y difundir los parámetros de una cultura de calidad a todo el personal (incluyendo personal externo) con mayor rapidez.
- 4.- Mantener y retroalimentar dicho proceso.

Esto puede considerarse simple, ya que generalmente encontramos su procedencia y función de dicha cultura de calidad en diversas fuentes bibliográficas, remitiéndose específicamente a contextos y cultura diferente, pero difícilmente se nos muestra el cómo hacerlo; ya que en México existen "pocos" casos que ilustren la manera de implementarse.

Si bien es cierto que este sistema no es una "receta de cocina", no significa que no se pueda adecuar y traspasarse a la realidad actual, por ello se marcaron algunos lineamientos que a nuestro parecer y experiencia debe contemplar cualquier empresa que decida implementar una cultura de calidad, tomando en cuenta sus ventajas y desventajas; y qué sistema es mejor.

Ahora bien no sólo existe el sistema de calidad, sino que existen también otras posturas que aún cuando cuenten con otra metodología para lograrlo comparten la misma finalidad, entre estas se puede mencionar el Benchmarking, ISO 9000, y la Ingeniería de Servicios, los cuales pretenden de igual forma optimizar los sistemas e infraestructura de las organizaciones, otorgando una mejor calidad tanto al cliente interno como externo. Lo anterior puede retomarse como apoyo documental para implementar en una organización su propio proceso y cultura de calidad.

En suma, las limitaciones y/o posibilidades que el presente trabajo tenga, deben ser puestas en crítica al implementar la filosofía de calidad, ya que desde nuestra perspectiva, cada cultura de calidad implementada en toda organización debe ser adaptada a la organización que se trate, ya que si se concibe que cada organismo es diferente a otro, por qué entonces pensar que cada organización es igual a otra, si se sabe que este es principalmente un "sistema compuesto de individuos interrelacionados".

Para incorporar un proceso tan importante como es la calidad y con ello los llamados C.C. el psicólogo deberá de tener mucho cuidado en su manejo, ya que si bien el término de calidad, entendiéndose ésta como una filosofía, enfocada a mejorar los puntos clave de la organización (producción, finanzas, administración) no hay que olvidar que dentro de cada paso o procesos realizados está el personal que conforma la empresa, que es la base principal para la implementación y funcionamiento del proceso de calidad total, pero siempre concibiendo su aplicación bajo un esquema propio, es decir; conforme a los valores, hábitos, creencias, nivel educativo y bases psicológicas del trabajador.

## **B I B L I O G R A F I A**

- 1.- Aburto J. (1992). Administración por calidad. México: Continental, S.A de C.V.
  
- 2.- Aguilar, R. y Frías R. (1989). Guía para el psicólogo como instructor de Capacitación y Adiestramiento. México: Tesis Profesional, UNAM ENEP-IZTACALA.
  
- 3.- Barra, R. (1990). Círculos de Calidad en la operación. " estrategia práctica para aumentar la calidad y las utilidades. México: McGraw-Hill.
  
- 4.- Bartlett, A. y Kayse A. Thomas (1980). Cambio de la Conducta Organización. México: Trillas,.
  
- 5.- Beckhard, R y Harris, R. (1988). Transiciones organizacionales: Administración del cambio. Mexico: Sistemas Técnicos, S.A de C.V.
  
- 6.- Celanese Mexicana (1992). La Calidad en México, México: Publicaciones S.A. de C.V.
  
- 7.- Centro de Capacitación y Adiestramiento, S.C. (CENCADE). Manual del Participante: Calidad Total, Filosofía y Tecnología Correctamente Implantadas. México. Cuernavaca Mor. (S/F)
  
- 8.- Crosby, P. (1992) . La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad. México:Continental S.A de C.V.
  
- 9.- Chiavenato, I. (1988). Administración de Recursos Humanos. México D.F: McGraw-Hill.
  
- 10.- Diccionario Durvan de la Lengua Española. España : Marin, S.A ., (1977)
  
- 11.- Dunette y Kirchner K. (1979). Psicología Industrial. México:Trillas.
  
- 12.- Ehiobuche C y Gutiérrez. I. (1986). Calidad de vida en el trabajo. México: Limusa.
  
- 13.- Flippo, E.B. (1988). Principios de Administración de Personal. México: MacGraw-Hill.
  
- 14.- García M. y Rguez C, Diaz J. y Estrada J. (1983). El trabajo en equipo "productividad y calidad de vida en el tabajo. México. D.F: Fondo Educativo Interamericano.

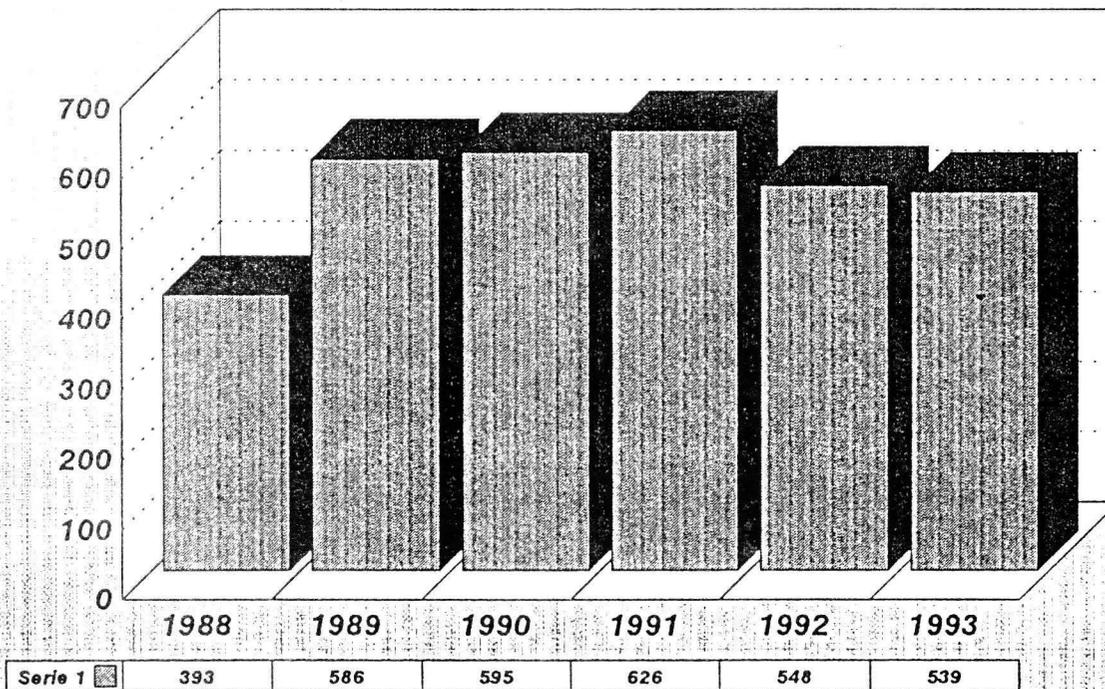
- 15.- Glitow Howards y process Management Interntational, Inc. (1991). Planificando para la Calidad: la productividad y una posición competitiva. México: Ventura.
- 16.- Grados, J. (1988). Reclutamiento y Selección de Personal. México: Limusa,
- 17.- Harrasch, C. (1983). El Psicólogo ¿qué hace?. México: Alhambra Mexicana S.A de C.V.
- 18.- Howards, G. Y Process Management International, Inc. (1988). Planificando para la Calidad, la Productividad y una Posición Competitiva. México :Ventura, S.A de C.V.
- 19.- Ishikawa, K. (1988). ¿Qué es el Control Total de Calidad? . México : Norma.
- 20.- Kolb, D. A. (1977). Psicología de las Organizaciones. México : Prentice-Hall.
- 21.- Manual Servicio Pan Americano de Protección S.A de C.V Círculos de Excelencia. México. (S/F).
- 22.- Mendoza N. Alejandro. (1984). Manual para Detectar Necesidades de Capacitación. México: Trillas.
- 23.- Merani, A. (1979). Diccionario de Psicología. Ed. Tratados y Manuales Grijalbo. México.
- 24.- Reyes P. Agustin. (1990). Administración por Objetivos. México: Limusa.
- 25.- Rodriguez E. Mauro.(1978). Psicología de la Organización. México: Trillas.
- 26.- Siliceo A. (1990). Capacitación y Desarrollo de Personal. México, D.F: Limusa.
- 27.- Servicio Pan Americano de Protección S.A de C.V. Boletín Gerencial (SERPAPROSA): Surgimiento de la Calidad Total. Fascículo 14. México, (S/F).
- 28.- Servicio Pan Americano de Protección S. A. de C.V. Reglamento Interno CEX. México, (S/F).
- 29.- Scott W.A y Mitchel W. (1981). Introducción a la Investigación en Psicología. México: Manual Moderno.
- 30.- Shein, E.H. (1980). Psicología de la Organización. México: Printece Hall International.

- 31.- Thompson C.P. (1982). Círculos de Calidad. Cómo hacer que funcionen. New York, N.Y: American Management Associations.
- 32.- Turcotte, P.R. (1986). Calidad de Vida en el Trabajo: Antiestrés y Creatividad. México: Trillas.
- 33.- Valdivia I. (1982). La Ciencia de la Administración. México: Limusa.
- 34.- Velázquez V. (1993). Análisis de un Departamento de Recursos Humanos dentro de la Industria Textil. Reporte de Trabajo. UNAM-ENEPI.
- 35.- Vroom, V. (1979). Motivación y Alta dirección. México :Trillas.

## ANEXOS



**SERVICIO PAN AMERICANO DE PROTECCION**  
**DIRECCION DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**  
**CRECIMIENTO ANUAL DE CEX REGISTRADOS**

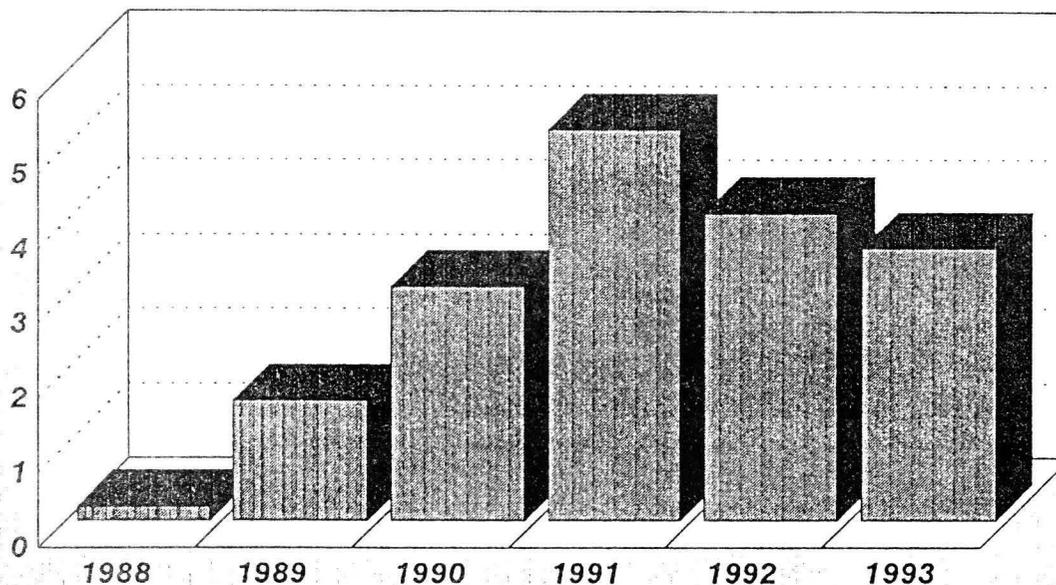




**SERVICIO PAN AMERICANO DE PROTECCION**  
**DIRECCION DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**  
CRECIMIENTO ANUAL DE SOLUCIONES CEX



Miles



|         |       |       |       |       |       |       |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Serie 1 | 0.188 | 1.611 | 3.140 | 5.250 | 4.123 | 3.653 |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|



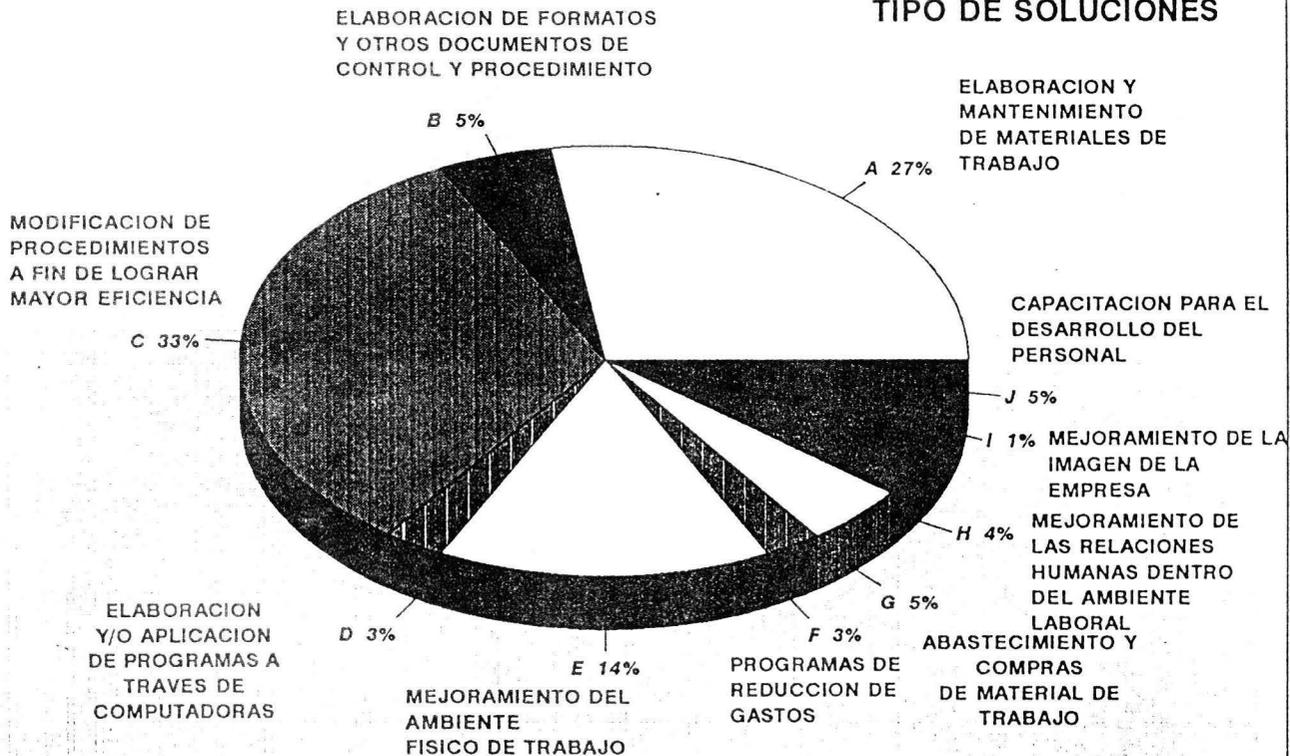
SERVICIO PAN AMERICANO DE PROTECCION, S.A. DE C.V.

CIRCULOS DE EXCELENCIA

DIRECCION OPERACION SUR ENE. - DIC. '93



### TIPO DE SOLUCIONES





SERVICIO PAN AMERICANO DE PROTECCION, S.A. DE C.V.

CIRCULOS DE EXCELENCIA

DIRECCION OPERACION SUR ENE. - DIC. '93



### NIVEL DE SOLUCIONES

