

185

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
IZTACALA

“LOS GRUPOS DE TRABAJO ORIENTADOS
HACIA LA CALIDAD”

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
YOLANDA RIVERA OLVERA

DIRECTORA DE TESIS: MTRA. MARGARITA RIVERA MENDOZA

SINODALES:

MTRA. ARACELI SILVERIO CORTES

DR. SERGIO LOPEZ RAMOS



IZTACALA

LOS REYES IZTACALA, EDO. DE MEXICO

2002

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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.

Agradecimientos

A mi familia:

*Juana, por tu atención y cariño.
Gracias Mamá.*

*José Guadalupe, José Juan y Lucio, por el apoyo y aliento.
Gracias hermanos.*

*Un especial agradecimiento a Martín y Edmundo,
porque la distancia y el tiempo
no ha podido superar el amor fraterno entre nosotros.*

*José Elpidio (In Memoriam),
un hombre como tú siempre será importante para una mujer como yo.
Gracias Papá.*

*Un agradecimiento especial,
para todos esos hombres y esas mujeres
a quienes me une el invaluable lazo de la amistad.*

*Un sincero agradecimiento,
a los catedráticos que aportaron su valioso tiempo y colaboración
para la culminación de este trabajo.*

1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Vuelos

Cada uno de nosotros
tiene un lugar
un primordial talento y
la libertad
de tomar su bandera y
volar al sol, para cada
quien siempre hay una
misión
que haremos de
cumplir
y en que podamos tener
mil encuentros para
aprender
de ellos pero por
siempre
nuestro lugar sigue
listo y
vacío para empezar
a hacer lo que venimos
a hacer aquí
a vivir lo que más
vale de vivir
y encontrar tu segunda
identidad
la causa de este viaje
existe pero,
confundidos no
sabemos mirar
hasta que eres sincero y
dices
si has podido cumplir
tu parte
si estás listo para
marcharte.
Siempre hay algo que
hacer
algo que intentar
para cada quien
siempre
existe un deber
eso que nos levanta y
pone de pie
aunque el mundo
no lo alcance a
comprender
y se oponga y lo intente
todo
y parezca que va
acabarte

no te pares, no te rindas,
no te dejes vencer
no le des ese gusto a
nadie,
no dejes que te vean llorar.
Cuántos piensan en
humillarte
como a ellos les hicieron ya
y este sitio está mal, lo
sabes
lo sabemos todos
y ellos no lo van a
cambiar.
No me pidas dejar
mi vuelo hacia el sol
para estar contigo mi
amor luego
tengo tanto que hacer
tanto que alcanzar
mejor ven conmigo
ven a volar
y si a medio camino
encuentras
que ha cambiado tu
dirección
anda y vuela que aunque
me veas derrumbar
al fin de todo siempre
he de recordar
que me diste a su tiempo
tu corazón
y seguiste tu vuelo
tu vuelo al sol.

Fernando Delgado

ÍNDICE

Resumen

Introducción.....	III
-------------------	-----

CAPÍTULO PRIMERO. LA PSICOLOGÍA EN EL PROCESO DE TRANSICIÓN A LA CALIDAD.

1.1. Aportaciones de las ciencias del comportamiento al proceso de transición a la calidad.....	10
1.2. Fundamentos de la calidad.....	16
1.3. La resistencia al cambio como problema organizacional para la calidad.....	22
1.4. El proceso de cambio organizacional.....	27
1.5. Estrategias básicas de cambio.....	32
1.6. El papel del liderazgo en el proceso de cambio.....	39

CAPÍTULO SEGUNDO. IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES.

2.1. Formación de grupos.....	45
2.2. Diferencias entre grupo y equipo.....	57
2.3. Integración de equipos de trabajo.....	61
2.4. El equipo como lugar óptimo para el crecimiento laboral y personal.....	64

CAPÍTULO TERCERO. DESARROLLO DE LOS PROCESOS HACIA LA CALIDAD.

3.1. Círculos de Calidad.....	70
3.1.1. Propósitos de los círculos de calidad.....	71
3.1.2. Contribución de los Círculos de Calidad a la Organización.....	72

3.2. Concepto y características. Círculos de Calidad.....	75
3.3. Plan de implementación para los Círculos de Calidad.....	79
3.4. Proporcionar técnicas y herramientas para la calidad.....	85
3.5. Condiciones para implantar la calidad.....	90
3.5.1. Condiciones internas.....	91
3.5.2. Condiciones externas.....	94
3.5.3. Lograr un fuerte compromiso de la directiva.....	96
3.5.4. Concientizar e involucrar al personal.....	100
3.5.5. Autoadministrar el proceso de cambio permanente.....	103
3.5.6. Planeación estratégica para la calidad.....	108

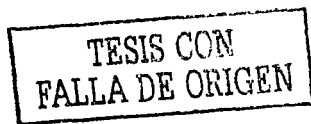
CAPÍTULO CUARTO. PROPUESTA.

4.1. Propuesta.....	115
---------------------	-----

CONCLUSIONES.....	129
-------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA.....	136
-------------------	-----

ANEXOS.....	142
-------------	-----



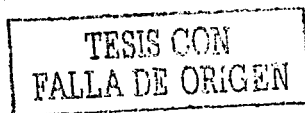
RESUMEN

El presente trabajo plantea la relevancia que adquieren los grupos de trabajo insertados en el contexto organizacional. Tal y como se podrá observar, los grupos laborales desempeñan importantes funciones en el desarrollo y permanencia de las organizaciones económicas y de servicios en nuestros tiempos.

Actualmente las organizaciones se preocupan por el desarrollo y potencialización de los grupos de trabajo, orientándolos hacia la calidad por medio de la adquisición de conocimientos y habilidades. En este contexto se considera al factor humano en grupo como el principal medio y más valioso recurso para lograr cambios hacia la calidad en los procesos de trabajo.

De los diversos aspectos necesarios para lograr que los grupos de trabajo recorran un camino hacia la calidad, se propone una alternativa que podrá incrementar las posibilidades de funcionalidad de dichos grupos que adquieren la connotación de círculos de calidad.

5



INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones productivas de un bien o servicio se ven impactadas por los cambios vertiginosos que se dan en el entorno económico en que se insertan. Por tal motivo precisan incorporar enfoques y filosofías para promover su permanencia en el mercado.

Debido a la modernización, la tecnología y la competitividad, las organizaciones requieren implementar cambios, algunos de éstos van dirigidos al factor humano por considerarse prioritario para alcanzar niveles importantes de calidad. Esta situación obliga a las organizaciones a adquirir un mayor conocimiento del trabajador; por lo tanto, la Psicología en este contexto toma una relevancia de primer nivel.

La Psicología conductual y grupal proveen de importantes elementos con respecto al comportamiento humano dentro de la organización, así como también, la incorporación de la filosofía de calidad total, promoviendo el mejoramiento de los diferentes factores que integran a la empresa, entre ellos el factor humano.

El Enfoque conductual es uno de los que proporciona respuestas reales y prácticas aplicables al contexto laboral. Skinner (Luthans, 1984) hace una importante diferenciación entre las respuestas reflejas y operantes, así como de la importancia del ambiente para éstas últimas. La conducta operante de los sujetos, se encuentra en función de las consecuencias ambientales, las cuales se consideran mecanismos de control de la conducta aprendida (operante); en este sentido el aprendizaje reforzado positivamente juega un papel relevante para el cambio de comportamiento.

Por otro lado, la Teoría de la dinámica grupal propuesta por Lewin, aporta importantes fundamentos para lograr la aceptación de cambios, por parte de los grupos de trabajo insertados en el contexto organizacional que buscan implementar una filosofía de calidad basada en el aprendizaje, el conocimiento y el desarrollo. Según Lewin (1943), el grupo constituye una estructura que tiene su origen en la interacción de los individuos que lo integran. Esta, tiene la capacidad de inducir cambios en los individuos que forman parte del grupo, así también considera al grupo como una importante fuerza de tipo social. El grupo al tener información sobre la importancia de los cambios y de como sus

consecuencias repercuten beneficiándolo, tiene el poder de debilitar la resistencia y oposición hacia las nuevas situaciones. Por lo anterior en el contexto organizacional, la participación de los grupos es fundamental para la implementación de los cambios encaminados hacia la calidad.

Ahora bien, según Valdés (1996) la calidad está orientada de manera particular en el factor humano para desarrollar la adquisición de conocimientos que permitan incrementar las habilidades y llevar a cabo la realización de tareas. Estas habilidades se dan por medio del aprendizaje aplicable al quehacer cotidiano del colaborador o empleado en su área de trabajo. Así mismo Deming (1989) y Crosby (1996), exponen que la calidad tiene como principio fundamental, realizar bien las actividades o tareas dentro de la organización, lo cual implica reorientar la actividad laboral a un nivel preventivo y sistematizado con cero errores, logrando así, instituir procedimientos depurados a la vez que se incorpora una cultura de calidad en lo que se hace.

El mejoramiento continuo de la calidad, según Ishikawa (1998) se mantiene por medio de los grupos de mejora creados en la organización. Tal es el caso de los grupos denominados círculos de calidad, a los cuales se les considera como uno de los medios más efectivos, para lograr la permanencia de los cambios de mejora y productividad grupal en las organizaciones.

Es interesante la connotación y la credibilidad que se les otorgan a los círculos de calidad, éstos tienen su origen en los grupos de trabajo de un mismo departamento o área en la organización, pero es aún más relevante, saber cómo es que algunos de éstos llegan a estructurar sus actividades, entre éstas, trabajar como equipo para ser útiles en sus áreas de trabajo detectando problemáticas, ofreciendo alternativas de solución y estructurando estrategias de cambio. Y es precisamente de donde surge el objetivo de interés de la presente investigación; esto es, identificar los elementos que contribuyen al proceso de cambio eficiente y funcional de los grupos de trabajo denominados círculos de calidad creados en las organizaciones productivas.

El texto del trabajo se estructura de la siguiente manera:

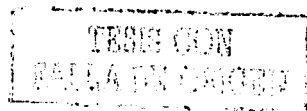
Capítulo primero. Expone la forma en que las Ciencias del comportamiento, particularmente la Psicología hacen su aportación para facilitar la transición hacia la calidad de los grupos de trabajo; considerando las problemáticas que pueden presentarse y las estrategias que podrían aplicarse para el cambio. Por otro lado, se plantean las bases filosóficas del enfoque de calidad y la importancia del factor humano para lograrla.

Capítulo segundo. En este capítulo se plantea la relevancia que adquieren los grupos de trabajo desde el punto de vista laboral y humano; también, se expone la definición, los tipos existentes y las funciones que desempeñan en las organizaciones; se determinan las diferencias entre lo que es un grupo y un equipo en el mismo contexto, dándole énfasis a las interacciones humanas.

Capítulo tercero. Se describe el desarrollo de los procesos hacia la calidad dando énfasis a la formación de los círculos de calidad, su estructuración, funciones y objetivos; así como las condiciones favorables que incrementan su operatividad; también se habla de la capacitación, el compromiso de la directiva, la concientización del personal, la autoadministración y la importancia del factor humano en la planeación estratégica para orientar el proceso hacia la calidad.

Capítulo cuarto. En este capítulo se presenta una propuesta, la cual hace referencia a la importancia que adquieren las interacciones humanas, para promover la integración adecuada de los miembros de los grupos de trabajo. Considerando al supervisor como promotor y líder de los grupos denominados círculos de calidad, quien los dirija a laborar de manera conjunta, participativa y con un nivel de equipo.

Conclusiones. Por último se presentan las conclusiones, que se derivan de la totalidad de los cuatro capítulos que estructuran el presente trabajo.



CAPITULO PRIMERO

La Psicología en el proceso de transición a la calidad

9

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO PRIMERO

LA PSICOLOGÍA EN EL PROCESO DE TRANSICIÓN A LA CALIDAD.

1.1. Aportaciones de las ciencias del comportamiento al proceso de transición a la calidad.

Se define como industria al conjunto de todas las organizaciones que se dedican a crear bienes o servicios; como restaurantes, hospitales, agencias, así también, fabricas, bancos, aseguradoras entre otras, todas caben dentro de esta definición. Esta amplia gama pone de manifiesto los diferentes escenarios donde el ser humano se desarrolla por medio de su conducta laboral. La Psicología como una de las principales Ciencias que tratan de la conducta, esta provista de los elementos para hacer observaciones y conducir estudios de los problemas y eventos que surgen de la conducta humana en las organizaciones.

La Psicología ciencia de la conducta humana, trata de descubrir y desarrollar conceptos explicativos. La explicación exige la identificación, descripción y observación de variables en un contexto determinado. La principal contribución que la Psicología ha hecho a la industria es introducir el método científico como base para derivar decisiones que se apoyen en la conducta humana y que la orienten.

La Psicología requirió aproximadamente de 1300 años para diferenciarse de una serie de especulaciones que giraban en torno a diversas cuestiones donde el ser humano era el punto central. El enfoque científico en oposición a lo especulativo proporcionó una definición de los fenómenos psicológicos en términos adaptables a la observación y a la experimentación. La clave para una fundamentación científica fue establecer que el único fenómeno que se podía estudiar directamente era la conducta. En este sentido la doctrina de Watson (Dunnette, 1996) sostiene que la conciencia (o sea, los pensamientos y las sensaciones) pertenecen al campo de la fantasía; la conducta humana se puede entender mejor mediante el estudio de hechos prácticos, objetivos y observables.

Este autor asumía que todas las conductas aprendidas consistían en respuestas producidas por estímulos anteriores. Suponía que los estímulos procedían tanto del interior

del organismo como del ambiente exterior y bombardeaban constantemente al organismo, para Watson (cit en, Luthans, 1984. p 38) " el organismo hace algo cuando le llegan estímulos. Responde y se mueve."

Puesto que Watson, creía que la mayoría de las conductas humanas eran aprendidas, dejó de emplear el término instinto para sustituirlo por hábito al cual define como una respuesta aprendida que finalmente, se unía a estímulos capaces de provocarla. Por consiguiente un conductista podía ser capaz de predecir y controlar la conducta identificando los pares apropiados Estímulo - Respuesta. Entonces el aprendizaje para este autor es el resultado del apareamiento E - R.

Posteriormente B.F. Skinner influido por Watson, determina que la conducta está en función de sus consecuencias y resalta los efectos del ambiente sobre las conductas objetivas y observables. Asimismo, Skinner va más allá, considerando al medio ambiente como mecanismo de control de la conducta aprendida. Denominó operante a la conducta aprendida, por que actúa en el ambiente para producir una consecuencia. Al comportamiento reflejo o no aprendido le dio el nombre de respondiente. Este autor fue el primero en hacer esta importante diferenciación, tal situación ha permitido presentar al ambiente como fuente de estímulos tanto anteriores como posteriores con relación a las conductas objetivas.

Ahora bien, en el caso de la conducta respondiente, el medio ambiente actúa sobre el organismo en forma de conexión de estímulos y respuestas; por otro lado, en la conducta operante el organismo debe actuar sobre su medio ambiente para producir una consecuencia.

Con lo anterior se plantea que la conducta que actúa en el medio ambiente y lo modifica es lo que se denomina aprendizaje. Por lo tanto, el aprendizaje es un cambio en una conducta que da como resultado un cambio en el medio ambiente; y las conductas aprendidas se fortalecen o refuerzan por medio de las recompensas que ofrece el ambiente.

Zepeda (1998, p. 179) indica " el aprendizaje deja de ser una consecuencia de factores intangibles, para convertirse en una conducta modificada como resultado de un control de variables que pueden ser manipuladas. Skinner resume sus aportaciones en el

campo del aprendizaje: el empleo de estímulos reforzadores que facilitan la adquisición de nuevas conductas y su uso en el mantenimiento de las mismas." Con base a las investigaciones de Skinner, se considera que el aprendizaje se origina de la aplicación de reforzamientos que permiten la adquisición de conductas; así como, su mantenimiento por largos periodos de tiempo, el aprendizaje del sujeto le permite actuar sobre el ambiente en el cual se desarrolla. Con estos planteamientos se descarta la idea de que el ser humano es un ente pasivo, por el contrario tiene la capacidad de comportarse de otra manera modificando su ambiente.

En el análisis funcional de la conducta Skinner establece tres elementos:

- *Un ambiente previo*
- *Una conducta*
- *Una consecuencia*

Skinner (citado en, Dunnette, 1996) ha sugerido que la ciencia y por lo tanto la Psicología no trabaja con fantasías acerca de la conducta; trabaja con los hechos y con todos los hechos que se dan en el ambiente que se ha establecido.

Ahora bien, es por medio del aprendizaje reforzado positivamente como es posible generar cambios en la conducta; ya que, las personas pueden reaccionar favorablemente ante recompensas y reconocimientos. Esto implica que adquieren gran relevancia los efectos de diferentes incentivos; así como, las circunstancias ambientales en el desarrollo de las capacidades humanas.

La industria como lugar para estudiar la conducta humana es importante, sencillamente por que la conducta en este contexto tiene relación con el bienestar de hombres y mujeres que integran a la sociedad. Y es necesario sistematizar el ambiente laboral, de tal manera que en éste el ser humano desarrolle su máximo potencial y capacidad.

Para Harrsch (1998, p. 150) " la Psicología industrial estudia la correspondencia entre la satisfacción y los niveles de eficiencia de los factores ambientales y particularmente la tecnología del trabajo, la calidad de vida laboral y los factores

motivacionales que aumentan la voluntad de la habilidad humana." Los psicólogos se especializan en el comportamiento laboral con la finalidad de fomentar la iniciativa individual y grupal, además refuerzan la dignidad del personal, desarrollando al máximo el potencial humano en sus tareas laborales y la satisfacción del mismo; por otro lado, consideran al ambiente laboral como un elemento importante para conseguir modificaciones en la conducta de los trabajadores.

Para la mayoría de los empleados las actividades laborales son ejecutadas en grupo, esto implica la sociabilización y la interacción humana, esta situación lleva a los psicólogos a tomar en consideración a los grupos laborales y su comportamiento dentro de la organización. La finalidad de observar el comportamiento de los grupos dentro de la empresa, proporciona las bases sobre las cuales los profesionistas partirán para aplicar los procedimientos de modificación de conducta, considerando el ambiente laboral; así como, los cambios que la misma organización implementará para mejorar su desempeño.

A partir de 1940 con trabajos elaborados por científicos como Lewin, en su evaluación sobre el concepto "Dinámica de grupo", se le dio aún más relevancia al grupo como contexto de intervención de la Psicología dentro de las organizaciones. Con sus investigaciones Lewin, desarrolla la "Teoría Dinámica Grupal" la cual proporcionó los principios y términos para describir lo que es un grupo y cómo su estructuración posibilita en gran medida la aceptación o el rechazo de los cambios que puedan implementarse.

La teoría de la Dinámica Grupal se apoya en la descripción de los siguientes términos:

El espacio vital. es el total de influencias o factores que actúan sobre la conducta de un individuo en un momento específico.

La topología. consiste en la posición que guarda una persona en relación con los objetivos funcionales de su aprendizaje y en relación a las barreras que se oponen a su consecución.

El vector. es la fuerza que influye en el movimiento psicológico del sujeto para acercarse o alejarse de los objetivos.

El aprendizaje para Lewin, es el factor básico que produce los cambios en la conducta; dicho aprendizaje repercute de manera importante sobre las estructuras mentales, las motivaciones, la ideología individual y de grupos a los que pueda pertenecer el ser humano. Cuando habla del comportamiento humano no solo hace referencia a la conducta que se observa directamente, sino también, a todo el conjunto de elementos intrínsecos, es decir, ve al ser humano como una totalidad.

Con base a la teoría de la dinámica grupal, Lewin (cit. en. Cirigliano 1987) considera al grupo como una importante fuerza de tipo social que influye a los integrantes del mismo en el momento de tomar decisiones. Para implementar cambios en la conducta de los miembros de un grupo Lewin, consideró que la información que se les proporcione sobre porque es necesario cambiar y las repercusiones de los cambios en ellos, incrementa la posibilidad de analizarlos y participar con menos resistencia a una situación novedosa; esto también, abre la posibilidad de aprender algo nuevo y mejorar la situación actual.

El enfoque conductista de Skinner, propone la importancia del ambiente como fuente de variables que controlan la conducta humana; sistematizando las consecuencias del ambiente es posible lograr el aprendizaje de conductas adecuadas que se espera realicen las personas. Al estructurar ambientes que proporcionen las consecuencias positivas que refuercen el aprendizaje de los grupos de trabajo, es posible generar cambios que se orienten a mejorar la conducta de los mismos; así como, al contexto donde se desarrollan; por otro lado, la teoría de dinámica grupal desarrollada por Lewin, hace referencia a la importancia del aprendizaje grupal como medio para incorporar cambios positivos por parte de los grupos de trabajo insertados en el contexto organizacional; dicho aprendizaje esta influenciado por elementos como: la motivación, las interacciones humanas, la retroalimentación, las recompensas (materiales y sociales). Ambas teorías aportan valiosos elementos que permiten, por un lado, estructurar ambientes favorables para el crecimiento y el aprendizaje de los grupos y por otro, considerar aquellos factores grupales que pueden influir en el aprendizaje funcional de los trabajadores. Las dos teorías tienen objetivos similares, esto es, modificar la conducta en el ámbito organizacional de tal manera que esta modificación redunde en la aplicación de lo aprendido para mejorar substancialmente a los seres humanos y su entorno laboral.

Las aportaciones de Skinner y Lewin, constituyen ejes de conocimiento y aplicación de la Psicología en el contexto laboral, su importancia radica en la trascendencia que el trabajo tiene para el hombre y por qué el desarrollar habilidades y aprender conocimientos nuevos le proporciona las herramientas básicas para enfrentar los cambios implementados en la organización.

La Psicología aclaró que uno de los principales fundamentos para modificar la conducta es la motivación de los grupos laborales; este fundamento indica que el grupo al que pertenece el empleado puede considerarse el terreno " sobre el cual pisa dentro de una organización " y las acciones del trabajador dentro de la empresa están fuertemente influidas por " su grupo ", éste determina cómo puede contribuir el individuo a los objetivos del mismo. Si la percepción del trabajador es formar parte del grupo completo de la organización, entonces, las posibilidades de aceptación de cambios y mejora continua de la calidad y productividad le serán mucho más importantes y se involucrará con todo lo concerniente al aprendizaje de nuevos procesos laborales.

Zepeda (1998, p. 71) indica " el desarrollo de las organizaciones se fundamenta en la facilitación de cambios en los grupos, para convertirse en equipos capaces de aprender, en vías de lograr su máximo desarrollo." Para lograr los cambios la Psicología se enfoca hacia la formación de grupos eficaces; así también, a implementar estrategias de facilitación de cambios individuales y grupales, manejo de liderazgo, relaciones interpersonales, entre otras actividades. Todo esto basado en el comportamiento humano.

La modificación de la conducta de los trabajadores fundamentado en el aprendizaje, promueve la implantación de los procesos de calidad dentro de las organizaciones con el fin de mejorar los procesos en las actividades laborales; así también, fomenta que el empleado eleve su calidad como persona individual o como participante de un grupo. Por lo tanto a continuación se profundiza sobre los conceptos y fundamentos de la calidad.

1.2. Fundamentos de la calidad.

En la actualidad la competencia, la apertura comercial y los rápidos cambios tecnológicos entre otros factores, imponen retos a las organizaciones para crecer y enfrentar con éxito los desafíos y las nuevas exigencias del entorno. Por lo cual es necesario contar con una visión compartida y sólida de la organización, el aprovechamiento óptimo de los recursos, el desarrollo continuo de la tecnología y de los procesos laborales, demandan desarrollar también nuevas habilidades, innovar propuestas y modificar actitudes y comportamientos que tengan la finalidad de resolver las problemáticas que se presentan en la organización.

El enfoque de la calidad, constituye hoy día uno de los mejores medios para fomentar el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones, la calidad no sólo se concibe como un fin, sino como una cultura y una forma de vida en el trabajo, que orienta la forma de pensar y de actuar de los miembros en la organización; la calidad se fundamenta en la adquisición de conocimientos nuevos, donde el aprendizaje juega un papel determinante dentro de las perspectivas de cambio de cualquier organización.

Ahora bien, el concepto de calidad se ha definido desde hace mucho tiempo de varias formas, se mencionan las siguientes debido a que son algunas de las aplicadas en el contexto laboral y que proporcionan un marco de referencia para esta investigación.

Según el diccionario Larousse Enciclopédico. " La calidad viene del latín *Qualitas*, que significa calidad, esto es la esencia que hace que una persona o cosa sea lo que es."

Graing (1996, p. 72) indica " Calidad = Lo adecuado para su uso. "

Para Valdés (1996, p.77) " La palabra calidad significa el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permite emitir un juicio de valor. "

Crosby (citado en Cabrera y Padilla, 1995, p. 76) " calidad significa hacer que la gente haga mejor las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer."

Las anteriores definiciones hacen referencia a los productos y las cualidades que éstos deben poseer para ser requeridos por los consumidores; por otro lado, se observa que también hacen referencia a las conductas de los que participan en su elaboración, es decir, en las actividades laborales de los trabajadores (colaboradores), y es en este punto donde se centra el por qué de esta investigación; es decir, la importancia del factor humano como base de la calidad.

Haciendo un poco de historia y complementando las definiciones anteriores con respecto al concepto de calidad en las organizaciones en 1996 Valdés, menciona que a medida que ha pasado el tiempo las implicaciones del concepto han evolucionado; este autor, hace una descripción de seis generaciones en las que existen diferencias con respecto a lo que se entiende por calidad . A continuación se describen:

Primera generación. " El control de calidad ".

En esta generación se introduce el departamento de calidad en las organizaciones, el cual tiene su principal función en la inspección de los productos terminados o en una muestra representativa de éstos, para detectar sus defectos y así tomar las medidas necesarias para evitar que se generen productos defectuosos. En esta generación la calidad está determinada como una herramienta de control. El director general delega la responsabilidad a los inspectores del departamento de control de calidad.

La estructura en la organización es piramidal y jerárquica, con decisiones centralmente planificadas y con procesos rígidos.

Segunda generación. "Aseguramiento de la calidad ".

En todo proceso de producción de bienes o servicios se generan variaciones, controlando y minimizando estas variaciones durante el proceso se puede resumir el resultado final. La calidad se orienta hacia el proceso productivo.

La calidad sigue siendo una herramienta de control, por lo que el director general delega a un grupo de expertos que determinan los puntos críticos y después la responsabilidad de hacer bien las cosas recae en los trabajadores de la organización.

Tercera generación. " El proceso de calidad total "

La calidad sufre un cambio fundamental en su concepto. Se convierte en la estrategia de la organización dirigida por el director general, en lugar de los expertos en calidad, el éxito del proceso va a depender de la habilidad del grupo directivo.

En esta generación, se concluye una de las definiciones de los procesos de calidad: *sólo existe una definición de calidad y esta definición la da el cliente.*

En esta etapa, la calidad es muy costosa, debido a que las organizaciones tienen la necesidad de invertir grandes cantidades de dinero para reducir la brecha entre las especificaciones de los productos que ofrece la empresa y los requerimientos de los clientes o consumidores.

Se inicia el desarrollo del personal que labora dentro de las mismas organizaciones; por otro lado, la estructura sigue siendo piramidal y jerárquica, además se origina el proceso de reducción de dichos niveles jerárquicos.

Cuarta generación. " Los procesos de mejora continua "

La brecha entre las especificaciones del cliente y las de la organización empiezan a reducirse como consecuencia de la mejora constante de los productos y servicios que se ofrecen.

El director general, delega la responsabilidad y asume el papel de coordinador de los esfuerzos de la calidad. Se ejerce el liderazgo por medio del ejemplo y la influencia.

Esta generación, representa el segundo cambio radical del concepto de calidad, ésta pasa a ser un rediseño de la estructura básica de la organización.

Quinta generación. " Reingeniería y calidad total "

Se modifica la estructura de la organización, al cambiar la forma de trabajo de áreas o departamentos y tareas simples, especializadas y repetitivas a procesos completos y armónicos.

Con esta organización, las estructuras y sistemas se tornan más flexibles. El director general líder del proceso de calidad, desarrolla la visión compartida junto con sus trabajadores como medio para transferirles la pertenencia de la calidad. Deja trabajar a su

personal y su control pasa de ser estricto a ser estratégico basado en marcos conceptuales, objetivos claros y compartidos.

Sexta generación. "Rearquitectura de la organización".

La calidad se orienta a desarrollar el capital intelectual de la organización, hacer una reingeniería de la mentalidad. Esta generación surge por las situaciones competitivas a las que se enfrentan gran cantidad de organizaciones a nivel mundial.

La organización busca las nuevas formas de hacer las cosas, como primera instancia se deduce que la única forma de sobrevivir es por medio del desarrollo del capital intelectual, entendido, como la generación de conocimientos, invirtiendo en el factor humano y buscando siempre la mejor forma de hacer las cosas.

Como se observa el concepto de calidad verdaderamente evoluciona y de manera paralela la función que el empleado o trabajador desempeña dentro de la organización, ahora ya no se piensa en el factor humano como una tuerca más en el complejo engranaje productivo, sino al contrario, ahora se le ve como el factor más importante a desarrollar por que de él parte la diferencia entre la permanencia o desaparición de la organización en el mercado.

Después de conocer la evolución del concepto y tener un marco de referencia, se mencionan los fundamentos para la calidad señalados por Crosby (1996) en donde indica que todo colaborador de la organización debe efectuar su actividad laboral a un nivel de prevención; es decir, evitar el error o los defectos en los productos o servicios que generen. Este nivel de prevención o cero defectos implica un proceso de reeducación y aprendizaje de todos los miembros que colaboran en la organización.

Para los fines de esta investigación se consideran como relevantes los fundamentos propuestos por Crosby, por referirse ampliamente a lo que significa introducirse al comportamiento de la organización para lograr la calidad en su quehacer laboral

Fundamentos de la calidad según Crosby.

- *La calidad es cumplir con los requisitos de un producto o servicio para satisfacer las necesidades del cliente o usuario.*
- *El sistema de la calidad es la prevención, en el entendido que la mejor forma de solucionar los problemas es evitar que sucedan.*
- *El estándar de realización es cero defectos o trabajo libre de error.*
- *La medida de la calidad es el costo de la calidad; lo que hace necesario hacer bien el trabajo desde la primera vez.*

Los fundamentos de Crosby sobre la calidad se pueden agrupar en tres rubros a saber:

a) LA GUIAN LOS CLIENTES.

Es importante indagar, preguntar y cuestionar sobre las necesidades del cliente para así elaborar un producto de acuerdo a sus necesidades. También es relevante escuchar la retroalimentación que los clientes o usuarios dan con respecto a los productos o servicios, con la finalidad de realizar mejoras.

Los productos sean tangibles o intangibles, siempre serán susceptibles de mejora, al investigar constantemente las necesidades y expectativas del cliente se tiene información actualizada para apoyar el cambio o la perfección y el rediseño de los productos. Los gustos y preferencias de los clientes son varios y variables, por eso es determinante escucharlos y actuar en consecuencia.

b) MEJORAMIENTO CONTINUO.

Las personas. El mejoramiento continuo empieza en las personas, la manera más factible de mejorar al personal en la organización es por medio de la capacitación, el entrenamiento y el desarrollo de habilidades; así como, promover la actividad laboral en equipo.

En la medida que la organización se preocupe por tener personal cada vez más capacitado y eficiente, con desarrollo propio, con mayor calidad de vida, en ese grado

estará asegurado el éxito de la misma. Las personas no solo son el recurso más valioso de la organización, sino, la organización misma y su desarrollo es indispensable para mejorar la calidad de procesos, productos y servicios.

Los procesos. Se refieren a la forma de hacer las actividades laborales, a los procedimientos de ejecución. Siempre existe una mejor forma de hacer las cosas y la organización debe realizar un trabajo sistemático de revisión y mejora en forma constante de los procesos, para ésto es importante analizar los problemas a partir de tres planteamientos:

- Qué mejoras necesitan hacerse.
- Establecer metas claras.
- Establecer controles

c) INVOLUCRACION TOTAL.

La involucración total implica que todos los miembros en la organización adquieran un compromiso para llevar a acabo cada vez mejor sus actividades laborales. Esto es:

- Trabajar juntos.
- Administrar el propio trabajo.
- Reconocer los logros de los demás.

Con la participación de todos los miembros involucrados en la organización, es posible la aportación de ideas para la solución de problemas emergentes, además de crearse un clima de pertenencia, para entender que todo lo que acontezca dentro de la organización repercute invariablemente en todos los que la forman.

Con lo anterior, conviene entender que ninguna organización tendrá productos o servicios de calidad si no tiene personas de calidad como empleados. En la diversidad de argumentos de autores que han dado seguimiento al fenómeno de la calidad, se encuentra que la actividad humana es uno de los puntos recurrentes, ya que, el trabajador o empleado es quién desarrolla procedimientos, usa máquinas para desempeñar alguna tarea; es decir, que el factor humano participa activamente en todo lo relacionado a la calidad.

A partir de los fundamentos para la calidad, es necesario rescatar lo mencionado por Valdés (1996) sobre la sexta generación denominada " Rearquitectura de la Organización ", donde la sobrevivencia de las organizaciones implica el desarrollo de conocimientos, que viene a ser la principal herramienta para el buen desempeño en el trabajo; la creación del conocimiento manifestado en habilidades y destrezas aplicadas al ambiente laboral, generará en el trabajador un compromiso hacia la creencia de que sus actividades las puede hacer cada vez mejor a la primera vez y libre de error, esto repercutirá directamente sobre su conducta y su productividad.

La calidad toma en consideración a todos los que conforman la organización, por lo tanto, requiere de elaborar esquemas y modelos de administración participativa, tomando como base a los grupos laborales; es decir, al factor humano desarrollando tareas en equipo para alcanzar la competitividad, respondiendo de manera idónea a la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel cada vez más eficientes, rápidos y de mejor calidad.

Para implementar la filosofía de la calidad en las organizaciones, es necesario, saber que tipo de problemas pueden presentarse. Por tal motivo se abordan las diversas problemáticas que se presentan en las organizaciones al introducir nuevas filosofías de trabajo.

1.3. La resistencia al cambio como problema organizacional para la calidad.

A partir de las investigaciones de Lewin en 1943, se encontró que las personas muestran conductas de resistencia a los cambios. En el caso de la industria, la resistencia al cambio se produce porque los trabajadores desconocen los beneficios que puede traer consigo una situación diferente. Es necesario informar y hacer partícipes a los empleados de la necesidad de cambiar para mejorar, además, es necesario hacerlos sentir seguros de que el cambio es benéfico para todos. La resistencia al cambio, es un factor que ha llamado mucho la atención de los psicólogos que se desempeñan dentro de las organizaciones; a partir de las investigaciones de Lewin, quién desarrolló la teoría de dinámica grupal, los psicólogos han retomado las diferentes problemáticas que presentan los grupos de trabajo

cuando se trata de implementar algún cambio y cómo repercute en su comportamiento habitual.

Ahora bien, cuando alguna organización inicia los esfuerzos hacia la calidad, debe asumir que enfrentará diversas problemáticas en el proceso de cambio; es decir, de una situación actual a una novedosa, la mayor dificultad será la resistencia al cambio de los grupos de trabajo.

Implementar el enfoque de la calidad en la organización transforma varios sistemas, los cuales se mencionan a continuación:

- **Estructura organizacional.** Esta deberá ser rediseñada con base a la misión y objetivos estratégicos que se plantean en el proceso de calidad para alcanzar sus metas.
- **Estrategia administrativa.** Deberá reorientarse hacia una nueva forma de gestión que facilite y promueva la administración por objetivos enfocada a la calidad a lo largo y ancho de la organización.
- **Sistemas de información y operación.** Con el uso de tecnología de vanguardia adecuada a las necesidades que impone el cambio.
- **El factor humano.** Sensibilizar al factor humano para la aceptación de cambios en los procesos de producción.

En esta investigación, lo más importante es la transformación del factor humano que labora en la organización. Esta transformación requiere crear y desarrollar valores, creencias y pautas de comportamiento que estén orientadas hacia la calidad por parte de los grupos de trabajo creados al interior de la misma empresa. Por tal motivo, se otorga especial atención al desarrollo de este factor.

Todo proceso de cambio genera en los grupos laborales reacciones naturales de resistencia al cambio, el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (I.N.E.G.I, 1998) plantea que la resistencia al cambio se dividen en tres clases:

- **Lógica.** Con base a lo racional surge del tiempo y el esfuerzo que se requieren para ajustarse al cambio, incluyendo las labores que han de aprenderse en las nuevas actividades.

- **Psicológica.** De acuerdo con las emociones, sentimientos y actitudes, los cambios pueden generar temor a lo desconocido o inseguridad.
- **Sociológica.** Con base a los intereses y valores del grupo. Los valores grupales de tipo social son importantes fuerzas del ambiente.

De la resistencia al cambio dividida en las clases anteriores se determinan las actitudes siguientes en los trabajadores:

- **La incertidumbre de lo nuevo.** Lo que es extraño y desconocido puede ser percibido como amenazante para los grupos de trabajo. Cuando la innovación que se pretende introducir en el sistema es desacorde con relación a lo que actualmente existe, es de esperar la resistencia al cambio.

- **La necesidad de modificar actitudes, creencias y hábitos.** Equivale a abandonar una conducta relativamente fácil para adoptar otra, más difícil o que al menos, por algún tiempo requerirá mayor esfuerzo.

- **Temor de no manejar las nuevas situaciones.** Resulta difícil introducir un cambio, porque la experiencia global del individuo en su conjunto es el resultado de una serie de experiencias entre éste y su entorno, interfiriendo en la comprensión de una nueva situación.

- **Temor a perder estatus y seguridad.** Generalmente los conflictos se generan a partir de la falta de dos necesidades fundamentales, la necesidad de estabilidad y de seguridad. Mientras más tienda una persona a satisfacer esas necesidades, más propensa estará a resistirse a ver alteradas sus conductas, actitudes y valores, siempre y cuando tenga fallas entenderá la importancia del cambio y seguramente lo apoyará.

- **Afectación de intereses diversos de las personas o los grupos a los cuales pertenece.** Los sistemas organizacionales muestran una gran diferenciación y jerarquización en lo relativo al poder y los privilegios económicos. En la medida que el cambio ponga en tela de juicio dicha diferenciación y jerarquización, es posible anticipar resistencias al cambio por parte de aquellos individuos o grupos, cuyos intereses se vean amenazados.

Algunos otros autores entre ellos Gellerman (1978, p. 275) indica " la resistencia al cambio entre los trabajadores se genera por múltiples influencias como: la económica, política de la empresa, la motivación y la información."

- **Económica.**

El creciente desarrollo tecnológico ha desplazado muchos puestos laborales. La tecnología propicia una nueva forma de hacer el trabajo, más rápida y con menos personal para operarla; la innecesaria presencia de varios trabajadores en un departamento donde se ha introducido equipo automatizado implica que se den despidos o reubicaciones, esto afecta de manera directa la economía de los trabajadores, por lo que se opondrán ante la introducción de cambios, lo cual asocian con una amenaza de despido.

- **Política.**

Determinadas actitudes hacia el cambio pueden estar influenciadas por las políticas de la empresa, depende de la posición que tenga un individuo en la jerarquía de poder en una organización antes del cambio. Nuevos métodos de operación pueden transformar las políticas de la organización y con ello el poder de algunas personas. Cuando algún individuo o grupo goza de poder por su actividad en el anterior método laboral, considerará que el cambio puede llegar a amenazar su posición. En algunas ocasiones los cambios propician o generan modificaciones en las relaciones de poder o por lo menos éstas peligran. Es entonces cuando el empleado tratará de preservar su posición en el anterior sistema; si descubre que el cambio le proporciona oportunidad de continuar ejerciendo sus mismas prerrogativas seguramente lo apoyará.

Por otro lado, si el trabajador en cuestión no tiene un puesto de gran influencia en el sistema laboral existente, pensará que no tiene nada que perder ante el cambio; se podría decir que si el cambio le puede proporcionar una posición más firme seguramente lo apoyará o en determinado momento permanecerá neutral.

- **Motivación.**

La tercera influencia importante sobre las actitudes hacia el cambio, son las propias motivaciones de los trabajadores, si éstos se encontraban entusiasmados con su trabajo en

el método anterior deberá seguirse reforzando esta misma actitud en el método introducido por el cambio, con la finalidad de que los empleados no pierdan el interés por sus labores y se sientan seguros de adquirir el nuevo conocimiento. Los efectos de la motivación en las actitudes hacia el cambio se dividen en dos: *seguridad y poder*:

Seguridad: cuando un empleado se encuentra con un buen nivel en la organización por causa fortuita, suerte o nepotismo seguramente sentirá que un cambio dentro de la empresa puede poner en riesgo su posición; ya que ésta, no ha sido ganada mediante el esfuerzo o el desarrollo de su trabajo, sino más bien le fue otorgada por un golpe de suerte. Seguramente se opondrá al cambio.

Situación muy diferente en un empleado que se ha ganado un lugar importante dentro de la organización, a base de su desempeño y su constancia; que se ha desarrollado y prosperado por la calidad de su trabajo diario. Este empleado sabe que mediante el aprendizaje y el dominio de los procesos de trabajo está asegurada su permanencia en la organización.

Poder: si un empleado se encuentra en una posición de poder en el antiguo método laboral y ve amenazada esta postura de control de personas, recursos y situaciones, seguramente se opondrá a los cambios. Su instinto lo hará moverse dentro de los grupos que posiblemente en el nuevo método tengan posibilidad de posicionarse en un nivel de control. En cambio si una persona que no goza de éste tipo de influencias y el cambio no le augura la posibilidad de adquirirlo, lo más probable es que se mantenga neutral.

- **Informativa.**

En ocasiones la oposición al cambio se deberá sencillamente a un malentendido de sus consecuencias. Es por ello que una explicación clara y convincente de cómo afectarán los cambios a los empleados se convierte en un requisito indispensable para la directiva eficiente. La falta de información conduce a la desconfianza con respecto al cambio; si los empleados no están plenamente seguros de cómo les afectará, tratarán de ganar tiempo con la finalidad de que se les aclaren las implicaciones.

Cuando se trata de iniciar un proceso de calidad en las organizaciones, existen varios sistemas que son factibles de cambio. Pero el más importante para esta investigación es el sistema del factor humano ya que es fundamental pues es la organización misma.

La modificación de la conducta de los trabajadores demanda tener una nueva perspectiva de las funciones laborales y una nueva forma de ver el desempeño dentro de la organización. Implica dejar ideas, hábitos y formas de trabajo que con el cambio resultan obsoletas; ahora el personal requiere involucrarse más con su labor y con la organización. El trabajador requiere ser más activo y consciente de la realidad de preparación y aprendizaje. Desgraciadamente los trabajadores viven tanto tiempo desarrollando tareas mecanizadas y dominadas, que el hecho de cambiarlas por tareas más pensadas y razonadas con niveles de cero error implica para ellos un gran esfuerzo; seguramente se opondrán a los cambios y expresarán su inconformidad de muy diversas formas para dar a entender su resistencia. Estos son los problemas a los cuales se enfrentará la organización. Lo más importante para los psicólogos es conocer muy bien por qué o cuáles son las causas que originan la resistencia al cambio, al determinar el origen de estas problemáticas será mucho más sencillo resolverlas.

1.4. El proceso de cambio organizacional.

Un proceso de calidad debe desarrollarse a partir de una planeación en la organización apoyando el cumplimiento lógico de las metas que se establezcan.

INEGI (1998, pags. 46-47) menciona " cuando se habla de calidad en las organizaciones se debe entender que se está hablando de la totalidad de las partes involucradas, ya que la forma de trabajo de todos los colaboradores repercute directamente sobre la generación de productos o servicios; las organizaciones deben considerar en su planeación hacia la calidad los siguientes factores: Misión y visión, las habilidades, calidad y vida en el trabajo, los recursos, plan de acción." A continuación se describen estos factores:

Misión: Se define como la razón de ser de la organización y como punto de referencia, para orientarla hacia la consecución de las metas y los objetivos, tomando en cuenta la naturaleza de la misma, los programas y proyectos que realiza y los destinatarios finales de su quehacer laboral. El planteamiento de la misión le corresponde a la dirección y debe elaborarse a partir de tres preguntas que son las siguientes:

¿ Qué somos ?

¿ Qué hacemos ?

¿ Para qué lo hacemos ?

Visión: Se define como la proyección hacia dónde transitará la organización para lograr la posición que desea, a través de qué medios la alcanzará y al aplicarlos cómo se percibe en el futuro. La visión debe responder a las siguientes preguntas:

¿ Cómo nos vemos en el futuro ?

¿ Hacia dónde queremos ir ?

¿ Qué caminos nos llevarán ?

Habilidades: Crear mediante la educación, a través de la capacitación un aprendizaje que proporcione las herramientas para el cambio. La organización debe proporcionar las bases para que los trabajadores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en mejores condiciones a sus tareas. No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

Siliceo (1990, p.20) dice " La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de la organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. " Por lo tanto, la capacitación es la función educativa en una organización, que debe satisfacer necesidades presentes y prever necesidades futuras, respecto a la preparación y desarrollo de habilidades de los trabajadores.

Calidad y vida en el trabajo: Establecer un marco que estimule a los miembros, reconociendo su dignidad y potencial intelectual.

Maslow (citado en Casares, 1992, p.26) menciona " trabajar no será para nosotros un escape de nosotros mismos, sino una expresión creativa de las fuerzas espontáneas de la persona que ha afirmado conscientemente su relación con el mundo y con sus semejantes."

Casares (1992, p.26) " el trabajo también es una forma de responder a la naturaleza social, lo que quiere decir que a través de las actividades laborales se ayuda solidariamente, cuando los resultados del trabajo benefician a otros. Finalmente el trabajo es una forma de trascender y de ser un auténtico ser humano ".

La actividad laboral no precisamente debe ser un castigo, sino que debe promover que el trabajador se sienta bien al desarrollar sus actividades, lo más importante, es que los empleados sientan que pertenecen a una organización que se preocupa por su bienestar, por sus necesidades y sobre todo que respeta y valora tanto su persona como su labor; que no sólo importa que haga sus actividades porque se le paga, sino porque éstas son relevantes para la organización.

Recursos: Disponer de los recursos materiales, tecnológicos y humanos que hagan posible pasar de las intenciones a los hechos concretos. Aprovechando los recursos al máximo evitando desperdicio de los mismos. Ahora bien, si el factor humano es considerado como el recurso más valioso de la organización, entonces las organizaciones deben evitar el desarrollo de procesos, tareas o actividades erráticas por parte del personal, se deben promover en la capacitación los procedimientos correctos, así como también, lograr la concientización de cero errores por parte de los empleados lo que permite el buen desempeño y por lo tanto evita el desgaste de los mismos.

Es fundamental crear el cambio de actitudes y conductas en el personal, a partir de la filosofía de calidad, basada en el aprendizaje retomando la premisa de hacer las actividades bien desde la primera vez y a un nivel preventivo.

Plan de acción: Es necesario disponer de un plan que asegure la coordinación de todas las acciones en paralelo con el tiempo.

Es importante determinar las metas y los objetivos que se pretenden alcanzar por todos los miembros de la organización, determinar el espacio de tiempo que éstas requieren para llevarse a cabo y respetarlas para no perder la cronología de las actividades

a realizar; llevar a cabo una evaluación periódica permite a la organización determinar si la consecución de metas y objetivos tienen una concordancia real o si por el contrario es necesario replanearse.

La ausencia de una idea específica de lo que se aspira a ser, conduce a la dispersión de esfuerzos, lo que implica desperdiciar energía y recursos; por otro lado, la falta de habilidades entre las cuales se comprende desde el trabajo en equipo enfocado hacia la calidad, hasta la capacitación y el adiestramiento crea ansiedad en el personal, algunos trabajadores se sentirán confusos ante las inseguridades de los líderes, otros caerán en la desesperación al no poner en práctica los conocimientos adquiridos en su capacitación y adiestramiento, para diagnosticar y resolver problemas. Y cuando no existe una planeación que integre y ordene lo que se tiene que hacer, es imposible conocer si se está avanzando y menos aún determinar tangiblemente cuáles son los resultados de lo que se está realizando.

Cabe mencionar que si alguno de estos factores no se encuentran en desarrollo paralelo, el cambio no sucederá y, por el contrario se corre el riesgo de predisponer a la organización y a los grupos de trabajo que participan en ella; es decir, que los miembros de la empresa no establecerán un compromiso real con los objetivos que se pretenden alcanzar.

Investigaciones llevadas a cabo por INEGI (1998) determinaron que existen algunos puntos que la organización debe tomar en cuenta para desarrollar de manera eficiente un proceso de calidad. A saber:

- Se debe involucrar en el proceso de cambio al personal ya que así se sentirá valorado y respetado.
- Se debe investigar la verdadera causa de la resistencia al cambio.
- La directiva debe facilitar la comunicación entre el individuo y los grupos de trabajo.

Con lo anterior se indica que la organización que inicia la transición hacia la calidad, debe llevar a cabo un proceso de cambio planeado, estudiado y aprobado. Este cambio se va dando paulatinamente como avance de las acciones propias del proceso de

calidad, por lo que se requiere superar las resistencias mediante el fomento de actitudes positivas para aceptar y promover el cambio; por lo que es necesario:

- Concientizar la necesidad de cambiar.
- Tener un diagnóstico real para identificar problemas concretos.
- Fomentar un compromiso para ejecutar acciones específicas de mejoramiento.
- Concientizarse que algunos resultados se dan a corto plazo y otros requieren más tiempo.
- Tener disposición para dar una respuesta positiva al esfuerzo y al riesgo.

Así también la organización debe saber que:

- se quiere cambiar.
- no se puede cambiar un elemento aislado.
- las resistencias al cambio son reacciones naturales del ser humano.
- la gente se resiste a cambiar la situación actual por un beneficio a largo plazo.
- la participación reduce la resistencia al cambio.
- el cambio genera estrés.
- la modificación de la conducta se produce en pasos pequeños.
- la capacitación es un factor de cambio.

Por lo tanto, aunque la directiva sea la iniciadora de cambios y la responsable de que se tenga éxito, los empleados son los que generalmente controlan el resultado final del proceso; ellos son quienes en realidad hacen que los cambios funcionen, por lo que su apoyo es uno de los principales objetivos a alcanzar por parte de la directiva al implementar el enfoque de la calidad.

Si se parte de que el factor humano representado en grupos de trabajo es el elemento más importante dentro del mismo proceso de cambio, es preciso determinar con cuidado las estrategias que se van a aplicar para modificar su conducta, evitando en la medida de lo posible la resistencia al cambio durante el proceso de cambio hacia la calidad.

1.5. Estrategias básicas de cambio.

Se entiende por estrategia "el conjunto de acciones, que tras adaptar los recursos a la situación actual y prevista de los entornos, permiten conseguir un objetivo." (cit. en. <http://sie.ceocant.es/inicio.htm>) Para desarrollar una estrategia de cambio efectiva es esencial en primer lugar diagnosticar adecuadamente la necesidad del cambio, y establecer en la organización descripciones claras y explícitas del estado deseado y tener una imagen clara del estado actual de los asuntos en relación con las metas de cambio. Así también, saber con que recursos se cuenta para promover los cambios y alcanzar los objetivos que se hayan establecido por la organización.

En las investigaciones realizadas por Lewin (cit en, Raven 1981) se plantearon tres pasos que facilitan la introducción de cambios en los grupos, estos tres pasos proporcionan al psicólogo un conocimiento que antecede a la aplicación de cualquier estrategia que se piense aplicar para modificar la conducta de los grupos de trabajo orientados hacia la calidad.

Se parte del planteamiento de este autor, por ser uno de los procedimientos a considerar para introducir cambios en los grupos insertados en el contexto laboral.

Tres pasos para el cambio:

- ***Descongelamiento.***
- ***Cambio.***
- ***Recongelamiento.***

El descongelamiento significa que es necesario desechar viejas ideas y prácticas para aprender nuevas. Es un paso que suele omitirse por concentrarse en el cambio propiamente dicho, pero es lo que en realidad puede ocasionar que se genere el factor de resistencia al cambio en los grupos. Se requiere suprimir en los empleados los antiguos procedimientos y objetivos para implementar otros nuevos que permitan la actualización, tanto de los empleados como de la organización.

El cambio es el paso donde se aprenden las nuevas ideas y prácticas de manera que los empleados puedan pensar y actuar de manera diferente. Puede ser un periodo de confusión, desorientación y desesperación, combinado con la esperanza y sensación de descubrimiento por parte del empleado.

El recongelamiento significa que lo que se ha aprendido se integra a la práctica cotidiana. Además de ser aceptadas intelectualmente las nuevas prácticas quedan incorporadas al comportamiento habitual, la práctica exitosa debe ser la meta final del paso del recongelamiento.

Entonces, para desarrollar una estrategia de cambio efectiva es esencial diagnosticar adecuadamente la necesidad del cambio y establecer descripciones claras del estado actual de los asuntos en relación con las metas de cambio, considerando también los recursos disponibles de la organización entre los cuales destaca el humano; así como, las implicaciones de los pasos básicos expuestos por Lewin durante dicho proceso.

A continuación se presentan algunas estrategias que posibilitan la aceptación de los cambios entre los empleados, las cuales van enfocadas a la importancia que adquiere la comunicación y participación activa de quienes laboran en el contexto organizacional.

INEGI (1999) recomienda las siguientes estrategias de cambio:

Facilitadora. Consiste en estimular a otros, hacer más fácil o posible que algo ocurra, hacer sencilla la ejecución de actividades o la consecución de algún objetivo como lo es el cambio hacia la calidad; no es hacer uno mismo ese algo, sino estimular y apoyar para lograr la participación e involucramiento del personal. Esta estrategia proporciona la oportunidad de aprender, permitiendo que ocurra el cambio en el individuo y en los grupos.

Lo anterior implica ir desarrollando grupos efectivos para manejar problemas o procesos, desde el punto de vista de métodos y técnicas de calidad. Se recomienda:

- Informar ampliamente al personal acerca de los objetivos y las razones de los cambios en cuestión.
- Propiciar un ambiente para la creación de posibles soluciones.

- Concientizar a los trabajadores, acerca de su estado actual y cómo podrían mejorar.

- La directiva de la organización debe reconocer los problemas y actuar al respecto, debe hacer saber que acepta la ayuda de los empleados para producir los cambios, desde dónde cambiar e inclusive cómo cambiar.

Reeducativa. Esta estrategia permite enseñar las nuevas conductas tratando de asegurar la contribución de los individuos y de los grupos al máximo, ayuda a desarrollar los conocimientos apropiados; es decir de nuevas habilidades y actitudes que contribuyan e incidan en el rendimiento y efectividad de la organización, consiste en:

- Promover el cambio mediante la producción de aprendizaje, de nuevos conocimientos y conductas, se apoya en los principios de aprendizaje ante las necesidades del cambio.

- Proporcionar educación técnica que sirva a los trabajadores para el análisis y la solución sistemática de los problemas laborales.

Esta estrategia es recomendable en programas de cambio que implican transformaciones muy novedosas y diferentes a las prácticas vigentes; pues el proceso educativo disminuye muchas resistencias al cambio y logra altos grados de concientización. Su uso es adecuado cuando el trabajador "siente" cierta insuficiencia técnica para comprender y resolver los problemas que enfrenta.

Persuasiva. Trata de inducir y convencer a las personas con razones válidas o hacer algunas acciones diferentes a las que se han realizado, sin imponer formalmente algún punto de vista. Entre las principales características y usos de esta estrategia destacan las siguientes:

- Se basa en principios de aprendizaje a través del convencimiento y la inducción.
- Es una forma de crear actitudes abiertas ante los posibles cambios.
- Cuando no se reconoce la necesidad del cambio, es una forma de concientizar e inducir logrando incluso altos grados de compromiso.

- Es recomendable en programas amplios y complejos donde se prevén serias resistencias al cambio.

De autoridad. Esta estrategia de cambio implica el uso de poder que tienen algunas personas sobre otras que están subordinadas, aquí se hace uso del control legítimo de los mecanismos de sanción y recompensa dentro del sistema de la organización para dirigir la voluntad de los empleados con el fin de lograr los cambios deseados. Y se aplica cuando:

- El empleado no percibe los problemas y mucho menos la necesidad del cambio.
- Cuando se prevé una fuerte resistencia al cambio.
- El tiempo con que se cuenta es escaso.
- Existen problemas concretos y delimitados.

Algunos autores más, proponen otras estrategias de cambio entre ellos Fournies (1991, p 7) indica que " cuando se requiera que las personas cambien con la finalidad de resolver problemas o de mejorar la calidad. " Es necesario:

- **Explicar el problema en todos sus detalles.** Es necesario que los empleados comprendan la existencia de los problemas que tiene la organización y como repercuten en ellos como trabajadores.

- **Explicar las metas en todos sus detalles.** Las metas deben ser del conocimiento de los empleados, con el fin de que las adopten como propias; así también, es necesario que conozcan la repercusión de su cumplimiento para la organización total, considerándolos a ellos como parte de la empresa.

- **Analizar las soluciones en todos sus detalles.** Las ideas que se aporten para la solución de los problemas de la organización siempre deben ser analizadas profundamente y deben ser compartidas con las personas a quienes afecten.

- **Explicar los beneficios esperados por el éxito.** Al aplicarse algún cambio en la organización, debe reforzarse la idea de compartir los beneficios que éste aporte a los empleados. Es necesario explicar que algunos beneficios son a largo plazo.

- **La agonía esperada por las fallas.** Las fallas son el resultado de una inadecuada forma de conducirse; en el caso de la organización una falta de adaptación a los cambios,

con lo cual puede llegar a desaparecer y con ello también sus trabajadores. Resulta importante hacerlo saber a los que integran a la empresa.

Fournies, ofrece una estrategia de cambio basada en la constante información que los trabajadores deben tener con respecto a los problemas, metas y objetivos que conciernen a la organización; por otro lado, fomenta la reflexión sobre las posibles soluciones que favorezcan la consecución de los objetivos organizacionales, además, de indicar como el logro de los mismos beneficia a todos los participantes.

Por otro lado Davis (1983) plantea que existen varias estrategias para disminuir la resistencia de los grupos de trabajo y facilitar los cambios. Como las que se describen a continuación:

Utilización de fuerzas de grupo.

Un cambio eficiente debe dirigirse al grupo al igual que a los individuos. Generalmente más de una persona está implicada, pero lo más importante es el hecho de que el grupo sea un instrumento para atraer fuerte presión a sus miembros para que exista un cambio en ellos. El comportamiento del individuo se afirma en el grupo al que pertenece, por lo que cualquier cambio en las fuerzas del grupo alentará modificaciones de la conducta de cada uno de sus miembros. La idea es ayudar al grupo a unirse a la directiva para propiciar el cambio deseado. Esta influencia también aumenta cuando los miembros de mayor prestigio apoyan el cambio.

Liderazgo para el cambio.

Un liderazgo inteligente refuerza el clima de apoyo psicológico para el cambio. Las peticiones ordinarias de éste deben estar acorde con los objetivos y las formas de la organización. Solamente un líder de fuerte personalidad podría utilizar razones validas y convincentes para el cambio sin provocar resistencia.

Participación.

Una manera fundamental para crear apoyo para el cambio consiste en fomentar la participación. La participación alienta a los empleados a hacer intercambios de opiniones y comunicarse para aportar sugerencias e interesarse en el cambio. Asimismo, impulsa el compromiso con el cambio y no sólo su aceptación, lo anterior implica la motivación para apoyarlo y trabajar con el fin de que funcione eficientemente.

Los empleados necesitan participar en el cambio antes de que éste suceda y no después. Cuando participan en él, desde su inicio se sienten protegidos de las modificaciones bruscas y perciben que sus ideas son bien recibidas. La resistencia disminuye por que tienen menos razones para resistirlo. Sus necesidades han sido tomadas en cuenta por lo que se sienten seguros en una situación nueva.

Recompensas compartidas.

Otra manera de propiciar el apoyo de los empleados hacia el cambio es asegurarse de que ellos obtendrán la suficiente recompensa en la nueva situación. Tanto la recompensa económica como psicológica son útiles, los empleados aprecian un aumento de sueldo o una promoción, pero también el apoyo moral y el interés de la directiva por ellos como seres humanos.

Protección a los empleados.

Además de que los empleados participen en las recompensas producidas por de cambio, se deben garantizar los beneficios ya existentes como los derechos de antigüedad, las oportunidades de desarrollo, los sueldos, los seguros médicos, entre otros beneficios.

Es interesante la aportación de Davis (1983) con respecto a la utilización del grupo como medio o estrategia para implementar cambios en los individuos; además, el grupo es un importante medio por el cual es posible implementar la aceptación de cambios a nivel laboral. El grupo es una importante influencia de tipo social que atrae a sus miembros hacia la consecución de objetivos, esto cuando, el grupo y su líder están convencidos de la importancia de los mismos; por otro lado, cuando a los miembros de un grupo se les hace partícipes de los cambios en el momento de la implementación, suelen

tener más confianza y reconocen la necesidad de cambiar. Así también y de manera complementaria la protección de los empleados por parte de la organización en cuanto a las prestaciones de tipo legal y social, y las recompensas que se deriven de los cambios refuerzan el compromiso de los empleados hacia la calidad de los procesos de producción, y por añadidura a eficientar los productos y servicios que la organización genera.

Existen muchas estrategias de cambio que se pueden implementar en la organización, pero cualquiera que ésta sea aplicada debe ser fundamentada en el análisis de la situación por la que está pasando la empresa. El cambio implica un arduo trabajo de convencimiento de parte de la directiva hacia el personal y no solo eso, sino, adoptar una perspectiva diferente de la función que desarrolla el trabajador, ya que dentro del enfoque de la calidad su participación es fundamental.

Para que un cambio sea posible sin menos resistencia de parte de los trabajadores Mc Quaig (1990, p. 16) indica que existen dos tipos de necesidades que deben cubrirse en los trabajadores: " necesidades físicas y necesidades psicológicas ". Las necesidades físicas son aquellas inherentes a la naturaleza humana, comer, vestir, dormir, entre otras; por otro lado, las necesidades psicológicas son de seguridad, reconocimiento, sensación de pertenencia, oportunidad de desarrollo, propósito y competencia. Estas últimas pueden cubrirse dentro de los grupos de trabajo al que pertenecen los empleados y tienen que ver con la calidad de las relaciones humanas o interacciones que se tienen con los compañeros, supervisores y en general con las personas con las que tiene que establecer contacto para llevar a cabo las actividades laborales.

Cuando la organización tenga la capacidad de implementar una estrategia o estrategias que cubran estas necesidades, el trabajador se sentirá seguro dentro de la organización. Y la resistencia hacia los cambios podrá disminuirse en alto grado; el trabajador será cooperativo e inclusive se podrá considerar un aliado activo en el proceso de cambio hacia la calidad.

1.6. El papel del liderazgo en el proceso de cambio.

El liderazgo se puede presentar en todos los niveles de la organización, su impacto varía de acuerdo con el nivel en el cual se ejerce. Generalmente, el liderazgo en la cúspide de la organización y en los mandos medios (supervisores) produce el mayor impacto sobre la misma, ya que ésta le da al líder la base de poder y conduce a los seguidores al convencimiento, de que esas posiciones tienen un derecho legítimo.

El papel del líder demanda además de la posición que se tenga, que el individuo haga un compromiso laboral, además de satisfacer las expectativas de los seguidores. Son cruciales las interrelaciones entre las características del individuo y la posición que se tenga; por lo general, sus decisiones tienen una gran responsabilidad y un impacto significativo sobre la vida de mucha gente que trabaja en la organización. Anteriormente los líderes premiaban los aciertos y castigaban los errores, lo que llegaba a afectar significativamente las operaciones y el desarrollo de sus unidades, así como, mejorar o empeorar la vida de sus subordinados.

En la actualidad, las organizaciones preocupadas por incorporar el enfoque de la calidad buscan que los líderes detecten y aprovechen áreas de oportunidad, acepten desafíos, aprendan con rapidez, consideren y sepan desarrollar el potencial de sus trabajadores, hagan contribuciones significativas a la organización, sean sensibles a sus necesidades y a las de los demás y que se encuentren informados sobre la dinámica de los grupos laborales, deben preocuparse por mantener valores, normas, y considerar a la organización en su totalidad en el momento de establecer las metas, los objetivos, las estrategias y la dirección, asumiendo un liderazgo de calidad. Todo cambio dentro de la organización tiene una relación directa con la calidad del liderazgo ejercido. Aunque se piensa que un líder tiene que ser una persona emocionalmente expresiva, éste es más efectivo cuando además tiene la capacidad de estructurar una organización participativa y comprometida con los objetivos y metas.

A continuación se presentan algunas definiciones referentes al líder:

Chiavento (citado en Hernández, 1996, p.51) argumenta que liderazgo, se refiere primero como: " la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del

proceso de comunicación humana hacia la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Segundo, es una diversidad de modos de influir sobre los demás."

Valdés (1996) indica las habilidades que debe tener un líder para este tipo de organizaciones: un líder debe tener la capacidad de estructurar una visión y compartirla con el resto de la organización, capacidad para formar seguidores, habilidad para la negociación y el empuje necesario para promover los cambios dentro de la organización.

Por otro lado Cirigliano (1987, p.70) indica " todo grupo requiere una conducción (liderazgo) que facilite la tarea y favorezca el logro de sus objetivos; pero esa conducción ha de ser distribuida en todo el grupo con el fin de que todos tengan oportunidad de desarrollar las correspondientes capacidades, lo cual favorece la acción y la capacidad del grupo. "

Blanchard (citado en Schein, 1982, p. 116) plantea que " el liderazgo efectivo se define como la conducta apropiada para cualquier situación o contexto. " Es importante mencionar, que entre más trate el líder de adaptar el estilo de liderazgo a una determinada situación y a las necesidades de sus subordinados, más efectivo será en alcanzar sus metas y las planteadas por la organización.

El líder de cualquier grupo siempre va a ser una figura de gran importancia por la posición y la función que desempeña, representa el modelo, la guía, el organizador y coordinador de las actividades que el grupo debe cumplir para funcionar adecuadamente y alcanzar los objetivos.

INEGI (1998, pags. 52 - 55) explica " existen comportamientos que los líderes deben poseer para ayudar a sus grupos laborales a lograr sus objetivos. Estos comportamientos facilitan e inspiran a los miembros de los grupos para lograr también los objetivos de la organización." Estos son los siguientes:

- **Asumir retos.** El líder se caracteriza por crear nuevos enfoques e imaginar nuevas áreas por explorar, busca retos y oportunidades que interesen a su gente.

El líder considera que la calidad de una organización se basa en los grupos de trabajo a través de la participación; así también, en la satisfacción de los requerimientos

de clientes. En este sentido el liderazgo debe consistir en mejorar el comportamiento del hombre y los procesos para mejorar la calidad, incrementar la productividad y al mismo tiempo lograr que las personas sientan orgullo por su trabajo.

- **Tener una visión compartida.** Los miembros de un grupo deben sentir que existe una meta valiosa que se pueda alcanzar a través de un liderazgo de calidad con los recursos disponibles, ya que si no se establece una meta en común cada uno puede avanzar en direcciones diferentes.

Cuando en una organización se ha tomado la decisión de implantar un proceso de calidad, el líder debe ser capaz de comunicar y atraer al personal hacia el logro de los proyectos comunes. Es indispensable hacer todos los esfuerzos necesarios para que la calidad no sólo sea comprendida, sino también sentida por los grupos de la organización.

- **Ser una fuerza motivadora.** Los líderes de la organización deben guiar siempre los esfuerzos de sus seguidores, motivando y reconociendo los logros alcanzados por éstos en todo lo referente a la calidad

El tener confianza en los logros y el interés por el reto puede proporcionar los elementos necesarios para que ocurran los primeros cambios hacia la calidad. Es indispensable que éstos primeros mensajes sean reafirmados para reforzar constantemente el propósito, es aquí donde se inicia la comunicación y demostración del compromiso de los líderes y los trabajadores en la organización.

- **Modelar el camino.** Para implementar la calidad y lograrla, a largo plazo, es indiscutible que los líderes deben desempeñar un papel activo y participativo en el proceso de cambio y en la nueva cultura de la calidad, lo cual incluye una forma nueva de pensar y de hacer las cosas, así como, facilitar que otros las lleven a cabo.

- **Reconocimiento al desempeño.** Uno de los componentes más importantes en la implementación de la calidad y que debe ser función del líder, es dar reconocimiento a los empleados que están involucrados en dicho proceso y que han desarrollado un logro digno al destacar en la aplicación de los conceptos del nuevo enfoque.

A través de un programa efectivo de reconocimiento del desempeño (incentivos verbales y materiales), se harán presentes modelos de comportamiento que otros pueden imitar o tomar como punto de partida. En dicho programa se podría mostrar

la calidad en acciones, esta técnica tiene el potencial de expandir la participación de los grupos de trabajo dentro de la organización.

Por lo tanto un líder, desde el enfoque de la calidad debe ser un modelo, un ejemplo a seguir, debe desarrollar habilidades de planificación y dirección; así como, establecer un ambiente de trabajo basado en la confianza, guiando al grupo hacia las metas y los objetivos, tanto del grupo como de la organización. El líder representa también la fuerza motivadora de los grupos, integra a los colaboradores como equipos de trabajo capaces y eficaces en sus tareas. Procura desarrollar sus habilidades y propicia la participación para la solución de problemas sobre una continua comunicación; así también, los mantiene informados sobre los avances en los logros de las metas y los retroalimenta de manera respetuosa para mejorar aún más su desempeño laboral.

La supervisión adquiere una connotación de apoyo a los subordinados y no un continuo y asfixiante acoso laboral.

En resumen, a manera de conclusión observamos que de las diferentes disciplinas que se han desarrollado como ciencias del comportamiento humano, la Psicología se ha destacado por las importantes contribuciones de algunos de sus autores, entre ellos los conductistas Watson y Skinner, quienes han aportado valiosas ideas sobre la conducta y el aprendizaje humano.

Se considera que Skinner, es uno de los autores más importantes de la Psicología conductual, pues con base en sus investigaciones proporciona elementos claves para la adquisición del aprendizaje y la modificación de la conducta; esto es, el uso de reforzamientos a las conductas adecuadas y la relevancia que adquiere la estructuración del ambiente donde se desarrollan. La Psicología conductual al considerar al ambiente como importante fuente de estímulos, es aplicada en el contexto laboral adecuando sistemáticamente los reforzamientos que fortalecerán el buen desempeño de los trabajadores.

Por otro lado Lewin (cit en, Cirigliano 1987) con su Teoría sobre la dinámica grupal aporta relevantes contribuciones en este campo y considera que el grupo puede ser

una importante fuerza para la implementación de cambios y la adquisición de aprendizaje en el contexto laboral.

Ahora bien, el enfoque de la calidad total en conjunción con los planteamientos psicológicos dados por los enfoques conductual y grupal, consideran al factor humano como el principal actor de los cambios dentro del contexto organizacional, pues todo cambio repercute invariablemente sobre este factor y es él mismo el que puede producir cambios tanto en su comportamiento como en su ambiente, esto con base en el aprendizaje.

Todo proceso de cambio en la conducta y en el ambiente genera importantes resistencias que son consideradas como problema aunque sean naturales. El enfoque de la calidad implementa necesariamente cambios a todos los niveles, cambios que pueden producir problemáticas para quienes los reciben y es preciso determinar estrategias basadas en el comportamiento grupal que permitan la favorable implementación del enfoque de la calidad en la organización.

Ahora bien, el liderazgo de calidad debe ser considerado como la forma de conducción que establece el supervisor o jefe de departamento con los grupos de trabajo, esta dirección de grupo debe buscar siempre la participación y eficiencia para mejorar el ambiente en el que se labora; buscando continuamente la organización de los recursos humanos y materiales, con el fin de alcanzar objetivos grupales y organizacionales.

Como se expuso, el grupo y el liderazgo ejercido dentro del mismo, representan elementos claves en la implementación de cambios conductuales en los trabajadores. Dada la relevancia que representa el grupo para el enfoque de la calidad dentro de las organizaciones productoras de un bien o servicio, en el siguiente capítulo se profundiza acerca de los grupos y su importante intervención en el contexto organizacional.

CAPITULO SEGUNDO

Importancia de los grupos en las organizaciones

CAPÍTULO SEGUNDO

LOS GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES

2.1. Formación de grupos.

Las organizaciones que producen algún bien o servicio se han visto obligadas a considerar enfoques nuevos que les permitan renovarse y ser más productivas. Como respuesta a esta necesidad organizacional surge el enfoque de la calidad total, dicho enfoque puntualiza una serie de fundamentos que permiten a la organización fijar su atención en el desarrollo y mejoramiento de aspectos directivos, administrativos, tecnológicos y sobre todo humanos.

En el contexto organizacional el factor humano en grupo representa una de las bases medulares para la introducción de cambios en los procesos productivos. Cuando la empresa tiene la facultad y la capacidad para estructurar grupos productivos y eficaces, éstos pueden ser la clave del éxito. Por esto la directiva de la organización debe reconocer la relevancia de los grupos de trabajo que se forman al interior. Ciertamente la misma organización determina quiénes se van a relacionar entre sí para efectos laborales, pero también debe reconocer que el ser humano trasciende las actividades de trabajo; es decir, dentro de la organización también pueden formarse grupos basados en la necesidad de interacción fuera de lo formalmente establecido por la empresa.

Dada la importancia que adquieren los grupos en el contexto laboral se menciona cuál es su concepto, las funciones que desempeñan; así como, la dinámica y estructura que les otorgan una personalidad muy particular, todo con el fin de desarrollarlos en favor de la organización.

Para entender mejor lo que es un grupo en el contexto laboral se presentan a continuación algunas definiciones:

El INEGI (2000, p.13) indica "Es un conjunto de personas con diferentes características y funciones que interactúan unas con otras directamente, que se perciben a sí mismas como grupo y persiguen objetivos y metas comunes reportándole a un jefe".

Colunga (1995, p. 136) dice que "un grupo es un conjunto de personas organizadas para mejorar sistemáticamente la calidad y/o para resolver problemas relacionados con su trabajo y ejecutar y/o encausar su solución".

Por otro lado, Figerman (1992, p. 2) indica que " es una multitud ordenada, organizada y mantenida como una unidad, en virtud de la cohesión interna y en vista de un fin común ".

Por lo tanto, se entenderá como grupo al conjunto de personas que se relacionan de manera frecuente, en una situación específica (laboral) y con un propósito o meta común.

Las anteriores definiciones permiten identificar que efectivamente dentro del contexto organizacional existen dichas agrupaciones y una de las modalidades emergentes de éstas son conocidas como círculos de calidad.

Dentro del contexto laboral los grupos de trabajo tienen importantes funciones, con propósitos de tipo organizacional; es decir, que desarrollan tareas relacionadas con el quehacer productivo de la empresa; y por otro lado, funciones que se relacionan con los intereses propios de las personas como seres humanos. Ambas funciones pueden coincidir en el mismo grupo de trabajo, es decir, que en algunas ocasiones el grupo formalmente establecido por la organización que dirige sus esfuerzos a la consecución de metas y objetivos laborales, puede ser un lugar que proporcione satisfacciones de tipo personal como: la seguridad, autorrealización, autoestima, solución de problemas personales y apoyo entre otros beneficios.

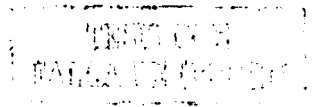
Schein (1982, p. 139) plantea "las funciones organizacionales formales son aquellos aspectos de la actividad grupal que coinciden con la misión básica de la organización". Las funciones organizacionales son aquellas actividades que se llevan a

cabo en las diferentes áreas o departamentos y que son parte del proceso productivo. Algunas de estas funciones son las siguientes:

- El grupo puede servir para realizar una tarea compleja e interdependiente, que a una sola persona le sería muy difícil realizar y que no se podría subdividir en tareas independientes.
- Un grupo puede servir para generar nuevas ideas o soluciones creativas cuando la información entre varias personas inicialmente es muy dispersa y cuando se necesita un estímulo mutuo entre cada uno de los miembros para llegar a ser completamente creativos.
- Un grupo puede desempeñar funciones de coordinación o servir de vínculo entre varios departamentos cuya labor es en cierto modo interdependiente. Esta función disminuye los problemas de comunicación y mantiene una acción coordinada entre los grupos cuando se invita a representantes de departamento a formar comités o comisiones.
- Un grupo puede ser un mecanismo de solución de problemas que requieren un procesamiento de información compleja, la interacción de los miembros que poseen diferente información se complementa; así también, se evalúan las posibles alternativas de solución. Un grupo se puede utilizar para facilitar la implementación de decisiones complejas.
- El grupo se puede utilizar como medio de socialización o entrenamiento. Se puede impartir el mismo mensaje y desarrollar una perspectiva común de grupo cuando varias personas se reúnen en una situación de entrenamiento.

Por otro lado, como se menciona los trabajadores que pertenecen a la organización como seres humanos tienen una serie de necesidades psicológicas, éstas son necesidades que en muchas ocasiones cubre el grupo laboral al que pertenecen. Así pues el grupo en este aspecto realiza las siguientes funciones:

- Los grupos son esencialmente un medio para desarrollar, incrementar y confirmar el sentido de identidad y mantener la autoestima de los integrantes.



- Los grupos sirven para establecer y comprobar la realidad social. Mediante un proceso de retroalimentación se encuentran perspectivas diferentes para solucionar problemas de tipo social.
- Los grupos también sirven para reducir la inseguridad, la ansiedad y la sensación de impotencia. Entre más apoyo otorguen los miembros del grupo a alguno de sus integrantes, menor será la inseguridad y el temor a ciertos peligros.
- Finalmente, un grupo puede convertirse en un mecanismo por medio del cual sus miembros pueden resolver problemas de tipo social pero no los de la empresa.

La existencia de los grupos en las organizaciones es importante en el sentido que éstos tienen la posibilidad de desempeñar funciones organizacionales y psicológicas de vital importancia, si en la organización se pueden estructurar grupos, donde las necesidades psicológicas se encuentren satisfechas y en congruencia con las necesidades organizacionales, existe más posibilidad de que las metas y objetivos de ambas partes se logren con mayor facilidad. Al crearse las condiciones propias para alcanzar propósitos laborales y psicológicos la directiva puede tener grupos incondicionales que trabajaran fuerte, pues son grupos donde ambas necesidades están cubiertas.

Después de revisar lo qué es un grupo y conocer algunas funciones dentro del contexto organizacional, es preciso identificar los tipos existentes, con la finalidad de conocerlos y orientarlos hacia la calidad.

Para Gil y García (1997, p.18) “una de las notas características de las organizaciones es la variedad de grupos que conviven en su seno, y cuya composición, características, funciones, etc... difieren notablemente. Son distintos los criterios que pueden tomarse en cuenta a la hora de establecer una clasificación de los mismos”. Los autores mencionan los siguientes:

Temporal, que se refiere a la estabilidad de las relaciones:

- ***Permanentes:*** Corren a cargo de las tareas habituales de la organización, relacionadas éstas con actividades de distribución y mantenimiento (como recoger y transmitir información, solucionar problemas, tomar decisiones y asignar y supervisar el trabajo).

Nivel de formalidad, que permite diferenciar dos tipos:

- **Formales:** Previstos por la organización, orientados a sus objetivos formando parte del organigrama de la misma.
- **Informales:** Basados en las relaciones espontáneas y orientados a la satisfacción de las necesidades personales y sociales de sus componentes.

La finalidad, para la que se crean los grupos abarca los siguientes objetivos:

- **Producción:** Representa a los grupos cuyos integrantes realizan conjuntamente determinada tarea, configuran los equipos de trabajo, departamentos, unidades de la organización.
- **Solución de problemas:** Centrados en las problemáticas particulares de la organización, como los denominados grupos para el estudio de proyectos.
- **Resolución de conflictos:** Comprende a los grupos de negociación.

Por otro lado, Dalton (1959, citado en Schein, 1982, p. 138) indica "existen varios tipos de grupos entre ellos los horizontales, los verticales y los mixtos". Sus características son las siguientes:

Horizontales: Son los más comunes y son asociaciones informales de trabajadores, empresarios u otros miembros de la organización que tienen más o menos el mismo rango y trabajan más o menos en la misma área física.

Verticales: Los grupos verticales son aquellos que se estructuran en un mismo departamento o área y pueden incluir desde miembros con alto nivel de mando hasta miembros subordinados. Estos grupos se dan aparentemente por amistad previa o por la necesidad que tenga cada uno de los miembros para alcanzar sus metas. Algunos de estos grupos juegan un papel importante en la comunicación de abajo hacia arriba y viceversa.

Mixtos: Son grupos que se conforman por miembros ubicados en niveles diferentes, pertenecientes a distintos departamentos y diferente localización física. Estos grupos pueden surgir por una gran variedad de intereses o para suplir necesidades funcionales que la organización formal no alcanza a cubrir.

Los tipos de grupos que se presentan en cualquier organización se forman a partir de diferentes condiciones, unos son formados debido a los intereses propios de la

organización, para llevar a cabo determinadas actividades o tareas que forman parte del proceso total del cual se origina el producto o servicio de la organización, y otros se forman a partir de las necesidades personales de los trabajadores; y algunos más por intereses en parte formales y en parte informales tanto de la organización como de los empleados.

El hablar de grupos no implica sólo conocer qué son y para qué sirven, es preciso profundizar acerca de cómo se pueden manejar para obtener de éstos lo que se espera. Los grupos de trabajo independientemente de su tipo o función formal o informal, adquieren al formarse una dinámica y una estructura, dichos elementos diferencian a unos grupos de otros, las características que adquieren les otorgan personalidad propia y modos de comportamiento; así como eficacia en la consecución de objetivos.

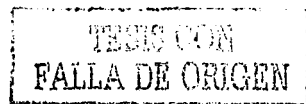
Para los fines de esta investigación y para entender mejor lo referente a la dinámica y estructura grupal, se retoman los fundamentos que Lewin propone en el campo de los grupos.

La Dinámica de Grupos se fundamenta en la teoría de la estructura (Gestalt), trasvasada en el concepto básico de la teoría de campo de la conducta de los grupos. Este campo consiste en un número de fuerzas (variables) que afectan la conducta del grupo: la dirección, sentido y velocidad de movimiento del grupo hacia su objetivo. Siguiendo con esta concepción la dinámica de grupo como disciplina, estudia las fuerzas que afectan al grupo, comenzando por analizar la situación grupal como un todo con forma propia (Gestalt). Del conocimiento y comprensión de ese todo se deriva el conocimiento y comprensión de la estructura (Campo), y surgirá por consiguiente la comprensión de los aspectos particulares de la vida de un grupo y de sus componentes (el todo da sentido a las partes).

Puntos importantes de la Teoría Dinámica de Grupos:

- El grupo no es una suma de miembros; es una estructura que emerge de la interacción de los individuos y que induce ella misma cambios en los individuos.

- La interacción psicosocial esta en la base de la evolución de los grupos y de sus movimientos; dicho de otro modo, entre los individuos que forman el grupo se producen



múltiples fenómenos (atracción, repulsión, tensión, compulsión, etc.), la relación que existe entre dichos fenómenos, los individuos del grupo y el grupo, determinan el movimiento grupal hacia adelante, como si poseyera facultad sobre su propio movimiento.

- La evolución dinámica del grupo cuenta como sustrato una suerte de espacio, que resulta ser el "lugar" de las interacciones, un verdadero campo de fuerza social.

De acuerdo con los puntos anteriores, el grupo es considerado como un campo de interacciones personales donde actúan una serie de fuerzas (interacciones), que determinan el movimiento grupal hacia la consecución de objetivos; por otro lado, cabe señalar que no siempre el movimiento del grupo puede ser hacia la meta establecida y esto se puede ocasionar por algunas fuerzas que no originan dicho movimiento; es decir, que podríamos encontrar problemas al interior del grupo que obstaculicen la integración de los miembros.

Con referencia a la dinámica de grupo, Cirigliano (1987, p. 64) indica "la dinámica de grupo se refiere a las fuerzas que actúan en cada grupo a lo largo de su existencia y que lo hacen comportarse de la forma como se comporta".

Rodríguez Estrada (1988, p. 24) establece "el sistema de fuerzas psíquicas que operan en la interacción de varias personas es lo que se considera como dinámica de grupo".

Por otro lado INEGI (Manual para la formación de instructores, 1999, p. 21) define que "la dinámica de grupo es la manera en que se dan las relaciones en la práctica, la forma en que cada miembro se percibe, es percibido y reacciona ante los demás miembros del grupo".

Todas las anteriores definiciones permiten apreciar que en los grupos, siempre que interaccionan las personas se ponen en juego una serie de numerosas fuerzas psicológicas como: simpatía, antipatía, dominio, sumisión, entusiasmo, indiferencia, temor, frustración, entre otras y se les llama fuerzas porque evidentemente tienen el poder para determinar el comportamiento de quienes forman el grupo.

Las interacciones entre los miembros del grupo tienen gran importancia, con base al conocimiento de éstas es posible determinar como se comporta un grupo; si las interacciones son positivas es un grupo que se comunica adecuadamente y que tiene realmente un concepto de grupo que acepta a sus miembros en un ambiente de confianza; por el contrario, si las interacciones no son positivas podría ser un grupo en el que constantemente se observa la fragmentación, la falta de comunicación y la desconfianza.

Rodríguez Estrada (1988) hace referencia a que el clima social interno del grupo es importante tanto como el ambiente externo. Quién ingresa a un grupo sufre el impacto de los hábitos y rutinas que prevalecen en él, del tipo de autoridad, reglamentos y normas, caracteres de los otros miembros, la tensión de todos o solo de algunos hacia los objetivos y del clima psicológico; por otro lado, quién entra a un grupo también es portador de un microcosmos: llega con determinadas expectativas, temores, propósitos, motivaciones, algunas conscientes y otras inconscientes; pretenderá aportar al grupo algo de lo que él trae y tal vez defenderse de ciertas amenazas reales o imaginarias.

En los grupos de trabajo es preponderante facilitar la creación de un clima favorable basado en la calidad de las interacciones de sus integrantes, esto determina que en los grupos se genere un crecimiento laboral y personal. La tarea para la directiva y los líderes es crear o facilitar las condiciones para estructurar grupos donde los miembros logren en cualquier actividad un desarrollo satisfactorio a todos los niveles.

Ahora bien, el concepto de dinámica grupal tiene mucho que ver con la estructura que adquiere el grupo, prácticamente son dos conceptos indisolubles y ambos están entrelazados en el concepto de grupo.

Es importante saber por qué existe una estructura en los grupos y a qué se debe que se origine, al respecto Rodil y Mendoza (1979, p. 79) indican "para perpetuarse a sí mismos, para progresar en el sentido de cumplir sus objetivos y proporcionar protección y apoyo que necesitan sus miembros, los grupos han de tener una estructura interna". La estructura quiere decir conjunto de características únicas que determinan las relaciones de los miembros del grupo.

En lo relativo a la estructura definir su origen es complicado, ya que son múltiples los factores que la producen, por lo cual se mencionan los que son más relevantes en el contexto organizacional y que podrían ser fundamentales para la directiva que quiere orientar sus grupos de trabajo hacia la calidad.

La estructura puede depender de dos factores básicos: *la comunicación y la posición.*

Raven (1981, p. 370) plantea que "los patrones de comunicación dentro de un grupo pueden determinar el éxito de éste. La comunicación, a su vez, depende de las posiciones de los individuos dentro del grupo".

Cartwright (1999, p 530) por su parte menciona que "una vez que se determina la estructura de comunicación entre los miembros de los grupos, puede situarse en ella a cada miembro. Entonces es posible caracterizar de distintos modos esas ubicaciones. Por ejemplo, una posición central estará en contacto con todos los otros miembros, mediante un número relativamente pequeño de nexos comunicativos, y se enterará probablemente de todo lo que ocurra. Otra puede estar en posición periférica, apartada por muchas razones de otros varios miembros y tenderá a carecer de las relaciones con las cosas".

Ahora bien, la posición de cada uno de los miembros se refiere a la posibilidad de localizar a los individuos dentro del grupo, en relación con otros miembros, mediante un criterio de situación (laboral), la gente se conduce como lo hace en parte debido a su situación particular dentro del grupo y los grupos funcionarán, según al tipo particular de la estructura interna que posean.

Por la gran importancia que adquiere la posición del líder dentro de la estructura del grupo, es pertinente considerar lo dicho por Bauleo (1993, p. 23) "al líder le corresponde una cierta estructura dentro del grupo, pero se halla fundido en ésta, por lo tanto, su función está totalmente comprometida con el movimiento grupal".

Contreras (1980) indica que en la estructura participativa, el líder participa inicialmente con el grupo, distribuye las funciones que son asumidas por todos. La comunicación es abierta, existe consenso en la toma de decisiones, es flexible y permite la

introducción de cambios. La cooperación es una meta por lo tanto logra altos niveles de productividad. Como el sistema se basa en que cada miembro tiene derechos y obligaciones para cumplir con todas las tareas, el grupo puede prescindir del líder. Sin embargo cabe señalar que a veces esta estructura puede variar según las necesidades del grupo y con las situaciones que se dan en el proceso de crecimiento, pero buscando siempre la participación.

Por otro lado Rodil Y Mendoza (1979) mencionan que existen varios elementos que conforman la estructura de un grupo. Como los siguientes:

- **El liderazgo.** Los grupos tienen líderes; es decir, individuos que ostentan una categoría especial que hace que los demás miembros del grupo los acaten.
- **Normas de comportamiento.** En el caso de los grupos de trabajo, las normas tienen la finalidad de hacer que el trabajo resulte más fácil o para realzar la calidad de lo realizado.
- **Valores y actitudes del grupo.** Además de las normas del comportamiento del grupo, existen también normas de actitudes y de valores de grupo. Las personas en íntima relación tienden naturalmente a adoptar puntos de vista y conductas comunes.

Los autores antes citados, hacen énfasis en la importancia que tienen dos elementos dentro de la estructura grupal; es decir, la comunicación entendida como la transmisión constante de ideas con un mismo significado, y la posición como el lugar que ocupa cada integrante dentro del grupo, ambos elementos determinan cómo se van a relacionar los miembros en el momento de llevar a cabo las actividades que les competen dentro del contexto laboral; por otro lado, es conveniente mencionar que las posiciones dentro de un grupo también pueden estar determinadas por las motivaciones y capacidades de los individuos; así mismo, estos factores impactarán la estructura del grupo.

Bernard (citado en Cartwright, 1999, p. 532) indica "las diferencias individuales en la capacidad y temperamento inducen a la gente a preferir ciertas tareas de grupo y dejar otras a diferentes personas. De igual modo, cierta gente gusta de asumir responsabilidades, mientras que otras prefieren que se les diga que hacer". Así mismo las capacidades y las características individuales producen regularidades de interacción y diferenciaciones entre las partes de un grupo, así como una posición en particular.

La comunicación y la posición son dos elementos fundamentales en cualquier grupo. La posición de los integrantes al interior de un grupo determina la comunicación que éstos deben establecer, por ejemplo, el líder del grupo debe mantener la comunicación continua con los subordinados a fin de asegurar que las tareas y actividades sean cumplidas; es decir, que el supervisor juega un papel central en el sistema de comunicación. Con lo que respecta a los trabajadores, lo ideal es fomentar la comunicación armoniosa entre ellos, con el fin de que se establezca un ambiente grupal favorable. Por lo tanto, generar una red de comunicación que fomente y promueva las buenas relaciones humanas entre las diferentes posiciones del grupo, es fundamental para cubrir objetivos referentes a la tarea productiva, como, para la satisfacción personal de quienes integran al grupo.

Son varios los factores que dan origen a la estructura de los grupos, entre ellos la posición, la comunicación, las interacciones, las normas, los valores, la tarea entre otros. Estos factores se interrelacionan llevando al grupo a tener un determinado grado de *cohesión*.

Un grupo que es altamente cohesivo tiene la capacidad de ejercer control sobre la productividad de sus miembros; al aumentar la cohesión aumenta el grado de interacción entre los miembros, y es por lo tanto lógico que aumente la concordancia de opiniones en el mismo para la toma de decisiones. En este sentido Rodil y Mendoza (1979) mencionan que existen tres factores fundamentales que propician la cohesión de un grupo:

Grado de dependencia con el grupo. Si una persona no es particularmente dependiente de un grupo, la cohesión será relativamente débil; pero, si la persona depende en un grado mayor del grupo, la cohesión tenderá a ser mucho más fuerte. También se ha observado que a mayor número de necesidades que pueda satisfacer o satisfaga un grupo mayor será la atracción y la cohesión.

El tamaño del grupo tiene una relación inversa con la cohesión del mismo. La cohesión aumenta en parte debido a la cantidad de interrelaciones de los miembros, ésto les permite conocerse y caerse bien entre sí, obtener una mayor participación de valores y creencias. Por lo tanto al ir creciendo los grupos es menos factible que una persona llegue a conocer bien a todos los miembros del mismo, y se inclinará a dirigir sus interacciones a

un subgrupo proclive a disgregarse del resto del grupo. Por lo tanto, un grupo pequeño seguramente tenderá a poseer un mayor grado de interacciones y de cohesión.

Relaciones estables. La cohesión parece depender de que exista un grado de estabilidad, en cierta forma mínimo en el grupo. Las relaciones entre las personas tienen que persistir por cierto tiempo para permitirles que se lleguen a conocer unas a otras; para que desarrollen comprensiones comunes de valores y metas en las cuales participen.

Después de lo anterior, se puede decir que la cohesión es un factor favorable porque lleva a una conducta de grupo más eficaz, creativa y productiva. La cohesión del grupo propicia una mayor participación y libertad de comunicación, una mejor aceptación de las metas de grupo y menos hostilidad y tensión.

Para las organizaciones es una tarea importante desarrollar grupos de trabajo con estructuras de tipo participativo, donde las interacciones entre los miembros tiendan a ser abiertas hacia la comunicación. Las interacciones entre los miembros son la base de la comunicación, que dada en un ambiente de confianza favorece que los trabajadores puedan relacionarse no solo con fines laborales eficientes sino como personas.

Al conformarse grupos participativos y con objetivos comunes se logra que éstos adquieran un movimiento de tipo grupal donde lo más importante es llegar a las metas tanto organizacionales como personales, pues existe entre los integrantes una alta posibilidad de interacción, cohesión y comunicación.

Al adquirir los grupos de trabajo una determinada dinámica y estructura participativa, logran un nivel de eficiencia en las tareas laborales y en sentido de cubrir las necesidades personales de los miembros, cuando los integrantes adquieren un compromiso personal con el grupo y se sienten parte fundamental del mismo, se origina la evolución del grupo al equipo de trabajo. Esta importante evolución se revisa en el siguiente punto.

2.2. Diferencias entre grupo y equipo.

Los grupos como los individuos que los integran crecen y se desarrollan hasta llegar a la madurez. No obstante, para que un grupo transite a equipo, tiene que vivir un proceso de desarrollo durante el cual los integrantes compartan objetivos y metas comunes. La creación de equipos es la mejor opción para lograr la calidad en el trabajo.

Como se indicó en el apartado anterior el grupo es la base de la calidad en las organizaciones; sin embargo es conveniente destacar que el equipo de trabajo, es la forma más evolucionada del grupo y esto implica diferencias entre ellos.

Rodríguez Estrada (1988, p. 18) dice que “no es muy fácil hacer una distinción entre grupo y equipo, pero algo se puede aclarar si nos remontamos al sentido original de estas palabras”.

Equipo viene de equipar, equipar viene de esquipar, y esquipar, del antiguo germánico skipian = o navegar (palabra afin al inglés ship y al alemán schiff). Equipo, pues, lleva en sí la idea de la tripulación, es decir, el grupo laboral funcional y bien organizado.; por otro lado, Grupo viene del francés groupe y del italiano gruppo, que, a su vez, viene del antiguo germano kropf, con el sentido original de bulto. De tal forma que las dos palabras se prestan para designar diversos grados de organización: el equipo es bastante organizado; un equipo de fútbol implica un número fijo de miembros con funciones bien determinadas y con tareas claramente definidas. El grupo por su parte y de manera contraria, puede tener una textura más floja, con x número fijo de miembros y una cohesión menos consolidada.

Por otro lado INEGI (Compromiso con la calidad, 2000, p. 14) “un equipo es un conjunto de personas, que han podido adquirir características que les permiten ser altamente eficaces en el logro de sus resultados, muy eficientes en el aprovechamiento de recursos, logran la plena satisfacción y desarrollo de sus integrantes”. Así mismo, se tiene que considerar que para que un grupo llegue a ser equipo, se requiere de un proceso de

maduración, esfuerzo, participación y disciplina constante de todos y cada uno de los integrantes.

De las anteriores diferencias y para efectos de conscientizar aún más sobre la importancia de crear y desarrollar equipos de trabajo en las organizaciones, se menciona y analiza lo qué es un equipo de trabajo a partir de la siguiente definición:

Desarrollo Integral (INDEIN, 1998) determina que el equipo es el grupo de individuos que reunidos por su propia libertad, organizados, trabajan física, mental y moralmente unidos, con el fin de lograr objetivos comunes a través de su realización personal.

Entrando de lleno a lo que es un equipo de trabajo, para fines de esta investigación se analizará esta definición por parecer la más adecuada y completa ya que hace referencia a lo que implica un equipo de trabajo que tiene como base al grupo.

La anterior definición indica que un equipo es un grupo y hablar de grupo es hablar de más de dos personas reunidas. Dos o más personas integradas, es decir, unidas, que se sienten uno. Un todo no está completo si falta alguna de sus partes, para que un todo exista se requiere que las partes se encuentren armonizadas, es decir organizadas. De tal forma que para que un grupo sea precisamente un equipo, requiere que cada uno de sus elementos esté debidamente organizado y acomodado en el lugar que le corresponde.

También se indica que es importante que los miembros estén reunidos por voluntad propia. Esto significa que cada uno de los integrantes deciden por sí mismos formar parte del equipo. Del mismo modo quién no crea en el trabajo del equipo, no tendrá las mismas satisfacciones y realizaciones de los compañeros que si creen en el equipo.

Un equipo compuesto por individuos que trabajan física, mental y moralmente unidos porque de lo contrario la lucha sería anárquica e individualista; es decir, si cada individuo actúa por su lado, de ninguna manera se habla de acciones realizadas por un equipo, ya que no existiría entre ellos esa integración y participación unida de la que se ha venido hablando.

Se dice que trabajan físicamente unidos ya que toda actividad requiere de un esfuerzo y una inversión física, es decir, que para realizar cualquier actividad cada uno de los esfuerzos de un miembro debe estar sumado al esfuerzo de los demás compañeros.

En cuanto a la unión moral, los miembros del equipo deben creer en sí mismos y en los demás. Deben tener las mismas convicciones y sobre todo deben tener un entendimiento de las necesidades de estar formando un equipo.

Así también, en el equipo existen objetivos comunes, es decir, que todos sus integrantes trabajan en armonía con el objetivo de alcanzar algo que los va a premiar. Lo más importante es comprender que los equipos están formados por individualidades, por individuos y los individuos son seres humanos, por ese simple hecho son dignos de todo respeto y en mucho los equipos cubren ese objetivo de autorrealización.

Con base a estas reglas, la organización puede determinar si sus grupos de trabajo están adquiriendo las características de equipo y con ello lograr la calidad y la competitividad de quienes los integran.

Ahora bien, la conformación y desarrollo de los equipos formados por trabajadores, desempeñan un trabajo coordinado, integrado y orientado al cumplimiento de los objetivos, tanto organizacionales como personales. Y son numerosas las razones para crearlos.

Gil y García (1997, p. 39 - 40) mencionan "las razones para crear equipos de trabajo van más allá de las ventajas que proporciona cualquier grupo". Por ejemplo:

- Facilitan la tarea (y de hecho muchas tareas de la organización no pueden lograrse por otros medios).
- Facilitan la aplicación de cualquier programa en su totalidad o en cualquiera de sus fases (diagnóstico, implantación y evaluación de impacto).
- Poseen mayor poder para influir en la organización (a ésta le resulta más difícil hacer frente o desacreditar el resultado obtenido por un equipo).
- Incrementan la motivación y satisfacción de sus miembros en el trabajo de forma no habitualmente conseguida por otros medios.

- Contribuyen al reconocimiento de la propia organización a la vez que la instruyen, aportándole experiencias que pueden trasvasarse a otros grupos de la misma.

En resumen, en el equipo de la calidad los miembros trabajan juntos el gerente o director, los supervisores y los trabajadores todos son miembros del equipo total que es la organización, por lo tanto, se pueden satisfacer gran parte de las aspiraciones elevadas de autorrealización. A medida que cada uno se percata de la capacidad de los demás compañeros de trabajo, crece el sentimiento de respeto mutuo. Se desarrolla un vocabulario común para la resolución de los problemas, se logra el cambio de cultura de la organización, el trato que se recibe como miembro del equipo de calidad se convierte en norma establecida.

No solo es importante crear grupos en las organizaciones, sino más bien, conformar equipos de trabajo donde se dé prioridad a desarrollar el compromiso adquirido de los trabajadores y otros niveles, compromiso que se puede ver concretamente en su comportamiento hacia los demás integrantes y hacia las tareas laborales que desempeñan. En el equipo todos los integrantes son sensibles hacia sus compañeros, existen más que las relaciones laborales; es decir, se establecen vínculos afectivos, la amistad prevalece y generalmente saben que están juntos en cualquier situación laboral y muchas veces dan lo mejor de sí mismos por la organización, por el vínculo afectivo hacia sus compañeros y por el equipo al que pertenecen.

En el enfoque de la calidad total todos los que conforman a la organización son importantes. Es necesario que los empleados que forman equipos de trabajo reconozcan que los niveles de mando incluyendo a la directiva forman parte del equipo total que es la organización completa. Prácticamente el pensamiento disociado debe desaparecer cuando se trata de implementar calidad total; no beneficia en nada la idea de "ellos" y "nosotros"; sino mas bien, debe pensarse en términos de "todos juntos estamos en el embarque de incorporar calidad total a la organización", cada uno tiene que responsabilizarse por asumir conductas que concreten este propósito. Al final todos forman parte del equipo total que es la empresa donde laboran.

2.3. Integración de equipos de trabajo.

La integración de los grupos de trabajo, es uno de los aspectos más importantes para que éstos evolucionen a un nivel de equipo. El proceso de comunicación debe considerarse cuándo se trabaja con grupos laborales, la organización debe de tomar en cuenta que el buen manejo de la comunicación entre integrantes tiene importante influencia sobre la integración grupal y su funcionalidad.

Por lo tanto, es necesario desarrollar una serie de habilidades básicas que promuevan las interacciones adecuadas entre los miembros para eficientar la comunicación y la integración del equipo.

En el INEGI (2000) se menciona que las habilidades de interacción se pueden identificar como:

- **Habilidad para comunicarse.**
- **Saber escuchar.**
- **Dar y recibir retroalimentación.**

Ahora bien, es necesario saber en que consisten estas habilidades y por qué son tan importantes para la integración de los grupos; así como conocer la forma en que contribuyen a la formación de los equipos de trabajo dentro de las organizaciones.

Habilidad para comunicarse. Cada uno de los integrantes participa al interior del grupo en dos tipos de comunicación: la determinada por línea de jerarquía o posición (formal) y la que surge de manera espontánea (informal) para satisfacer las necesidades de interacciones sociales y para mejorar el desempeño del grupo y de la institución.

Con frecuencia, se atribuye a la comunicación las causas de un sin fin de situaciones y problemas que se presentan en la labor cotidiana y en las relaciones humanas, porque la comunicación no es clara, falta información, no fluye a todos, no es oportuna, hubo distorsión o fue mal entendida.

Saber con claridad lo que se espera desempeñar con respecto a las tareas encomendadas y promover un ambiente de confianza y cordialidad entre los integrantes del grupo de trabajo, depende de una buena comunicación.

Por esto la comunicación debe ser directa, clara y sencilla, debe expresar lo que se desea y lo que no se desea, debe expresar claramente las opiniones e ideas sin frases demasiado elaboradas.

Así, para facilitar la comunicación hay que:

Ordenar ideas y sentimientos.

- Clarificar ideas que se quieren transmitir antes de hablar.
- Ordenar de manera lógica las ideas y transmitir las una por una.
- Utilizar palabras adecuadas que comprenda el interlocutor.

Ser consciente de lo que se expresa.

- Analizar las emociones, descubrir por qué se producen y cómo se manejan.
- Comunicar las emociones de manera reflexiva y sensata.

Ser congruente entre el decir y el hacer.

- Consistencia de lo que se dice, hace y lo que se expresa con la actitud.

Tener actitud abierta.

- Mantenerse abiertos para recibir las opiniones y emociones de los demás y admitir su presencia.
- No censurar ni valorar antes de conocer o tener toda la información.

Conocer más al interlocutor.

- Ubicar al interlocutor, su posición y características.
- Adecuar el estilo y nivel de comunicación al interlocutor.

Saber escuchar. Dentro del proceso de comunicación uno de los elementos más valiosos es saber escuchar. Generalmente las personas reciben entrenamiento para leer, escribir, entre otras cosas, pero muy poca gente sabe escuchar.

Escuchar significa prestar atención a los sonidos, palabras y sus significados; por el contrario no saber escuchar bloquea, entorpece y distorsiona la comunicación, trayendo como consecuencia una incomodidad personal, resentimientos y conflictos que pueden ser de índole interpersonal y laboral. Para saber escuchar se recomienda:

- Crear un ambiente de confianza donde se expresen ideas, sentimientos y opiniones.

- Dedicar un tiempo razonable para escuchar.
- Comprender tanto el mensaje verbal como el corporal.
- Verificar como se está recibiendo el mensaje.
- Responder en forma oportuna.

Dar y recibir retroalimentación. Conocer como dar y recibir retroalimentación es uno de los recursos básicos para avanzar en el proceso de desarrollo de integración grupal en el ámbito laboral, es una técnica de comunicación verbal útil para conducir a los empleados de manera eficaz.

Gran parte de la problemática que presentan los grupos de trabajo reside en la comunicación. Un aspecto que generalmente los empleados demandan es saber, estar informados de manera regular y consistente de los avances y logros de los objetivos; así también, de cómo se está percibiendo su desempeño laboral y cómo se conducen en la interacción con los demás. La retroalimentación, es una comunicación dirigida a las personas, donde se les da información acerca de algunos aspectos conductuales, y de los efectos que producen en ellos mismos y en los demás.

Para dar retroalimentación:

- Darla de manera consciente, de preferencia en privado y en el momento oportuno.
- Describir la conducta, no evaluarla ni interpretarla.
- Debe ser específica y concreta.
- Orientada a un comportamiento que pueda ser modificado.
- Evitar dar mensajes verbales y no verbales contradictorios entre sí.

Para recibir retroalimentación:

- Estar abiertos a la percepción que tienen los demás y ser sincero consigo mismo.
- Pedir más información si algo no queda claro.
- Validar la información recibida con la propia experiencia en lugar de descalificarla.
- Evitar defenderse, contraatacando a quién da la retroalimentación.

Trabajar como equipo implica que los grupos han adquirido una organización y una armonía en cuanto a la forma de ejecutar tareas, con resultados eficientes, que logran los objetivos que se han impuesto; así también, los miembros del equipo han logrado una importante estabilidad en la forma de comunicarse, en sus interacciones informales se podría decir que prevalece entre ellos un vínculo afectivo de amistad, en donde existe el apoyo y la cooperación de manera incondicional.

Para lograr este tipo de ambiente de confianza y de trabajo de equipo, necesariamente ha de descansar sobre una sólida base de integración de grupo, que es prácticamente una de las tareas que la directiva debe implementar en la organización para desarrollar equipos de trabajo orientados hacia la calidad.

El desarrollo del trabajador en el contexto laboral, es una de las preocupaciones actuales de la organización moderna que desea incorporar el enfoque de calidad. Por esta razón, si la directiva tiende a crear equipos de trabajo satisfechos tendrá hombres satisfechos; el lugar óptimo para este crecimiento y esta satisfacción se puede encontrar en los equipos de trabajo, como se detalla en el siguiente apartado.

2.4. El equipo como lugar óptimo para el crecimiento laboral y personal.

El desarrollo de los equipos de trabajo es una de las respuestas inmediatas que tienen las organizaciones para ser más competitivas y cumplir así con la función de lograr sus objetivos organizacionales. Así también es una alternativa para suplir las necesidades que tienen las personas de pertenecer no sólo a un grupo de trabajo, sino, de formar parte de un equipo maduro y productivo, donde las necesidades personales de reconocimiento y realización individual puedan ser satisfechas en una parte importante.

El equipo de trabajo y el trabajo en equipo tienen un solo punto de partida, la participación y el reconocimiento de la dignidad humana, una postura organizacional que no puede postergarse por más tiempo; es ya urgente que se inicie la labor en cuanto al cambio de actitudes y comportamientos de los grupos de trabajo en las organizaciones incluyendo: la directiva y los empleados.

Fomentar la actitud del trabajo en equipo, es desarrollar en los trabajadores esa aportación de inteligencia y compromiso hacia sí mismos y hacia las labores que cotidianamente llevan a cabo en la organización. Es darles los elementos como habilidades, conocimientos y herramientas propias del enfoque de la calidad para que ellos los utilicen y produzcan cambios con miras a mejorar su ambiente laboral, así como, para sentirse satisfechos de su trabajo.

Sosa (1999) indica una actitud de equipo tiene varias características, éstas son:

- Ambiente de confianza.
- Actuar con honestidad.
- Trabajar por objetivos comunes.
- Responsabilizarse por que todos lleguen a la meta (integración).
- Establecimiento de reglas de comportamiento que siempre respeten.
- Apoyo.
- Participación.
- Comunicación.
- Cooperación.

El trabajo en equipo significa adoptar las anteriores actitudes en el trabajo cotidiano, es decir, que todos se responsabilicen por alcanzar las metas fijadas por el área o departamento, en un ambiente de confianza y honestidad, trabajando con los mismos ideales y valores compartidos, comportándose con base a reglas acordadas donde se manifieste el respeto mutuo y el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

Townsend (1994, p. 90) afirma "dele muchas oportunidades a un individuo talentoso, alábelo por sus pequeños triunfos, y le abrirá el camino a los grandes éxitos".

Es preciso que las organizaciones descarten las formas tradicionales de pensamiento que han venido arrastrando por varias décadas de considerar al trabajador como un instrumento al cual se le puede manipular como a las máquinas, o al cual se le dictan instrucciones que debe seguir solo porque "se le está pagando". Este enfoque ya no es funcional, ahora el concepto mismo de la calidad proporciona una concepción e imagen nueva del empleado, se le considera un ser humano con potencial propio que bien encauzado y desarrollado propicia un nivel de calidad en los procesos de trabajo que benefician directamente a la organización.

Como se indica, el enfoque de la calidad visualiza al trabajador como el motor generador de ideas, como quién hace que la calidad exista. Bajo esta idea, los directivos y niveles de mando existentes en la organización deben orientarse para guiar, apoyar y capacitar al empleado en grupo. Es necesario que los niveles de mando hagan sentir a los empleados que las metas y objetivos de la organización también son suyos, que se apropien de la responsabilidad, que sientan que si la empresa crece, ellos crecen con ella. Se requiere implementar practicas participativas y ambientes laborales adecuados donde los empleados se sientan motivados a hacer aportaciones significativas, a trabajar como equipos que forman parte de un equipo total con miras a mejorar en todos los aspectos.

Organizar equipos constituye un esfuerzo de tiempo completo que nunca puede bajar el ritmo, la directiva debe evaluar constantemente la efectividad del personal, no sólo en lo que respecta a alcanzar los objetivos departamentales, sino también, para cooperar con la organización considerada como un todo; también, la comunicación eficiente y la buena planificación son necesarias para el trabajo en equipo. Algo relevante es que los equipos conozcan con anticipación cuáles son los planes de la organización para el futuro y sepan exactamente cuáles son los objetivos de la misma, sino es así, será muy difícil lograr que el grupo funcione como equipo. La directiva debe comunicar sus planes y establecer la continuidad a fin de ver si éstos se cumplen.

Es preciso que la directiva haga sentir al personal que su trabajo no solo es importante, sino vital. No es sólo el pequeño trabajo que él hace, sino la gran ayuda que presta al esfuerzo total lo que en realidad cuenta. Es igualmente relevante que la directiva

escuche a los trabajadores y les haga saber cual es su desempeño con relación a la producción total de la organización. Cualquier cosa que contribuya a mejorar la producción en la organización es motivo para reunir a los trabajadores a fin de recibir sus ideas, recordándoles que ellos forman parte del equipo.

El potencial humano agrupado en equipos de trabajo incrementará aun más las posibilidades de éxito de las organizaciones modernas, las cuales se encuentran inmersas en un torrente de cambios constantes hacia la mejora de productos y servicios. Dicho mejoramiento corre a cargo de los empleados ellos son los que hacen posible la realización de la calidad.

Reforzando las anteriores ideas Bureau of National Affairs, Inc. (citado en Townsend, 1994, p. 90) revela que “el dar a los trabajadores voz y voto en la ejecución de sus labores, es una concesión que promete elevar el interés del individuo, por el producto y por el proceso, generando así productividad y calidad más altas”.

Cuando los empleados adquieren una cultura de calidad se refleja en sus comportamientos, saben que han adquirido un compromiso con ellos mismos, con su equipo y con la organización total a la que pertenecen. Generalmente no son impuntuales para llegar a sus labores, adquieren un entusiasmo por saber como están sus compañeros y por saber qué se va a realizar en el trabajo el día de hoy, existe una estabilidad en sus emociones e interacciones y si encuentran que el trabajo a impuesto un esfuerzo adicional lo llevan a cabo sin oposición alguna, saben que es un reto para ellos y para su equipo y saben que cualquier acción repercute de manera importante en los resultados; así también, disfrutan de encontrarse formado parte de su equipo donde el trabajo representa un reto diario que satisface sus necesidades, concretándose esta satisfacción en el momento de alcanzar los objetivos que se persiguen por parte del equipo y de la organización, pero sobre todo porque saben que han impuesto todo su esfuerzo y un alto nivel de calidad en la realización de ese trabajo.

En resumen, en este capítulo se reviso que al interior de las organizaciones que elaboran un producto o proporcionan un servicio se generan grupos de trabajadores,

algunos se establecen de manera formal de acuerdo a las necesidades de la empresa; por otro lado, se generan grupos por las necesidades personales de los mismos trabajadores.

Cada tipo de grupo se diferencia por la dinámica y la estructura que posee. La funcionalidad de los grupos está directamente relacionada con estos dos elementos. Por la importancia que representan los grupos en las organizaciones, es necesario que éstos adquieran una estructura participativa y cooperativa que los lleve no solo a comportarse como grupos, sino como equipos de trabajo eficientes.

Para que la directiva de una organización pueda dirigir los grupos de trabajo con nivel de equipos, es necesario que los trabajadores se sientan satisfechos de pertenecer a un equipo, donde se les reconozca y aprecie tanto por el desarrollo laboral como por su naturaleza humana.

En el enfoque de la calidad, el desarrollo de los grupos con nivel de equipo es fundamental. El grupo se sugiere como importante fuente de cambios, depuración y mejoramiento de los procesos conductuales y productivos de las organizaciones, por esta razón es necesario cuidarlos, capacitarlos e integrarlos adecuadamente mediante la participación, una eficiente comunicación y retroalimentación.

Como se expuso, los grupos de trabajo son de vital importancia para la organización que busca adoptar un enfoque de calidad total. La organización al adentrarse en el desarrollo de los procesos hacia la calidad han de considerar diversos aspectos entre ellos a los grupos, en este punto se destaca la implementación, formación y operatividad de los círculos de calidad que son una modalidad de los grupos; así también, han de tomar en cuenta las diferentes condiciones que permitan que dicho proceso sea funcional para todos los que conforman la organización. De esto se hablará en el capítulo siguiente.

CAPITULO TERCERO

Desarrollo de los procesos hacia la calidad

CAPÍTULO TERCERO

DESARROLLO DE LOS PROCESOS HACIA LA CALIDAD

Un proceso es el encadenamiento de actividades que tienen por objeto la obtención de un resultado final definido, en el caso del área laboral un producto o un servicio realizado por un conjunto organizado de recursos: personas, medios materiales, información, tecnología y procedimientos. En el proceso hacia la calidad se busca con la participación de todos los integrantes de la organización, se eleve cualitativamente el desarrollo del recurso humano y los procesos productivos, haciendo de la mejora continua un hábito en el trabajo diario.

3.1. Círculos de calidad.

En el capítulo anterior se planteó la importancia que tiene la integración de grupos para alcanzar un nivel de equipo esta base de integración, promueve un mejor funcionamiento de los grupos y dado que los círculos de calidad son una modalidad de grupo éstos pueden tener más éxito si su base es una buena integración entre los miembros que los conforman, y con ello aceptar mejor los cambios que implemente la organización hacia la calidad.

La idea de los círculos de calidad consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los integrantes de la organización a través del trabajo en equipo y el intercambio de ideas, experiencias y conocimientos; así como de apoyo recíproco. Todo lo anterior para el estudio y solución de problemas que afecten el adecuado desempeño y calidad de un área de trabajo, proponiendo alternativas con un enfoque de mejora continua.

Por otro lado, los círculos de calidad favorecen que los trabajadores compartan la responsabilidad de definir y resolver problemas de coordinación y productividad. Adicionalmente propician la integración e involucramiento del personal de la organización con el objetivo de mejorar y crecer.

Los círculos de calidad, se pueden incorporar en toda clase de organizaciones, cultura y todo tipo de empresas, es bien recibido por todas las ocupaciones y funciona tanto en ambientes sindicalizados como no sindicalizados.

Barra (1990, p. 41) indica "el concepto de Círculos de Calidad se puede adaptar a cualquier cultura puesto que sus raíces se basan en la satisfacción de las necesidades de los seres humanos". Los trabajadores son seres humanos con múltiples necesidades personales y laborales, entre ellas la de autorrealización en el trabajo y los círculos de calidad favorecen la oportunidad para que los empleados desarrollen su potencial y habilidades laborales en equipo.

Así también, los círculos de calidad promueven el entrenamiento y oportunidades estructuradas para que el individuo se involucre activamente en un proceso interpersonal de solución participativa de los problemas. Los círculos de calidad son propiedad de los trabajadores, no de la gerencia, tienen como propósito el desarrollo de las personas y no solo la reducción de costos (Barra, 1990). Es por lo anterior que los círculos de calidad deben verse ampliamente apoyados por la organización intentando por todos los medios favorecer su crecimiento y permanencia con un nivel de equipos de trabajo.

3.1.1. Propósitos de los círculos de calidad.

La formación de círculos de calidad al interior de la organización, no es una moda, sino el resultado de la necesidad que se tiene de mejorar y crecer en cuanto a la calidad del producto final para permanecer en los mercados competitivos; así a mayor calidad es más factible la permanencia de la organización en el contexto económico.

Dentro de los propósitos que tienen los círculos en aras de mejorar la calidad, Palomo (1991) destaca los siguientes:

Contribuir a desarrollar y perfeccionar la empresa. Se trata de provocar el crecimiento sano de la empresa, poniendo en práctica todas sus potencialidades de realización, crecer en calidad, innovación, productividad y servicio al cliente, crecer cualitativamente es la única forma de asegurar el futuro de la empresa sobre bases sólidas.

Lograr que el trabajo sea cómodo y rico en contenido. Suele decirse que el trabajo dignifica al hombre. Esto es verdad siempre y cuando el trabajo sea propio de la naturaleza humana, los trabajos repetitivos y rutinarios son propios de las máquinas y no de las personas; los círculos de calidad aspiran a lograr que el lugar donde se trabaje sea más apto para el desarrollo de la inteligencia y creatividad del trabajador.

Aprovechar y potenciar al máximo todas las capacidades del individuo. El factor humano es el activo más importante y decisivo con el que cuenta cualquier organización. Su potenciación constante da origen a un efecto multiplicador a la hora de alcanzar objetivos.

Por otro lado Thompson (1989) plantea que la misión de los círculos de calidad es:

- **Contribuir** a mejorar y desarrollar la empresa.
- **Respetar** el lado humano de los individuos y edificar un ambiente agradable de trabajo y de realización personal.
- **Propiciar** la aplicación del talento de los trabajadores para el mejoramiento continuo de las áreas de la organización.

Los propósitos de los círculos de calidad son claros, éstos se enfocan al crecimiento de la organización en términos de producción apoyando ésto en el desarrollo y satisfacción del personal que labora en las diferentes áreas. Al fomentar el mejoramiento en los trabajadores y en su ambiente laboral, se puede originar un mejoramiento en la productividad elevando la calidad de la misma.

3.1.2. Contribución de los círculos de calidad a la organización.

Los círculos de calidad creados al interior de la organización tienen importantes repercusiones sobre la calidad y productividad de los bienes o servicios. Estas contribuciones de los círculos permiten a la empresa mejorar cualitativa y cuantitativamente su quehacer laboral. A continuación se describen las siguientes:

Palomo (1991) indica que las contribuciones de los círculos de calidad a la organización son:

Calidad. Se considera como la gran contribución de los círculos, en un mercado cada vez más competitivo, en el que los clientes tienen un nivel mayor de educación y exigencia, la calidad es una preocupación central para la mayoría de las organizaciones. Los enfoques tradicionales de control de calidad no son suficientes. Hoy es necesaria una estrecha integración y colaboración de todos en cuanto a estar involucrados en el proceso productivo, de nada sirve afirmar que de cada diez piezas siete pasan el control de calidad, si la empresa no es capaz de fabricar sus productos con una calidad tal que solo se produzcan errores e imperfecciones por una casualidad desconocida. El objetivo de la calidad debe ser asumido en sentido amplio y no limitado a los procesos de fabricación y producción, es necesario buscar la calidad a todos los niveles depurando y normalizando los procesos de elaboración de productos y servicios.

Productividad. Los círculos de calidad pueden colaborar para incrementar la productividad en un sentido más amplio y en todas las áreas de la organización, la productividad quizás es la contribución más importante de los círculos, ésta viene a ser la resultante final de la correcta aplicación de los recursos en la empresa como un índice confiable de que los recursos son bien dirigidos y administrados.

Es necesario recordar en este punto que nadie sabe mejor lo que sucede en un área de trabajo que quién trabaja en ella. Basándose en la experiencia y repetición de los trabajos, los círculos de calidad pueden aportar relevantes mejoras tanto a la productividad como al área de administración como complemento, ya que unos disponen de la formación y los conocimientos especializados, y los otros tienen la experiencia día a día.

Mejora de costo. El conocimiento de costos evita el desperdicio y la mala administración de los recursos. Los círculos de calidad pueden colaborar al reducir costos de todo tipo, administrativos, materia prima, económicos, entre otros. Esta es una contribución complementaria a la de incrementar la productividad.

Integración. Los círculos de calidad propician la comunicación entre departamentos y hacen que sus integrantes conozcan el trabajo de los demás y comprendan mejor sus necesidades y problemas. Esta es una contribución muy importante sobre todo en áreas distintas a la de producción.

Los círculos de calidad propician una gran cantidad de beneficios en la organización donde se han implantado, tienen la capacidad de depurar y perfeccionar los procesos de producción y los servicios elevando la calidad de los mismos; por otro lado, también pueden elevar la productividad recortando costos y tiempos para su elaboración; además de producir una conciencia colectiva en cuanto a los requerimientos y necesidades entre los diferentes departamentos que intervienen, suprimiendo en gran medida los errores que rezaguen dicha producción o proceso.

Haciendo referencia otra vez a las contribuciones de los círculos de calidad a la organización, Thompson (1989) indica las siguientes:

- Cambio en el porcentaje de producción.
- Cambio en el porcentaje de defectos.
- Cambio en el porcentaje de productos rechazados.
- Cambio en el porcentaje de fricciones.
- Cambio en el porcentaje de tiempo perdido.
- Cambio en el porcentaje de motivo de queja.
- Ahorro calculado de costos.

Los círculos de calidad son el producto de una necesidad de mejoramiento en la organización, han sido creados con objetivos y propósitos que favorecen por un lado a mejorar en forma cualitativa y cuantitativa la producción, así como, los costos de la misma; por otro lado, mejorar al propio trabajador y su ambiente laboral. Los círculos de calidad en gran medida producen resultados que favorecen a la organización y por este hecho es necesario que los niveles de mando actúen de manera que propicien la permanencia, operación y mejora continua de los mismos.

3.2. Concepto y características. Círculos de Calidad.

Como se indica en el punto anterior, el círculo de calidad satisface las necesidades del ser humano en autorrealización y sentido de pertenencia a un grupo, lo cual no solo significa sentir orgullo por el logro alcanzado, sino que también, crea una sinergia que eleva el potencial del círculo de calidad en términos productivos.

Ahora bien, la importancia cualitativa que representan los círculos de calidad radica en destacar el impacto favorable que ejercen sobre el clima laboral de los grupos de trabajo, dado que su existencia dentro de la organización demuestra que ésta se administra con respeto a los empleados, a quienes se les hace partícipes de forma activa y democrática en referencia a la solución de los problemas que existen.

Las definiciones que se tienen de un círculo de calidad son variadas y numerosas, a continuación se mencionan algunas de las utilizadas en el contexto laboral y que son convenientes para los fines de esta investigación:

Barra (1990, p. 57) indica “el Círculo de Calidad es un grupo de cuatro a diez empleados que realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnen con regularidad, en horas de trabajo, para identificar las causas de problemas en sus trabajos y proponer soluciones a la gerencia”.

Para Acle (1989, p. 201) “Un Círculo de Calidad se integra voluntariamente por un supervisor y varios obreros con el propósito de resolver un problema específico mediante la utilización de una metodología de análisis apoyada en el uso de las herramientas, que les permite diagnosticarlo y dar seguimiento a las acciones que se adopten para resolverlo a fin de hacer permanente la mejora que implanten”.

Rodríguez (1998, p.224) menciona que “un círculo de calidad es un grupo de empleados normalmente de una sección de la organización, por lo general pequeño, se reúnen periódicamente a menudo, una hora a la semana para propósitos prácticos como: señalar, examinar, analizar y resolver problemas normalmente de calidad, pero también de productividad, seguridad y relaciones laborales”.

Palomo (1991, p. 35) plantea "un círculo de calidad es un pequeño grupo de trabajadores que realizan tareas semejantes, y se reúnen para identificar, analizar y solucionar problemas del propio trabajo, ya sea en cuanto a calidad o productividad".

Ishikawa (citado en INEGI,1998, p. 64) indica que "un círculo de calidad está integrado por un número de empleados que desempeñan voluntariamente actividades de control de calidad dentro de una misma área de trabajo por un supervisor o jefe inmediato, buscando el desarrollo propio y mutuo, control y mejoras dentro del área de trabajo usando técnicas de control de calidad con la participación de todos sus miembros".

En las definiciones anteriores con respecto al concepto de círculos de calidad se considera que éstos son grupos pequeños, en donde pueden participar un promedio de ocho personas que sería el número ideal, las cuales se reúnen de manera frecuente, se diría que a intervalos fijos (una vez a la semana), con un dirigente para identificar y solucionar problemas relacionados con su área de trabajo.

En el siguiente organigrama se presenta la ubicación de los círculos de calidad dentro de la organización.

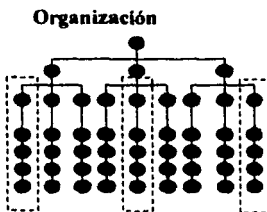


Figura 1. Ubicación de los círculos de calidad. Los círculos de calidad se ubican en cualquier área, departamento o sección de la organización. Ejemplo: la línea punteada encierra los círculos formados.

Después de revisar que son los círculos de calidad, así como, la ubicación de éstos en la organización, es preciso determinar de manera más profunda cuáles son sus

características ya que éstas permiten tener una idea amplia al respecto y entender porqué de la importancia de su creación y permanencia.

Thompson (1989) menciona las principales características que revisten a los **Círculos de Calidad:**

- Todos los miembros deben laborar dentro de una misma área de trabajo. Esto da identidad al círculo y también le proporciona a los trabajadores un sentido de pertenencia al grupo.

- Los integrantes del círculo de calidad deben trabajar bajo el mismo jefe o supervisor, quién a su vez también forma parte del círculo.

- Por lo general, aunque no siempre el supervisor es también el líder del círculo, como tal él debe moderar las discusiones buscando llegar a un consenso; éste no ordena ni toma decisiones, son los integrantes en grupo quienes deciden.

- Para formar un círculo de calidad se requiere de la participación voluntaria, tanto del líder como de sus miembros.

- Los círculos de calidad se reúnen una vez a la semana durante las horas hábiles y reciben remuneración adicional por este trabajo.

- Las reuniones de trabajo deben realizarse en lugares especiales, alejados de las áreas de trabajo.

- Los miembros de los círculos de calidad deben recibir capacitación especial para participar adecuadamente, tanto previamente a la creación de los círculos, como continua durante su operación.

- Los integrantes del círculo de calidad son quienes eligen el problema sobre el cuál se trabajará y no la gerencia.

- La elección del problema se hace por consenso (acuerdo grupal), en esta forma todos los integrantes convienen en priorizar las problemáticas.

- Los círculos deben recibir asesoría para analizar un problema.
- La Dirección General y los Expertos Técnicos deben comprometerse a brindar apoyo a los círculos de calidad.
- Los círculos habrán de recibir apoyo de un asesor (interno o externo); quién asistirá a todas las reuniones, pero que no es miembro del círculo.
- Las exposiciones preparadas para la Dirección serán previamente presentadas a los gerentes y expertos técnicos quienes normalmente tienen la autoridad para tomar una decisión acerca de la viabilidad de la propuesta.
- La empresa debe efectuar evaluaciones periódicas para verificar si se proporciona lo necesario para la operación de los círculos de calidad, así como, para la ejecución de las propuestas que de éstos se deriven.
- Los círculos de calidad no son para sostenerlos durante un tiempo y luego abandonarlos, sino, que hay que mantenerlos permanentemente en operación, procurando siempre su mejoramiento.

Con base a los conceptos y características de los círculos de calidad, se determina que la función principal de éstos radica en aumentar el grado de participación y satisfacción de los trabajadores. Gracias a los círculos de calidad puede conseguirse motivar de una forma constante a los empleados, ofreciéndoles oportunidades de participar en los objetivos de la organización y de sentirse valorados por el trabajo bien hecho.

Así también, los empleados adquieren una nueva dimensión de lo que es la organización y de los problemas que la aquejan, se dan cuenta de lo importante que es trabajar con calidad, se percatan de las necesidades que requieren otros departamentos para llevar a cabo su tarea o función; así mismo, adquieren conciencia que la calidad es una tarea de todos los que constituyen o forman a la empresa.

Otro aspecto importante que producen los círculos de calidad, es desarrollar habilidades personales y grupales mediante la capacitación, generando conocimientos que son aplicados a través de una metodología basada en análisis estadísticos, con la finalidad de abordar problemas laborales de manera grupal y darles solución con miras a elevar la calidad de su trabajo y de su departamento.

Los círculos de calidad deben contar ampliamente con el apoyo de los niveles directivos y gerenciales en términos económicos, de capacitación, asesoría y de seguimiento en la aplicación de las propuestas aprobadas; ya que, al aplicarse las propuestas de mejora elaboradas por los círculos de calidad los integrantes de éstos corroboran que verdaderamente sus aportaciones son relevantes para la organización donde trabajan.

3.3. Plan de implementación para los Círculos de Calidad.

Antes de instituir la formación de círculos de calidad en las diferentes áreas, departamentos o secciones que constituyen a la organización, la directiva debe estar informada sobre el tipo de repercusiones que éstos puedan derivar. La directiva debe conocer en que consiste implementar círculos; ya que, éstos requieren para su introducción recursos económicos, materiales, manejo de tecnología y capacitación, todo lo anterior redundando en gastos financieros y quienes proporcionan este apoyo son precisamente los miembros directivos, este nivel jerárquico es el que determina si la organización cuenta con esta inversión financiera.

Si se trata de introducir círculos de calidad sin el respaldo de la directiva el resultado puede ser de fracaso. Habrá resistencia por parte de los empleados, y el esfuerzo será nulo ya que los seguidores del programa no tendrán poder alguno para vencer a la oposición o para llegar a algún acuerdo. Cuando el programa no cuenta con esta aprobación, encontrará problemas para su implementación.

Según Thompson (1989) primero, se debe verificar el material de estudio existente y visitar a otras compañías donde estén funcionando los círculos de calidad; después vender la idea a la directiva o gerencia. A continuación desarrollar una estrategia para la

introducción del sistema, preparar a la empresa creando los medios que puedan llevar a cabo las propuestas de los círculos y medir sus resultados, elaborar el material de capacitación, así como, redactar las reglas del proceso. Finalmente se puede comenzar a formar y a capacitar a los círculos.

Ahora bien, al tener aprobado el concepto de implementación de círculos de calidad, es necesario tomarse el tiempo suficiente para hacer una presentación ante la directiva de la organización informándole el procedimiento de implementación de los círculos de calidad. La introducción de un proceso de formación de círculos de calidad requiere de la participación de miembros directivos. Esta participación se da por medio de la integración del comité de dirección; dicha estructura tiene como principal objetivo reafirmar el compromiso directivo de apoyar y orientar todo lo relativo a la formación y operación de los círculos.

Thompson (1989) señala que el comité tiene las siguientes actividades:

- Institucionalizar el apoyo permanente y amplio de la directiva.
- Generar un sentimiento de posesión al contar con la colaboración de los departamentos principales.
- Servir como punto de partida de una campaña para educar a la empresa en lo que se refiere a los círculos de calidad.
- Supervisar el programa de introducción.

Después de formar el comité que realizará las actividades anteriores se establecerá la oficina de los círculos de calidad, éste es, otro departamento que surge de introducir círculos de calidad en la organización; tiene como objetivo cambiar aspectos de comportamiento en la totalidad de las personas que trabajan en la organización, gerentes, supervisores y empleados.

Thompson (1989, p. 57) indica "debe haber una oficina dentro de la organización que pueda actuar como asesor permanente, instructor y consejero para los que se esfuerzan por comprender el proceso de los círculos de calidad y la manera como deben actuar para tener éxito".

La oficina de los círculos de calidad, tiene tres figuras importantes que desarrollan actividades complementarias entre sí para el buen funcionamiento de los círculos de calidad. Las figuras son las siguientes:

- **Administrador del programa.** Debe elaborar por escrito el plan de introducción de los círculos de calidad, vigilar su ejecución, seleccionar a los asesores e instructores. Informar continuamente a la directiva. También actúa para resolver problemas y para hacer cumplir las reglas del proceso.
- **Instructor.** Organiza y realiza los cursos de capacitación para los gerentes, supervisores, jefes de los círculos y miembros de los círculos.
- **Asesor.** Aconseja a los círculos de calidad y en particular a sus jefes sobre como manejar las reuniones, solucionar problemas y realizar las presentaciones ante la directiva.

Antes de introducir el primer círculo de calidad es necesario que el administrador del proceso, establezca el objetivo de la creación de éstos. El número de círculos a formarse dependerá del número de departamentos de la organización que estén interesados en formarlos.

Ya establecido el objetivo del por qué son necesarios los círculos de calidad y cuántos se crearán para iniciar, se requiere establecer una estrategia de introducción de los mismos.

Estrategia de introducción.

En primer lugar. Vender la idea de los círculos de calidad de arriba hacia abajo. El proceso se debe explicar primero a los ejecutivos y al sindicato (si existe), después a los gerentes y supervisores de nivel medio y finalmente a los trabajadores.

En segundo lugar. Durante el establecimiento de los círculos de calidad es conveniente primero iniciar la capacitación de los gerentes, con el fin de que comprendan cuáles son los objetivos del programa y la función que ellos deben desempeñar. Después se debe capacitar a los supervisores de primera línea como son los jefes de los círculos de

calidad. Finalmente enseñar a los empleados las técnicas, para solucionar problemas en grupo y los métodos para tomar decisiones, también en grupo.

En tercer lugar. Se debe establecer un programa piloto para practicar la asesoría de los círculos de calidad. Tomando departamento por departamento hasta cubrir a toda la organización.

Teóricamente el administrador del proceso del programa debe tratar siempre de institucionalizar el proceso de los círculos de calidad dentro del sistema administrativo normal de la organización, con el fin de poder limitar las funciones de su oficina a la capacitación y al mantenimiento de los círculos creados.

Es necesario recordar que el proceso del programa debe pasar lentamente a manos de los gerentes y supervisores, quienes tendrán la responsabilidad de desempeñar las funciones más importantes: promoción, asesoría, formación y seguimiento de los proyectos.

Se recomienda para la introducción de los círculos de calidad en las organizaciones, elaborar un proyecto piloto que maximice las posibilidades de éxito, según Barra (1990) la planeación debe considerar los siguiente puntos antes de la implantación del proyecto piloto:

- **Tipo adecuado de participación.** El grado de éxito depende directamente del nivel de compromiso por parte de la directiva y los trabajadores.

- **Tipo adecuado de la publicidad.** La publicidad debe informar todo lo referente a los círculos de calidad. Lo que es más importante, debe incluir una declaración clara y precisa de apoyo y compromiso de la directiva.

- **Número adecuado de círculos.** En un principio sólo se deben formar pocos círculos, iniciar con tres o cuatro ha dado buen resultado. Los primeros círculos de calidad sirven como modelos para los siguientes.

- **El lugar adecuado para empezar.** Es importante iniciar donde los gerentes tengan un estilo orientado hacia las personas, es decir, que observen al trabajador como un

ser humano con ideas y potencial propio. Estos gerentes creen que un proceso participativo es la mejor forma de trabajar.

- *Tiempo adecuado para empezar.* Iniciar el proyecto en condiciones estables, cuando la directiva y los empleados estén sensibilizados y dispuestos.

- *Tipo adecuado de expectativas.* Fe en la capacidad de la naturaleza humana, en la inteligencia y sobre todo fe en el poder de la experiencia colectiva. Los círculos de calidad son un medio para lograr que una organización sea participativa, así también, creativa y cuidadosa.

- *Tipo adecuado de mediciones.* Es relevante que el cambio de actitudes en los empleados sea medido. Esto se logra estructurando una encuesta de actitudes aplicándola al iniciar el proceso. Después de uno o dos años deberá aplicarse otra para verificar los cambios de actitud.

- *Preparación adecuada del proyecto.* Es importante preparar todo lo relativo a material, capacitación y publicidad. Así también elaborar un calendario estableciendo las fechas de las actividades que se llevarán a cabo.

Ya que se ha creado conciencia organizacional, la directiva o gerencia inicia el proceso de solicitar voluntarios que integren los primeros círculos, es preciso que se seleccione al personal con base a la cadena de jerarquías, se debe seleccionar a los supervisores interesados en formar círculos de calidad, a los cuales se les dará entrenamiento antes de iniciar las labores de los mismos. El entrenamiento va enfocado a percibir a los círculos de calidad como un equipo y no como un conjunto de individuos.

Después de haber recibido el entrenamiento, el supervisor debe convocar a los empleados de su sección para la formación de su círculo. El supervisor debe informar todo lo relativo a la formación de los círculos de calidad a todos los empleados de su sección, esto lo puede hacer mediante una reunión distribuyendo algún folleto que contenga información al respecto. Tal folleto puede ser diseñado con las siguientes preguntas:

¿ Por qué los círculos de calidad ?

¿ Qué son los círculos de calidad ?

¿ Quiénes participan ?

¿ Quién los dirige ?

¿ Qué pasará con mi trabajo ?

¿ Qué puedo obtener del círculo ?

¿ Por dónde se debe empezar ?

Después de revisar el folleto que proporciona información sobre la introducción del proceso de los círculos de calidad, el supervisor debe abrir la reunión para iniciar la discusión. El instructor y el asesor también deben estar presentes para apoyar al supervisor en las respuestas que requieran las dudas de los empleados.

Las primeras reuniones de trabajo deben llevarse a cabo después de la reunión de explicación de lo que implica la formación de los círculos de calidad. Las reuniones efectivas de trabajo no se dan por casualidad son el resultado de los siguientes pasos:

- **Planeación.** Las reuniones se deben planear para durar una hora y celebrarse semanalmente en el mismo lugar y a la misma hora.
- **Agendas.** Las agendas sirven para planear las reuniones y ayudan a los círculos para prepararse cuando se haya establecido la reunión, sirven como recordatorio, evitan sorpresas, notifican a los participantes para completar alguna acción y guían la discusión en la reunión.
- **Entrenamiento.** Un círculo recién formado es un equipo potencialmente creativo para resolver problemas. Las primeras sesiones son de entrenamiento en donde se les enseña a los integrantes el uso de herramientas y técnicas de solución de problemas en equipo.

En promedio después de cuatro a seis meses el círculo de calidad ha terminado el proceso de solución de problemas, por lo cual se debe preparar la presentación de solución al problema planteado ante la directiva para conseguir su aprobación y aplicar la solución derivada. Para esto Barra (1990, p. 83) menciona "hay tres fases en la presentación ante la directiva: preparación, ensayo y la presentación propiamente".

Preparación. Se deben hacer los arreglos necesarios para determinar el tiempo y lugar convenientes para la presentación. Tener asientos suficientes, y materiales que se

requieran como grabadoras, videocaseteras y la presentación mecanografiada para distribuirla a todos los gerentes y directivos que asistan. La presentación escrita debe incluir las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál fue el problema resuelto ?
- ¿ Por qué es importante ?
- ¿ Cómo se abordó ?
- ¿ Cómo se resolvió ?
- ¿ Cuáles son los beneficios para la organización ?

Ensayo. El asesor o facilitador es el director de escena y productor para el círculo. Ayuda con la agenda, el guión, los materiales y tiempos de presentación. Los miembros son los actores que realizarán la presentación.

Presentación. La fase de presentación es el momento donde se muestra todo el trabajo llevado a cabo por el círculo de calidad; así también, es el momento donde se muestran los beneficios del mismo. Todos los miembros del círculo participan de alguna manera, la mayoría son expositores, otros preparan gráficas, datos y asisten a los expositores.

Uno de los momentos cruciales para todas aquellas personas relacionadas con la implementación de círculos de calidad en la organización, es el momento de la presentación de un problema específico y su correspondiente solución por parte del círculo responsable. Es durante la presentación a la directiva y gerencia, donde se muestra la aplicación de los conocimientos adquiridos de los integrantes del círculo y donde se muestran los beneficios que estos grupos pueden aportar con la finalidad de mejorar el área de trabajo donde se insertan y por consiguiente a la organización total.

3.4. Proporcionar técnicas y herramientas para la calidad.

Al interior de toda organización existe el departamento de capacitación, esta es un área de gran importancia pues es la directamente responsable de impartir cursos para habilitar al personal en el trabajo mismo. Esta área puede coadyuvar con la oficina de Círculos de Calidad en la elaboración e impartición de cursos de capacitación.

Precisamente en esta área es dónde se inserta la figura y ocupación del psicólogo, profesional indispensable que aporta entre sus actividades la de diseñar cursos o en su caso impartirlos y en algunas ocasiones ambas tareas. Estas actividades realmente no son muy sencillas de llevar a cabo, el mismo hecho de ser actividades donde se transmiten conocimientos a personas, resulta en muchas ocasiones complejo; por esta razón, el profesional del área de capacitación particularmente el instructor debe estar siempre preparado, es decir, en calidad continua sobre el manejo de estrategias de capacitación, herramientas y conocimientos con respecto a los grupos de trabajo y enfoques psicológicos.

Rae (cit en Flores, 1995, p. 8) indica “el desarrollo de los últimos años ha mejorado la capacitación gracias a la mezcla equilibrada de técnicas y enfoques: sesiones de lección magistral, cifras y coloquios, escenificaciones, juegos de simulación, interactivos, películas, videos, ayudas visuales entre otros”. El psicólogo es precisamente por su formación, un líder dentro del manejo de la capacitación, un líder que debe contar con todos los elementos propios del manejo de grupos de trabajo que pueda llevar a éstos al adecuado conocimiento de lo que implica la calidad en la organización.

En el enfoque de calidad es benéfico, hacer que los trabajadores cuenten con entrenamiento en técnicas y herramientas propias de la calidad (estadística, detección de problemas y trabajo en equipo, liderazgo para trabajo en equipo a través de la calidad, entre otras), el aprendizaje de éstas habilidades les permite realizar una aplicación práctica en las diversas actividades que les competen dentro de su área laboral.

De acuerdo con Arismendi y Reyes (cit en Cruz y Moreno, 1995, p. 60) “una empresa crea bienes y servicios a través del esfuerzo de sus empleados que tienen responsabilidades definidas según metas y submetas de la empresa. La capacitación del personal es el procedimiento por medio del cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, aptitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se les asignan”.

Por esta razón, una de las primeras acciones por emprender en el proceso de la calidad, es la capacitación efectiva acerca de conceptos, así como, las distintas técnicas y herramientas de la calidad, a través de un liderazgo enfocado en el trabajo de equipo, buscando la productividad y efectividad de los distintos procesos y programas de la organización, sin perder de vista el factor más importante que es la integración del factor humano. El departamento de capacitación en conjunto con la oficina de círculos de calidad tienen como propósito fundamental integrar y desarrollar al factor humano.

Por lo expuesto, es necesario determinar la ubicación de las anteriores áreas o niveles que intervienen en la capacitación del personal.

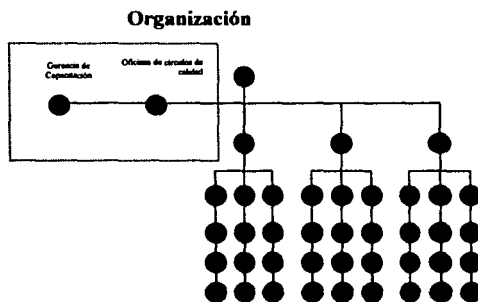


Figura 2. Ubicación gerencia de capacitación y oficina de círculos de calidad. Son los niveles encargados de proporcionar capacitación y orientación a los círculos de calidad de la organización.

INEGI (1998, p. 111) plantea que “en el proceso de transición hacia la calidad, los programas de capacitación deben ser observados en la planeación que a la vez tendrán como punto de partida un claro entendimiento de la misión y visión de la organización”.

Se considera que la capacitación debe contemplar una serie de cursos acorde a los niveles y funciones de los trabajadores, de tal manera que cuando éstos concluyan, los participantes puedan ir aplicando los nuevos conocimientos en sus áreas de trabajo, para mejorar sus procesos, solucionar los problemas y optimizar sus tareas diarias. La capacitación debe ser un motivador y no sólo una información puramente teórica e

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

inocua, ya que puede ocasionar a los grupos de trabajo un sentimiento de frustración, pues el efecto motivador desaparece cuando la práctica diaria no se encuentra reforzada por la aplicación, siendo este un factor que merma la calidad en el trabajo.

Dentro de la capacitación orientada hacia la calidad, se requiere del uso y aplicación de técnicas con diversas herramientas de tipo estadístico; cabe subrayar que el conocimiento de éstas se realizará con base al nivel y funciones de los colaboradores.

Ishikawa (citado en Acle, 1989) menciona que utilizando las siete herramientas estadísticas para la calidad: diagrama de Pareto, histograma, diagrama de causa y efecto, diagrama de dispersión, gráficas de control, diagrama de flujo y gráfica lineal, en las diferentes fases de trabajo dentro de las áreas o departamentos de la organización, es posible resolver en un 95% los problemas de calidad y productividad.

Herramientas	USO
1.- Diagrama de Pareto.	Arregla datos de manera que el elemento más significativo de una serie de estos sea fácilmente identificable.
2.- Histograma.	Determina cómo se distribuyen los datos.
3.- Diagrama de Causa y Efecto.	Identifica una serie de causas interrelacionadas que llevan hacia un efecto o problema.
4.- Diagrama de Dispersión	Estudia la posible relación entre dos variables.
5.- Gráficas de Control.	Permite observar el efecto de una mejora o fijar metas, facilita el análisis estadístico, permite un control organizado y sistemático.
6.- Diagrama de Flujo.	Diferencia las distintas actividades de un proceso.
7.- Gráfica Lineal.	Muestra los efectos de un proceso en función del tiempo.

Tabla 1. Concepto y uso. Muestra las siete herramientas estadísticas básicas, identificando su uso para la calidad.

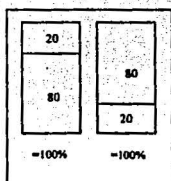
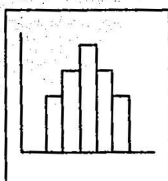


Diagrama de Pareto.



Histograma.

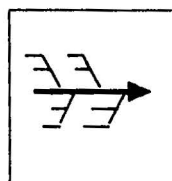


Diagrama de Causa y Efecto.
(esqueleto de pescado)

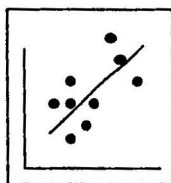
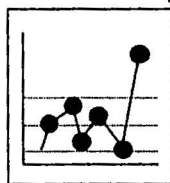


Diagrama de Dispersión.



Gráficas de Control.

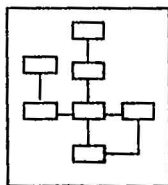
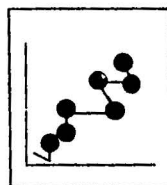


Diagrama de Flujo.



Gráfica Lineal.

Figura 3. Las siete herramientas básicas de la calidad. Utilizadas para la detección y corrección de los problemas organizacionales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Estas herramientas se usan para conocer cómo se comporta el proceso de producción en la elaboración de productos o prestación de servicios, mediante su aplicación se determinan los factores que originan variaciones en relación con los estándares establecidos por la organización; los que, propician las medidas para eliminar los factores causales de dicha variación y por último permiten evaluar los resultados de las medidas correctivas empleadas por los trabajadores.

Es posible que en un primer momento a los trabajadores les parezca un tanto difícil el manejo de las herramientas, por este motivo es relevante que cuando se desarrollen los cursos se manejen claramente los conceptos y procedimientos propios de calidad, procurando evitar lagunas de conocimientos, es decir, que la capacitación debe ser preparada y documentada para que no existan distorsiones de la información y por lo tanto distorsiones en la aplicación de los procedimientos.

El proceso de transición hacia la calidad debe estar fundamentado sobre bases de conocimiento. Estas bases se proporcionan mediante la capacitación, la cual corre a cargo de la directiva en lo referente a incluirla dentro de la planeación; así como, del departamento de capacitación y la oficina de los círculos de calidad quienes serán los encargados del diseño en contenido y forma de los cursos que se impartan al personal.

La capacitación debe incluir procedimientos, estrategias y la metodología propia del enfoque de calidad, todo esto, apoyado sobre aprendizaje de tipo grupal ya que las intervenciones para mejorar la calidad de las actividades de producción estarán sujetas a la labor en equipo. Por lo cual es necesario tener círculos de calidad que posean una óptima integración entre sus miembros.

3.5. Condiciones para implantar la calidad.

El enfoque de la calidad en conjunción con los principios del aprendizaje aporta bases que deben considerarse, y sobre las cuáles se debe actuar para introducir cambios y por ende, favorecer la adquisición de conductas y comportamientos acordes a los cambios que exige el ámbito organizacional.

Los principios y filosofía de la calidad, son sencillos de entender, tienen validez universal y los elementos mediante los cuales se vuelven parte de la realidad cotidiana pueden ser utilizados por cualquier organización. Su dificultad o complejidad no radica en estar de acuerdo con ellos y desear incorporarlos, sino precisamente en hacerlos tangibles asumiendo el reto que supone convertir una idea en proyecto concreto; en el que retomando los principios básicos, se seleccionen y adecuen tanto los enfoques como las herramientas al contexto y circunstancias particulares, para integrar un nuevo aprendizaje de conductas a partir de la filosofía de calidad en la organización.

Así, implementar conductas de calidad implica necesariamente la adecuación de circunstancias y condiciones de la organización, para buscar el desarrollo con bases sólidas que conduzcan hacia el objetivo que se persigue por parte de la directiva a la par de los trabajadores.

3.5.1. Condiciones internas.

El punto medular que deben revisar las organizaciones en su interior, si pretenden mejorar en aras de tener ventajas competitivas será el considerar ampliamente "el clima organizacional". Este determina en forma considerable la manera en que el trabajador percibe sus actividades laborales, su rendimiento, su productividad y su satisfacción; en la medida que el clima de los centros laborales tiendan a mejorar, a proporcionar verdaderas oportunidades de desarrollo para los trabajadores éstos tenderán a imprimir en cada tarea su mejor esfuerzo para cumplir con las metas asumidas por la organización.

Para entender mejor lo que es el clima organizacional se citan las definiciones de varios autores estudiosos del contexto organizacional.

Davis (1983, p. 111) "el clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía".

Para Haller (1986,p.43) "son aquellas características que distinguen a una organización de otras y determinan el comportamiento del personal de la misma".

El clima organizacional suele variar a lo largo de un continuo desde favorable a neutro y desfavorable. Tanto los niveles directivos como los empleados desean tener un clima favorable debido a los beneficios que proporciona, como un mejor desempeño y una elevada productividad.

Crosby (1990,p.141) señala "son muchas las cosas que los empleados están dispuestos a hacer cuando consideran que la dirección se interesa por ellos". Los trabajadores sienten que un clima es favorable cuando les proporciona un sentido de valor personal. Con frecuencia quieren tener trabajos que representen un desafío, que sean intrínsecamente satisfactorios. Muchos trabajadores buscan también la responsabilidad, buscan ser escuchados y tratados de manera que se les reconozca como seres humanos, desean sentir que la organización realmente se interesa por sus necesidades y problemas. Según Davis (1983) los elementos clave que contribuyen a un clima organizacional favorable, son los siguientes:

- Calidad de liderazgo.
- Grado de confianza.
- Comunicación ascendente y descendente.
- Sentimiento de realizar un trabajo útil.
- Responsabilidad.
- Recompensas justas.
- Presiones razonables del empleo.
- Oportunidad.
- Compromiso del empleado; participación.

Por otro lado, Siliceo (1990) argumenta que existen puntos que se deben tomar en cuenta para fomentar el desarrollo de la organización:

- Es necesario mantener vivos los valores de la organización; si no existen, se deben crear.
- Es posible cambiar el ambiente organizacional, aumentar la productividad y la satisfacción simultáneamente.

-Las personas deben ser consideradas como seres humanos y se debe dar especial atención a su crecimiento, desarrollo y satisfacción en el trabajo.

- Todas las personas tienen algo con que contribuir y deben ser escuchadas.

- Se puede confiar en la gente; es más seguro que hagan las cosas bien.

- Si la gente ayuda a tomar decisiones, se siente más involucrada y hay más posibilidades de éxito.

- Comunicación efectiva y oportuna a los colaboradores; ello los involucra y compromete más con la organización.

- La directiva se debe preocupar por relacionar la productividad con la satisfacción humana.

INEGI (1997) indica que el clima organizacional se refiere a las diversas características asociadas a la organización y la forma en como son sentidas por el personal. Y menciona las siguientes:

- En el caso de los objetivos, el colaborador debe tener conocimiento de los mismos, así también, debe saber que se espera de ellos por parte de la directiva.
- Flexibilidad. Como perciben los colaboradores de la organización los procedimientos y reglas de su innovación y de la incorporación de nuevas ideas.
- Responsabilidad. Se refiere al sentimiento que los empleados tienen dada la responsabilidad delegada hacia ellos; sintiéndose responsables de los efectos que produzca.
- Espíritu de equipo. Se refiere al sentimiento de orgullo que manifiestan los empleados de pertenecer a la organización y el grado de disposición ante un esfuerzo extra, sin esperar una retribución adicional y de lealtad hacia la organización.
- Estándares. Se refiere a la apreciación del personal acerca de las metas establecidas y su participación para el logro de éstas.
- Reconocimiento. Se refiere al grado en que los trabajadores sienten que son reconocidos y recompensados en su desempeño.

3.5.2. Condiciones externas.

Por otro lado, del medio ambiente externo surgen las demandas que se plantea la organización. Estas demandas en la amplitud del término incluyen oportunidades y problemas o limitaciones. Las oportunidades, son aquellos eventos, tendencias o posibles estados futuros que facilitan la realización de la misión de la organización y que le permiten lograr los objetivos que se planearon. La demanda más importante es la del producto o servicio que se produce; por otro lado, los problemas o limitaciones suponen aquellas situaciones que amenazan o retardan la realización de la misión y los objetivos organizacionales.

Stephen (citado en Nieto, 1995,p. 41) refiere “las condiciones incluyen el ambiente organizacional que se encuentra afuera de la organización propiamente dicha. El ambiente es visto como instituciones o fuerzas que afectan a su desempeño pero sobre las cuales no se tiene mucho control. Entre estas fuerzas se encuentran los proveedores, los clientes, los organismos reguladores de gobierno, etc”.

Considerando lo anterior y por el hecho de ser situaciones a las que la organización se debe adaptar por estar fuera de su control, en el caso de los proveedores, la organización debe buscar aquellos que le ofrezcan mayor calidad en cuanto a las materias primas que se requieran para la elaboración del producto final de la empresa.

En el caso de las instituciones gubernamentales que reglamentan todo lo relacionado al contexto laboral, no se puede hacer nada al respecto más que adaptarse a la normatividad que éstas determinen.

Con referencia a los clientes, se recuerda que precisamente uno de los fundamentos de la calidad es que los productos o servicios de la organización deben adecuarse y corregirse con base a los requerimientos y necesidades de quién los adquiere, es decir, del cliente.

En general los directivos al tener que implementar condiciones que faciliten la introducción de cambios, deben evaluar la situación actual de la organización y tomar en consideración lo siguiente:

- Ser flexibles ante el mundo cambiante.
- Lograr un ambiente en el que pueda haber satisfacción en el trabajo, generando los medios para la automotivación y planteamiento de retos para el desarrollo personal y de equipo de trabajo.
- Aceptar las influencias en todas direcciones, ampliar sus horizontes y tomar en cuenta a los empleados y a los cambios.
- Tener una planeación abierta.

Por otro lado Stephen y Luthans (1983) indican que el proceso de cambio tiene seis aspectos:

- Diagnosticar la situación presente, incluyendo la necesidad de cambio.
- Determinar objetivos y definir el nuevo estado o situación después del cambio.
- Definir el estado de transición entre el presente y el futuro.
- Desarrollar estrategias, planes de acción para dirigir esta transición.
- Evaluar el esfuerzo del cambio.
- Estabilizar la nueva situación.

Al iniciar un proceso de cambio o de transición hacia la calidad, las organizaciones deben en primer lugar considerar las condiciones internas y externas; evaluar estas condiciones para tener un panorama general de la posibilidad de éxito en el proceso de transición son el punto de partida para iniciar dicha implementación.

Las condiciones internas conocidas como clima organizacional son todos aquellos factores que determinan si en la organización existe un ambiente auténtico de crecimiento para los trabajadores que pertenecen a ella. Al realizar la evaluación de estas condiciones la directiva determinará si realmente existen oportunidades de desarrollo, o si por el contrario estas condiciones son causa de problemas relacionados a la productividad y bienestar de los trabajadores.

Por otro lado, los factores externos impactan también al proceso de cambio y la directiva debe tener conciencia de su existencia, para proceder de manera que éstos interfieran lo menos posible en la tarea productiva de la organización.

Todo proceso de transición al cambio encuentra problemas en el camino, pero resulta inminente ante la realidad que se vive actualmente en el contexto laboral, la competitividad y el nacimiento de nuevas organizaciones que colocan a las mismas en una posición de cambio constante que garantice su permanencia en los mercados productivos.

En el proceso de transición al cambio se debe observar las condiciones internas y externas; así como, los diferentes factores que impactan a la organización, pero eso es solo un paso dentro del mismo proceso. Existen otros puntos que deben contemplarse, como la adquisición del compromiso genuino hacia la implementación de la calidad.

El compromiso hacia la calidad de parte de los directivos en la organización es fundamental para lograr su implementación, es por ello que en el siguiente punto se desarrolla en que consiste el compromiso de los niveles jerárquicos mas elevados de la empresa.

3.5.3. Lograr un fuerte compromiso de la directiva.

Dentro de cualquier organización grande o pequeña siempre van a existir niveles de mando denominados Directiva, Gerencia o ambos. Estos niveles de mando se encuentran formados por personal que tiene entre sus principales funciones, las de elaborar planes y tomar decisiones sobre el funcionamiento óptimo de la organización; así también, son responsables de legitimar las acciones que se deben poner en marcha, elaborar alternativas de planeación, compatibilizar los diferentes valores e intereses existentes dentro de la misma.

A continuación se presenta un organigrama donde se ubica la posición de los niveles directivo y gerencial en la organización.

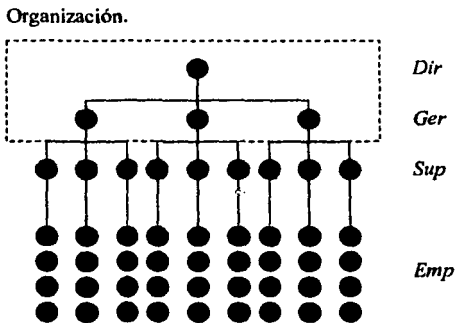


Figura 4. Ubicación de los niveles directivo y gerencial. Son los niveles encargados de aprobar y respaldar la introducción de los círculos de calidad en la organización.

Incorporar el enfoque de la calidad a la organización implica un proceso de cambio que se cree necesario implantar con el fin de mejorar la productividad y la calidad de los productos que se generan. Los niveles directivos al evaluar el estado actual de la organización, determinan si requiere de mejoras en su funcionamiento al tener conciencia de esto, deben considerar que para que se dé un cambio hacia el mejoramiento es necesario adquirir un compromiso total con dicho cambio. El adquirir un compromiso genuino con la necesidad de mejorar permite a los directivos cuestionarse acerca de su actuación y modificarla, con el fin último de convencer a los seguidores de que es posible alcanzar una calidad mas elevada en todo lo que se hace dentro de la organización.

Compromiso, implica tener un profundo conocimiento de que la realidad puede ser mejor de lo que es, pero no solo, es tener la idea, sino, poner en práctica las acciones que llevarán a concretar esa mejoría.

Los directivos asumen un compromiso con la calidad a partir de la adquisición de un conocimiento nuevo, es decir, que habrán de capacitarse primero que a los demás

empleados. Adquirir el conocimiento del enfoque de calidad en cuanto a conceptos, fundamentos, procedimientos, técnicas, herramientas y sobre todo al trato con los empleados, que como se menciona es el factor más valioso de la organización que hace posible que la calidad suceda.

INEGI (Manual de Capacitación, 1998, p.58) señala “el conocimiento de las implicaciones de un compromiso incluye: el trabajo sistemático y constante en busca de la calidad, alto grado de interacción con los trabajadores iniciando por su propia capacitación, ya sea externa o interna, dedicación de tiempo y esfuerzo, asignación de recursos y cambios en los estilos de administración”.

El compromiso con la calidad debe ser permanente en la directiva, esta actitud debe ser proyectada hacia todo el personal mediante la ejecución de conductas de calidad, haciendo y planeando con este enfoque, interesándose en las diferentes partes del proceso de la calidad donde intervienen los grupos de trabajo para la elaboración del producto o servicio. Las intervenciones de la directiva en conjunción con el personal, determinan que ambas partes trabajen sobre puntos comunes que resultan ser las áreas de oportunidad sobre las cuales es prioritario incidir. Cuando la directiva participa estudiando las áreas de oportunidad está indicando con sus acciones el interés y el compromiso por resolverlas, tomando en consideración la participación de los empleados que se encuentran inmersos en la situación.

Por otro lado Barry (1996) hace referencia a que la calidad exige una contribución continua y visible de todos los niveles de la organización y de todas sus funciones. El tono de esta amplia colaboración debe emanar de la alta gerencia. Los comportamientos que demuestran un compromiso por parte de los niveles de mando, según este autor son los siguientes:

- Estimular el compromiso personal de cada individuo hacia la creencia de que la calidad es la base de la ventaja competitiva.
- Insistir en que se incluyan en el plan estratégico los temas y acciones clave sobre la calidad.

- Asegurar que cada unidad operativa tenga un plan por escrito para el mejoramiento de la calidad.
- Asegurar que las percepciones que se obtengan sistemáticamente del cliente sobre la calidad se usen y controlen con propiedad.
- Articular las mejoras de la calidad deseadas con proveedores y clientes y obtener su participación.
- Aplicar técnicas de gerencia participativa con los subordinados.
- Entrenar a los empleados en métodos y técnicas básicas sobre el mejoramiento de la calidad.
- Patrocinar, revisar y participar en auditorias sobre calidad y acciones de seguimiento.

Stephen y Luthans (1983, p. 192) plantean “para ser más específico sobre el cambio cultural en una organización la dirección del cambio es típicamente hacia el desarrollo de una cultura organizacional”. La directiva debe hacer lo siguiente:

- Los gerentes deben ejercitar su autoridad más participativamente y no en forma unilateral y arbitraria.
- La conducta participativa se tiene que valorar más que la competitiva.
- El crecimiento y desarrollo de los miembros de la organización es tan importante como la obtención de utilidades o ajustes de presupuesto.
- Los miembros organizacionales de todos los niveles deben recibir retroalimentación sobre su actuación.
- Todos los que forman parte de la organización deben tener derecho a las oportunidades de promoción y a las recompensas establecidas por la empresa; además, de un trato justo.
- Los miembros de la organización tienen que ser informados continuamente sobre los asuntos que afecten a su trabajo y a su persona.

Para dar continuidad al proceso de transición hacia la calidad en la organización, se hace necesario el involucramiento total de los niveles jerárquicos más elevados que son la

directiva o la gerencia. Para incorporar el enfoque de la calidad, los directivos deben comprometerse totalmente con los conceptos, fundamentos y estrategias; así mismo, deben considerar que dicho enfoque maneja de manera muy particular lo referente a los empleados, ya que la concepción de éstos implica adquirir un compromiso hacia ellos de manera más humana y participativa.

Los directivos deben tener claro el compromiso de respaldar con hechos la iniciativa del proceso de calidad, es necesario que los empleados, clientes y proveedores, observen que los directivos están comprometidos a mejorar de manera substancial.

Ahora bien, los directivos no son los únicos que deben comprometerse con el proceso de cambio en la organización, ciertamente ellos son los que planean y toman decisiones pero existen quienes ejecutan esos planes y ponen en marcha las acciones que deben realizarse para concretar la producción, es decir, el resto de la organización que esta formada por los niveles medios y operativos, por todos aquellos empleados y trabajadores que intervienen en los procesos de producción directamente.

El resto de la organización que se denomina "personal" es de suma importancia en el proceso de cambio hacia la calidad, su actuación es fundamental y por eso es necesario que estén convencidos que la calidad es relevante y conveniente para ellos también.

Es necesario interesar al personal en el proceso de cambio antes de que éste dé inicio, la finalidad es crear conciencia de su relevancia y fomentar la adquisición de un compromiso por su parte. Dado lo trascendental que es lograr el compromiso por parte del personal, se expone a continuación como puede generarse.

3.5.4. Concientizar e involucrar al personal.

Cada empleado desempeña un papel importante en la calidad de lo que genera la organización como resultado. Cuando se logra que todos participen, que aporten sus conocimientos, que trabajen en equipo, no se puede lograr otra cosa más que una cultura de calidad, haciendo ésta a la organización más eficiente y competitiva.

El proceso de la calidad constituye un esfuerzo integral de la compañía dirigido a constituir un mejor desempeño en todo lo que se hace, con la finalidad de generar mejores productos y servicios que respondan a los requerimientos de la sociedad.

Todo proceso de cambio que se pretenda instrumentar en la organización necesariamente debe integrar la concientización del personal en conceptos de calidad, con la finalidad de que los conozcan y apliquen.

La concientización del personal se desprende de la sensibilización. La tarea de sensibilizar a los empleados implica que se les dará a conocer la importancia que tiene la calidad para la organización, cómo se puede lograr y lo que se pretende obtener, y sobre todo implica informar al trabajador cómo puede participar y por qué es relevante su participación.

El INEGI (Inducción a la Calidad, 1997, p.35) menciona “una manera de fomentar la concientización de la importancia del proceso de calidad en los trabajadores es iniciando una campaña de difusión interna, consistente en desarrollar una serie de acciones dentro del nuevo compromiso organizacional, orientado a que el personal conozca, comparta y participe en el proceso de calidad”. La campaña en cuestión debe utilizar tres vertientes de comunicación: escrita, interpersonal y audiovisual; así mismo debe emplear diversos medios para cumplir con sus objetivos.

Las tres vertientes a las que se hace referencia son: *la escrita*, que engloba a todos aquellos medios de información como folletos, trípticos, carteles, artículos publicados en el órgano interno de difusión de la organización; *la interpersonal*, que son aquellas situaciones que proporcionan información verbal y cara a cara como, conferencias, foros, talleres, cursos, exposiciones, entre otros; y *la audiovisual* que son aquellos medios que dan información visual y auditiva como, videos, películas, transparencias, filminas entre otros.

De estas vertientes la de tipo interpersonal puede ser considerada como el medio más efectivo, la información transmitida de manera interpersonal crea un ambiente de mayor confianza entre los empleados, los supervisores y directivos. Esta cadena de

información se genera desde la directiva hasta los niveles operativos más bajos de la organización.

Reforzando estas ideas existen otros medios para sensibilizar al personal, Rodríguez (1998, p. 220) señala "existen un gran número de medios para interesar a los colaboradores y grupos de colaboradores, tendientes a promover la conciencia de la calidad. Estos medios se deben emplear durante determinados periodos digamos de dos a tres meses". A continuación se mencionan:

- Notas cortas en el periódico de la planta.
- Dibujos o caricaturas alusivas a la calidad en el periódico.
- Colocación de carteles en la zona de trabajo (estos podrán ser de naturaleza general representando "cómo hacerlo" o "por qué debe hacerlo mejor").
- Frases respecto a la calidad.
- Sugerir recompensas por ideas para mejorar la calidad.

Por otro lado, Stephen y Luthans (1983) indican que los subordinados deben saber:

- ¿ Qué se espera de mí ?
- ¿ Qué ayuda y recursos están disponibles para mí en mi trabajo ?
- ¿ Qué tanta libertad puedo esperar y en que forma y tiempo debo informar ?
- ¿ Cómo puedo saber si estoy trabajando bien mientras lo hago ?
- ¿ Sobre que bases de actuación se otorgan las recompensas o premios ?

La importante tarea de sensibilizar al colaborador a través de diversos medios implica el inicio del desarrollo de la conciencia para crear un compromiso tanto individual como grupal, pues las acciones de la calidad recaen en todos. Al proporcionar información con respecto a la calidad se trata de fomentar el interés en los colaboradores, haciéndoles ver que su participación y colaboración es radical e imprescindible para alcanzar un mejor nivel competitivo.

Así también, otro medio que puede usarse para concientizar a los colaboradores o trabajadores es el momento de la *capacitación*. La difusión de los conceptos y fundamentos; así como, la importancia de la calidad para la organización debe ser uno de los puntos prioritarios dentro de los cursos de capacitación que se imparten al personal.

La capacitación puede verse como una educación de tipo continuo de la calidad en una organización vigorosa y dinámica cuyos productos están en competencia efectiva en el mercado actual.

El proceso de aprendizaje de la calidad es a mediano y largo plazo, para producir las habilidades, conocimientos y actitudes que se busca implementar para que cada trabajador reencuentre su trabajo, no como una carga pesada e inevitable; sino más bien, como una forma de crecimiento y desarrollo de sí mismo.

El conocimiento de una nueva forma de trabajo donde la participación del personal es fundamental, origina y fomenta un compromiso que contribuye a un mejoramiento conductual, el trabajador sabe que en gran medida su trabajo realizado con calidad y elaborado bien desde la primera vez, no le proporcionará desgaste mental ni físico, lo que puede considerarse como parte de la responsabilidad que le compete, generando de manera simultánea acciones que le proporcionan una sensación de capacidad en la ejecución y aplicación de los nuevos conocimientos.

El enfoque de la calidad debe tener un impacto significativo en las actividades laborales de todo el personal. El éxito de la introducción de la calidad, se podrá juzgar por la cantidad de empleados de la compañía que vayan reconociendo la importancia de sus esfuerzos personales para el diseño, manufactura, venta y embarque de un producto de calidad.

3.5.5. Autoadministrar el proceso de cambio permanente.

El mensaje que se deriva de subdividir un proceso en varias fases donde se define un cliente y un proveedor, es que la calidad es responsabilidad de todos; la calidad se hace entre todos. Su control no puede ser responsabilidad o función de una sola área específica que, por lo general termina en pugnas con otras. Así en el viejo enfoque, un área desea la

calidad y otras el volumen. Por el contrario, en el enfoque de calidad se considera de manera prioritaria la autoadministración, utilizando métodos estadísticos los cuales son la mejor forma de control, ésta es la base para detectar el error y corregirlo.

Ahora bien, el aseguramiento o autoadministración persigue hacer predecible la calidad del producto y estar seguros que el bien fabricado o el servicio entregado responden a las necesidades de quién lo requiere; al responsabilizar a cada área de la calidad, se busca hacer bien las cosas a la primera vez, evitando el desgaste en el trabajador; es decir, si en cada fase del proceso existe un verdadero compromiso de asegurar la calidad para la siguiente etapa, se evita que los trabajadores realicen nuevamente el trabajo. Crosby (citado en Aclé, 1989, p. 141) plantea "Hacer bien las cosas a la primera y única vez".

La cuestión central es tener claramente establecidos los costos asociados con la no calidad; es decir, desgaste mental y físico de empleados, desgaste de materia prima y de aspecto económico.

La calidad no puede ser resultado solo de buenos propósitos. Es preciso organizarse para que la voluntad de directivos y trabajadores se transforme en hechos, este enfoque establece que la calidad es responsabilidad de todos, pero que sin una planeación adecuada se convierte en responsabilidad de nadie; es por esto, que después de la autoadministración por áreas es preciso que se determine un Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC), que asegure la misma a fin que exista un departamento específico que lo coordine y dé seguimiento.

Aclé (1989, p.141) señala "el SAC es un mecanismo administrativo que se asegura que en cada parte del proceso se apliquen adecuadamente las herramientas y técnicas que se requieren para asegurar la calidad". La función de este departamento básicamente consiste en proporcionar apoyo para asegurar, propiciar y cerciorarse de que existan las condiciones y se sigan los procedimientos de control y de mejora de la calidad, vigilando que cada fase del proceso sea responsable de asegurar que su producto cumpla con las especificaciones establecidas en su área de trabajo.

Para lograr lo anterior, se utiliza el control estadístico como principal instrumento de análisis aplicándolo en todas las fases del proceso y mediante el trabajo en equipo, fundamentado en la idea de que al actuar de ésta manera la fuerza de toda la organización hacia el desarrollo de un control más uniforme y de una calidad consistentemente superior, será mejor que la suma de los esfuerzos de las partes o individuos que la integran.

Es importante que el SAC garantice mediante la búsqueda constante de la mejora, que se incremente el poder técnico de la organización; esto es, la capacidad de análisis, diagnóstico e implementación de las soluciones, lo cual representa un aprendizaje continuo, que de hecho constituye un elemento dinámico a partir del cual se genera un auténtico y sobre todo práctico desarrollo autoadministrado.

Asimilar y poner en práctica los valores y principios de la calidad en el trabajo individual o de equipo en todas y cada una de las áreas y niveles de la organización, la dotan de capacidad para autoadministrar la calidad e incorporar como un hecho esencial el cambio constante para permanecer en continua mejora que permita estar a la vanguardia y de manera competitiva en el entorno.

Por otro lado INEGI (1998, p. 62 - 63) indica que "aquellas organizaciones que han caminado hacia la calidad con la finalidad de autoadministrarse, han observado una serie de pasos en común". Entre los cuales se encuentran:

Compromiso de la dirección. Hacer que la calidad suceda.

Capacitación y formación. Transformación de la cultura de la organización, traducida en conductas de calidad.

Equipos de mejora. Involucrar a los empleados para trabajar en equipo buscando el mejoramiento continuo.

Medición. Controlar los procesos y resultados para asegurar la calidad y tomar decisiones.

Reconocimiento. Otorgar reconocimiento a los empleados (verbal y materialmente) que logran cumplir con las especificaciones y sobre pasar las mismas.

Comunicación. Identificarla como tarea de todos.

Innovación. Buscar esta característica en los procesos de trabajo.

Permanencia del programa. Implementar la metodología y área responsable que permita monitorear el proceso.

Los pasos descritos facilitan la autoadministración de la calidad en cada una de sus fases, iniciando por el compromiso adquirido por la directiva, la cual debe procurar por todos los medios que la calidad sea algo que suceda, que sea un hecho concreto reflejado en el producto final elaborado por todos los trabajadores; para que la directiva exija calidad a sus empleados debe empezar por ella misma llevando a cabo las actividades que le competen con calidad.

Por otro lado, cuando la directiva y los trabajadores de la organización se capacitan y se forman dentro de los conceptos de la calidad generando conocimientos, habilidades y destrezas adquieren los elementos fundamentales para desarrollar mejor el trabajo y sobre todo sustentar dicho trabajo en el nuevo aprendizaje. Quizás el reto más importante para todos los integrantes de la organización es el proceso de desaprender los viejos procedimientos y aprender nuevas acciones y procedimientos para aplicarlos; así también, manejar nuevas formas de trabajo desde la planeación hasta la acción operativa que hace tangible el trabajo con cero defectos y elaborado con calidad desde la primera vez sin error.

Así también, la creación de grupos de mejora los cuales consisten en formar y habilitar grupos de trabajo para detectar y solucionar problemas propios de la organización, permite que los empleados no actúen de manera individual, sino, grupal para intervenir en las soluciones de los problemas con miras a incrementar la calidad de los procesos de producción.

Por otro lado, dentro de cualquier situación la comunicación es uno de los factores más importantes. En la organización que transita hacia la calidad no es la excepción, y justamente la comunicación entre directiva y trabajadores que participan en el proceso de calidad es muy relevante, por la necesidad de mantener al día la información de lo que se busca y espera de todos y cada uno de los participantes.

Arias (citado en Nieto, 1995, p. 347) indica “la comunicación es un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción”.

La comunicación abierta y continua de lo que pasa al interior y exterior de la organización, permite establecer claramente los motivos por los cuales son necesarias ciertas peticiones o cambios a todo nivel, como se pueden efectuar dichos cambios y como lo reciben cada uno de los trabajadores, qué aportaciones se pueden hacer para resolver las situaciones de conflicto; es decir, crear al interior de la organización un proceso de retroalimentación constante. Así también, la comunicación fomenta la participación de toda la organización, y es importante que a través de este proceso se establezca un vínculo interpersonal que propicie las condiciones adecuadas de confianza entre la directiva y los grupos de trabajo.

El reconocimiento (verbal y material como: elogios, premios, compensaciones económicas entre otros) revitaliza tanto al trabajador como al ser humano que coexiste diariamente en el contexto laboral. La directiva debe tomar en consideración que el reconocimiento es uno de los factores más importantes para motivar al personal y debe proporcionarlo para tener empleados que se sientan reconocidos por el logro de su trabajo.

Para lograr la permanencia de la calidad las acciones anteriores son básicas. Lo importante es que los empleados de las distintas áreas o departamentos que constituyen a la organización, adquieran un compromiso real con sus actividades laborales y logren con ello responsabilizarse del trabajo que les corresponde realizar.

Con el apoyo de SAC (Sistema de Aseguramiento de la Calidad), se ratifican y consolidan las acciones que verdaderamente promueven la mejora continua y la calidad de los productos y servicios que se llevan a cabo en las diferentes áreas de la empresa; básicamente, el SAC debe orientar y monitorear en cada uno de los departamentos la correcta aplicación de procedimientos, técnicas y herramientas asegurando con ello el trabajo bien realizado.

3.5.6. Planeación estratégica para la calidad.

Emprender un cambio requiere entonces además de voluntad un esfuerzo planeado que se fundamenta en el conocimiento que se tiene acerca de la propia organización, al mismo tiempo, de reconocer la realidad en la cual se inserta. Una organización que desee adentrarse en la calidad debe tener claramente definidas las razones para hacerlo y saber qué espera lograr con la implementación del enfoque; así, implantar un proceso de cambio hacia la calidad surge de una planeación en la cual es preciso plantear de manera ordenada e intercalada las acciones propias del proceso en tiempos determinados.

Desarrollar una planeación estratégica no quiere decir que se aplique un programa; más bien, esta actividad requiere ser vista por todos los miembros de la organización como un proceso necesario, el cual tiene un punto de partida pero no tiene un punto final o de término, es importante que se considere como un proceso continuo de calidad en todos los aspectos.

Esta planeación debe ser producto de la alta dirección cuya orientación se complementa en la clara comprensión, acuerdo y compromiso de todos los miembros con respecto a la misión y visión de la organización, la planeación estratégica se ha definido de diversas formas, las siguientes han sido aplicadas en el enfoque de calidad:

Uris (citado en, Sánchez, 1997, p. 24) “la planeación estratégica para cualquier organización es necesaria para indicar el futuro deseado, el objetivo final debe ser conocido por todos los miembros de la organización los cuales deben estar comprometidos con el mismo”.

Whiteley (1992, p. 148) indica “la Planeación Estratégica es un esfuerzo planificado, que afecta a toda la organización dirigido desde la cumbre, para incrementar la eficacia y la salud de la organización, a través de una intervención planificada sobre la organización utilizando los conocimientos de las ciencias conductuales”. La planificación estratégica debe considerar el esfuerzo humano de cada uno de los trabajadores por esta razón la aplicación de la psicología es indispensable para el desarrollo de este factor.

Para Haller (1986) " la estrategia debe ser tomada como el patrón fundamental de asignaciones de recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa". La planeación estratégica de la calidad es una herramienta administrativa que permite crear un proceso flexible e integral que orienta a la directiva, ello permite la posibilidad de definir y anticipar el rumbo que deba seguir la organización para aprovechar en función de la calidad, todos aquellos factores o elementos internos con los que cuenta; así también visualizar y considerar las oportunidades que le ofrece su entorno.

Con lo anterior se hace necesario presentar de manera ordenada las fases que INEGI (1998) propone para la planeación estratégica en las organizaciones,

La definición y orientación del rumbo. A partir de la misión y visión de la organización determinar hacia donde se quiere llegar para orientar y administrar estratégicamente la calidad.

El análisis de los escenarios y diagnósticos de la organización. Es el estudio del entorno y del potencial de cambio, que le permite identificar las áreas prioritarias de mejoramiento; así como, las alternativas de solución a partir de las principales fuerzas y debilidades internas, amenazas y oportunidades del entorno, lo cual sustenta y guía la toma de decisiones sobre la definición de los objetivos organizacionales. Así que a partir de estos resultados se permitirá definir la política de calidad a poner en práctica.

Objetivos de la organización. Ello define los propósitos fundamentales que se plantea la organización para trascender e influir en su entorno y proyectar su cumplimiento. En esta definición, se concreta uno de los propósitos fundamentales, incorporar la calidad como parte esencial de la planeación organizacional.

Plan maestra. Es la guía básica para la implantación de la calidad que defina la organización, en el se establecen y sistematizan las líneas de acción encaminadas para lograr la calidad; así como, la forma de seguimiento y evaluación de sus avances.

La calidad implica que se conceda atención a la organización en conjunto y no sólo a una parte de ella. Antes de iniciar el desarrollo de la planeación para la calidad, los líderes deben participar y apoyar las metas y objetivos, otorgando especial interés a aquellos recursos disponibles para el planteamiento y logro de lo que se quieren alcanzar.

En la calidad, el factor humano tiene una sobresaliente actuación para el logro de las metas y objetivos de la organización, por tal motivo, dentro de la planeación estratégica una de las acciones a poner en marcha es la incorporación activa de los empleados en grupos, esto es, la formación de círculos.

Ishikawa (1998) señala que practicar la calidad significa: desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más funcional, económico, el más útil y satisfactorio para el consumidor. Sin duda la planeación estratégica tiene este fin, desarrollar y mantener la calidad de sus productos o servicios, apoyándose en el mejoramiento continuo de sus procesos los cuales son llevados a cabo por el personal que labora en la organización. Dentro del marco de la calidad la aportación de propuestas por parte de los empleados es parte de la planeación de cambio.

Ishikawa, sugiere la formación de grupos para trabajar juntos, implementa a la planeación estratégica la idea de trabajar en equipo; es decir, aporta la participación grupal como medio de intervención para la solución de problemas que se dan al interior de la organización. Este autor indica que el éxito de las organizaciones, que han implementado una planeación estratégica basada en este tipo de participación, han alcanzado precisamente los más altos índices de calidad.

Al reconocer a los grupos laborales como uno de los principales factores dentro de la planeación estratégica, es necesario implementar por medio de la motivación hacia el trabajo un sentimiento de superación personal, un deseo por desarrollar habilidades que sean aplicables a las labores cotidianas, con la finalidad de realizar mejoras en las áreas de trabajo y también en los procedimientos para realizar cada vez mejor el trabajo a la primera vez sin errores, cumpliendo así con los fundamentos de la calidad.

Los expertos en planeación estratégica de la calidad consideran que el control de la misma, no debe de ser una supervisión asfixiante hacia los empleados; sino más bien, una intervención por parte de todos los trabajadores, la cual debe ser planeada, aplicada, verificada y actuada. Tal afirmación se puede apoyar en los componentes propuestos por Deming.

Deming (1989) indica que el mejoramiento del proceso se obtiene llevando a cabo las acciones de Planear, Hacer, Verificar y Actuar (P,H,V,A), estas fases constituyen un ciclo que se repite una y otra vez para siempre. Las fases consisten en:

Planear. En esta primera etapa, se establecen con claridad las metas por lograr y se identifican los medios que permitan conseguir las.

Hacer. Durante el proceso productivo de un bien o un servicio se realizan constantemente pruebas, previa emisión del producto o prestación del servicio.

Verificar. Se enfoca en los resultados obtenidos, éstos se comparan con lo planeado. Si los resultados coinciden con lo planeado se identifican los factores de éxito, en caso contrario, se reconocen las causas de error.

Actuar. La acción se estandariza cuando los resultados del proceso son positivos, este paso se reconoce también como, aplicar la mejora en el proceso.

La directiva debe tomar en consideración que al poner en práctica la intervención grupal para solucionar problemas en la organización, es necesario incluir en la planeación el procedimiento propuesto por Deming, ya que el conocimiento de este método permite a los grupos laborales un mejor desarrollo en la aplicación de soluciones a los problemas.

El mejoramiento se inicia con la planeación y termina con la planeación. La formulación específica de la estrategia por seguir para llegar al cumplimiento de a dónde quiere llegar la organización, requiere dedicación para actuar con base a la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como fundamento para la directiva, basándose principalmente en el recurso humano, es decir, en los equipos de trabajo.

En resumen, al iniciarse un proceso de desarrollo hacia la calidad los círculos desempeñan un papel determinante en la organización, éstos son responsables de mejorar y depurar los procesos productivos, dicha función tiene como consecuencia importantes contribuciones para la empresa tales como: reducción de costos, reducción de tiempos de elaboración, mejor manejo de la materia prima y de la tecnología; y sobre todo se interviene en los problemas a un nivel grupal abriendo la posibilidad de crecimiento para los trabajadores.

Los círculos de calidad son grupos pequeños que se forman de manera voluntaria por los empleados y el jefe inmediato de un mismo departamento, área o sección de la empresa y tienen como objetivo detectar problemas de su lugar de trabajo aportando soluciones basadas en un análisis y aplicación de métodos estadísticos de las situaciones.

Para la implementación del enfoque de la calidad y por consiguiente de los círculos, es necesario que existan condiciones adecuadas que permitan su aseguramiento, esto es, el compromiso real y genuino tanto de los niveles directivos, gerenciales, niveles medios (supervisores) y del resto del personal que integran la organización. Estas condiciones pueden ser de índole interno y externo a la empresa.

Como condiciones internas se reconoce al clima organizacional como preponderante, otorgándole gran importancia al desarrollo y satisfacción del factor humano; por otro lado, se considera como condiciones externas al entorno que impacta la consecución de los objetivos de la organización tales como: clientes, organismos gubernamentales de control y proveedores.

Para darle continuidad al proceso de cambio hacia la calidad, es necesario se institucionalice un proceso de mejoramiento continuo mediante el compromiso de los grupos de trabajo y su intervención en los procesos productivos, esto, apoyado en un departamento (SAC) que asegure y supervise la correcta aplicación de técnicas y herramientas propias de la calidad.

Todo proceso de cambio requiere de una planeación y el enfoque de la calidad no es la excepción, por lo cual determinar qué acciones deben seguirse para alcanzar un objetivo y saber con qué recursos se cuenta es indispensable. Precisamente uno de los recursos más valiosos con el que cuenta la organización es el factor humano que bien integrado, capacitado y satisfecho hará posible el cambio hacia la calidad, no solo en el aspecto organizacional sino a nivel humano.

Sobre el recurso humano recae la mayor responsabilidad de la incorporación del enfoque de calidad. Son las personas y los grupos de personas los que realmente hacen posible y concretos los cambios hacia la calidad y la mejora continua en los procesos

productivos de bienes y servicios de una organización. Pero que sucede cuando las personas que laboran en la empresa no están satisfechas o se interrelacionan de manera que boicotean el trabajo propio o el de los compañeros, sencillamente no se cubren los objetivos o en determinado momento se cubren pero no como se esperaban lograr.

Es importante que los mandos elevados de la organización otorguen preponderancia a los grupos de empleados que se forman al interior de ésta, con el propósito de no disociar los intereses humanos de los organizacionales; fomentar las interacciones sanas, productivas y el ambiente favorable para el desarrollo de los trabajadores como seres humanos, se vuelve hoy en día prioridad en el contexto laboral.

CAPITULO CUARTO

Propuesta

CAPÍTULO CUARTO

PROPUESTA

Justificación.

Las organizaciones que elaboran un producto o que ofrecen un servicio y que han adoptado el enfoque de la calidad total, consideran como fundamental el desarrollo y potencialización del factor humano. Este ha sido valorado por su importancia como uno de los principales elementos de cambio hacia la calidad en las organizaciones.

El grupo de trabajo incluyendo a los líderes, se vuelve un mecanismo medular que puede facilitar en gran medida un desarrollo sólido hacia la mejora continua de las diferentes acciones y tareas de los procesos productivos. Por lo tanto, el proporcionar conocimientos y elementos al líder de los grupos, sobre como mejorar la integración, la participación y la cooperación, redundará en una mejor aplicación del liderazgo grupal.

Ahora bien, los círculos de calidad son una respuesta a la necesidad que tanto empleados como organizaciones requieren para cubrir sus expectativas. Los círculos dependen de un líder de calidad que promueva un ambiente de confianza mediante interacciones sanas y productivas, además de instituir el compromiso, cooperación e integración de los grupos; por otro lado, los empleados tienen la oportunidad de crecer laboral y personalmente; y por último la organización se beneficia obteniendo un mejoramiento laboral derivado de los círculos.

Metodología.

“La integración de grupos a equipos de trabajo, la base para la óptima formación de los círculos de calidad”.

Objetivo.

Proporcionar información a los supervisores sobre la formación de círculos de calidad, considerando la importancia de las interacciones humanas como fundamento básico para optimizar la integración y funcionamiento de los mismos.

Duración.

Tres sesiones cada una de tres horas (Lunes, martes y miércoles de la misma semana).

Población.

El curso de capacitación esta dirigido a supervisores; jefes de departamento, sección, área y en general a los mandos medios que tengan bajo su responsabilidad a un grupo de subordinados dentro de la organización, que genere productos o servicios.

Cabe mencionar que la impartición del curso es exclusiva para los supervisores, por considerarse líderes y promotores de cambios en los grupos de trabajo. El presente curso tiene la finalidad de proporcionar conocimientos de apoyo al supervisor para que éste los aplique en el área de trabajo de la cual es responsable y con ello desempeñar la función de supervisión con miras a optimizar la integración, participación, motivación y colaboración de los integrantes del grupo de trabajo que posteriormente se denominará círculo de calidad.

Aunque el curso de capacitación esta dirigido a los supervisores, para la aplicación de la propuesta es necesaria la participación activa de diferentes estructuras que forman parte de la organización; esto es, porque cada una de ellas posee los elementos que hacen

viable el desempeño de funciones concretas en momentos establecidos que dan continuidad a la aplicación del presente proyecto. A saber las estructuras o niveles que intervienen son: instructores, directivos y supervisores.

Funciones de los diferentes niveles de la organización.

Instructores.

Los instructores son los profesionales responsables de transmitir la información acerca del contenido de la propuesta “La integración de grupos a equipos de trabajo, la base para la óptima formación de los círculos de calidad”.

Funciones:

- Presentar la propuesta a Directivos, explicando la importancia de ésta para el beneficio de la organización.
- Pedir la autorización escrita para la aplicación de la propuesta.
- Pedir instalaciones, recursos económicos y tiempo para la aplicación de la propuesta.
- Elaborar folletos, carteles y todo tipo de información que tenga el propósito de sensibilizar e informar al personal acerca de la calidad en la organización.
- Establecer contacto con los supervisores para hacerles la invitación al curso.
- Elaborar materiales didácticos e impartir curso a supervisores.
- Asesorar a supervisores en la formación de los círculos de calidad.

Directiva.

La directiva es el nivel de mando más elevado de la organización y es responsable de apoyar la aplicación y operación de la propuesta.

Funciones:

- Dar aprobación escrita a la propuesta “La integración de grupos a equipos de trabajo, la base para la óptima formación de los círculos de calidad”.
- Proporcionar los recursos económicos para la elaboración de materiales informativos y didácticos que requiera el proyecto.
- Proporcionar las instalaciones adecuadas para la impartición del curso a supervisores.
- Proporcionar el tiempo que requiera la impartición del curso a supervisores.
- Proporcionar apoyo económico, administrativo y moral para el inicio y seguimiento operativo de los círculos de calidad.
- Someter a aprobación las propuestas derivadas de los círculos de calidad.

Supervisores.

Los supervisores son las personas responsables del trabajo de los subordinados. Por lo tanto son los responsables de aplicar los conocimientos adquiridos en el curso de capacitación a sus grupos de trabajo.

Funciones:

- Asistir al curso de capacitación.
- Evaluar la capacitación.
- Aplicar los contenidos del curso en sus áreas de trabajo.
- Formar círculo de calidad en su departamento.
- Registrar el círculo de calidad de su departamento.

- Asesorar y capacitar al círculo de calidad registrado.
- Dar seguimiento a las propuestas aprobadas que deriven del círculo de calidad del cual es responsable.

Instalaciones, materiales y equipo.

El curso podrá ser impartido en la sala de juntas, auditorio o aula, con asientos y mesas móviles; espacio, ventilación e iluminación adecuadas al tamaño del grupo que será formado con aproximadamente 25 personas.

El material y equipo debe encontrarse en óptimas condiciones y será el siguiente: pizarrón o rotafolio, gises y plumones de agua, hojas blancas, lápices y colores, retroproyector y pantalla para proyecciones.

Técnicas de enseñanza:

Durante el desarrollo del curso el instructor utilizará dinámicas grupales y técnicas como: exposición, lluvia de ideas, lectura comentada entre otras.

Materiales didácticos (ver anexos).

- Propuesta escrita, “La integración de grupos a equipos de trabajo, la base para la óptima formación de los círculos de calidad”. (Este anexo por la frecuencia de uso se marcará en el desarrollo del curso con *).
- Acetatos.
- Dinámicas escritas.
- Autoevaluación.

Procedimiento.

- En un primer momento los instructores establecerán contacto con la estructura Directiva para promover la propuesta y solicitar la aprobación por escrito de la misma; por otro lado, solicitarán las instalaciones, tiempos y equipo, así como, los recursos económicos para la elaboración de materiales didácticos e informativos para la impartición del curso a supervisores.
- En un segundo momento, los instructores establecerán contacto con los supervisores para informarles lo referente a la impartición del curso indicando: fechas de inicio y termino, duración, y lugar.

Desarrollo de curso.

Primera sesión.

Tema	Actividad	Materiales	Tiempo
Presentación del instructor.	<ul style="list-style-type: none">• El instructor dará su nombre y puesto anotándolos en el rotafolio.	<ul style="list-style-type: none">• Rotafolio• Plumón de agua	5'
Objetivos de la primera sesión.	<ul style="list-style-type: none">• Integración del grupo.• Analizar objetivos, contenido y actividades a realizar durante el curso.• Analizar el papel que desempeñan las interacciones en el ambiente laboral.	<ul style="list-style-type: none">• Retroproyector• Acetato (ver anexo 2)	5'

	<ul style="list-style-type: none"> Identificar y analizar los factores que determinan la conducta del trabajador. 		
Presentación e integración.	<ul style="list-style-type: none"> Propiciar la presentación e integración del grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> Pizarrón o rotafolio Gises o plumones de agua Dinámica escrita (ver anexo 12) 	30'
Presentación del curso.	<ul style="list-style-type: none"> Explicar el objetivo del curso. Sensibilizar a los supervisores sobre la función que desempeñan las interacciones humanas en la integración de grupos de trabajo para optimizar su funcionamiento a nivel de equipo, aspecto fundamental para la formación de los círculos de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Retroproyector Acetato (ver anexo 3) Propuesta escrita (ver anexo 1) Técnica: expositiva 	20'
Importancia de las interacciones humanas.	<ul style="list-style-type: none"> Plantear las siguientes preguntas: ¿Qué son las interacciones o relaciones humanas? ¿Qué factores 	<ul style="list-style-type: none"> Rotafolio o pizarrón Gises o plumón 	50'

	<p>determinan la conducta en el trabajo? ¿En cuáles funciones del supervisor influyen las interacciones humanas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anotar respuestas en el rotafolio o pizarrón. • Realizar análisis de las respuestas. • Reforzar lo obtenido con la información de la propuesta escrita. 	<p>de agua</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propuesta escrita* <p>Técnica: lluvia de ideas</p>	
Factores de la conducta del trabajador.	<ul style="list-style-type: none"> • Pedir voluntarios para la lectura del tema. • Señalar cambios de lector. Análisis de lectura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retroproyector • Acetato (ver anexo 4) • Propuesta escrita* • Técnica: lectura comentada 	30'
La satisfacción en el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Exponer tema. • Puntualizar contenido de tema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retroproyector. • Acetato (ver anexo 5) • Propuesta escrita* • Técnica: expositiva 	30'
Verificación del aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar conocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de cuestionario. 	10'

Segunda sesión.

Tema	Actividad	Materiales	Tiempo
Síntesis primera sesión.	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer una breve recapitulación de la primera sesión con preguntas directas al grupo. 		10'
Objetivos de la segunda sesión.	<ul style="list-style-type: none"> • Describir brevemente qué es un supervisor y sus funciones. • Reconocer la forma de comunicación más eficiente en la situación laboral. • Identificar las actividades del supervisor para la integración del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retroproyector • Acetato (ver anexo 6) 	5'
Funciones del supervisor.	<ul style="list-style-type: none"> • Anotar en el pizarrón las preguntas. ¿ Qué es un supervisor ?¿ Cuáles son las funciones de un supervisor? • Análisis de respuestas. • Reforzar con información de la propuesta escrita. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotafolio o pizarrón • Gises o plumón de agua • Propuesta escrita* • Técnica: lluvia de ideas. 	20'

<p>Comunicación y coordinación.</p> <p>Elementos de comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Exponer el concepto de comunicación. • Explicar la relación entre comunicación y coordinación. • Indicar la existencia de diferentes factores que intervienen en la comunicación. • Explicar la forma en que se puede lograr una comunicación más eficiente. • Propiciar en los participantes la valoración de diferencias entre dos sistemas de comunicación, uno de los cuales es unidireccional (desde el emisor al receptor), mientras que el otro es bidireccional y permite la retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retroproyector • Acetatos (ver anexos 7,8 y 9) • Dinámica escrita (ver anexo 13) 	<p>40'</p> <p>45'</p>
<p>Integración del personal.</p> <p>Integración de grupo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Impartir el tema de integración de personal. • Comprometer a los 	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta escrita* • Técnica: expositiva 	<p>15'</p>

	<p>participantes para que se den cuenta de la importancia de la función que desempeñan dentro de su grupo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar acciones de participación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica escrita (ver anexo 14) 	35'
Verificación del aprendizaje.	Evaluar conocimientos.	<ul style="list-style-type: none"> • Preguntas directas al grupo. 	10'

Tercera sesión.

Tema	Actividad	Materiales	Tiempo
Síntesis.	<ul style="list-style-type: none"> • Recordatorio de la sesión anterior puntos relevantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta escrita* • Técnica : expositiva 	10'
Objetivos de la tercera sesión.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar las conductas en el ambiente laboral, de acuerdo al reglamento interior de trabajo de la organización. • Determinar un procedimiento más eficaz para obtener soluciones aceptadas por el grupo Ante problemas específicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retroproyector • Acetato (ver anexo 10) 	10'

	<ul style="list-style-type: none"> • Propiciar las habilidades en la aplicación de técnicas participativas para resolver problemas en grupo. • Dar información básica sobre la formación de círculos de calidad. 		
Control de la conducta.	<ul style="list-style-type: none"> • Leer y comentar texto de la propuesta escrita. • Analizar el tema de la disciplina en el reglamento interior de trabajo. • Poner ejemplos de cómo podría mejorarse la disciplina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta escrita* • Reglamento interior de trabajo de la organización • Técnica: expositiva, lectura comentada, lluvia de ideas. 	30'
Prevención y solución de conflictos.	<ul style="list-style-type: none"> • Lectura de tema. • Instituir en los supervisores la valoración de la importancia que adquiere la comunicación y la participación para la prevención y solución de conflictos. • Análisis del objetivo de la 	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta escrita* • Retroproyector • Dinámica escrita (ver anexo 15) 	30' 30' 20'

	<p>dinámica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explicación de técnicas participativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acetato (ver anexo 11) 	
<p>Información básica sobre círculos de calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar información sobre círculos de calidad. • Hacer énfasis en la importancia de las interacciones humanas y la integración grupal, para el buen funcionamiento de los círculos de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta escrita* 	20'
<p>Rescapitulación final y cierre de curso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar recapitulación final considerando los puntos sobresalientes. • Aclarar dudas. • Ofrecer apoyo para la formación de círculos de calidad. • Aplicar formato de autoevaluación a supervisores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta escrita* • Acetatos (todos) • Retroproyector • Formato autoevaluación (ver anexo 16) 	25'

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

En el contexto organizacional los grupos de trabajo juegan un papel determinante en la calidad de los procesos laborales, lo cual se ve reflejado en la producción de bienes o servicios con calidad.

En la organización, es fundamental reconocer la importancia de los grupos de trabajo, pues éstos pueden ser desarrollados de tal manera que favorezcan la introducción de cambios de manera positiva dentro de los mismos. Al hablar de una aceptación positiva de los cambios, se hace referencia a la adquisición y comprensión de un compromiso por parte de los empleados hacia las metas y objetivos de la organización que incursiona hacia la calidad total.

Los integrantes de los grupos de trabajo no sólo deben conocer lo importante que es lograr objetivos organizacionales mediante conductas y tareas bien realizadas y sin error, sino que también, requieren saber lo importante que son como personas que forman parte de la organización. Es decir, que todos aquellos que forman parte de la empresa, deben valorar la relevancia de objetivos organizacionales, así como la importancia de que son seres humanos, los que trabajan y coexisten en un ambiente laboral por casi la mitad de su vida.

Debido a que el factor humano es la base de la organización, por no decir la organización misma, es necesario estructurar situaciones ambientales que permitan y promuevan el desarrollo, la creatividad y la autorrealización en el área laboral.

Es cierto que la capacitación provee de las herramientas, habilidades y conocimientos del área, en la cual se desempeñan los grupos de trabajo en la organización productiva y eficiente; esto es real mientras la capacitación cubra las necesidades prácticas de quienes desempeñan una tarea o procedimiento, pero también debe cubrir los objetivos de los empleados, en la actualidad, éstos no solo buscan encontrar un lugar donde laborar y obtener beneficios económicos para solventar sus necesidades básicas de vida; sino que también, requieren desarrollarse a un nivel humano, como el de realización y superación, pertenencia a grupos eficientes que le proporcionen seguridad, autoestima y apoyo social.

La capacitación del factor humano es indispensable, pero no sólo debe ser orientada a la tarea, sino que, es un requerimiento para la empresa, la capacitación orientada al conocimiento y al valor del trabajador como persona que se relaciona con un sin fin de personas más y que en ocasiones no se reconoce como seres humanos o compañeros, así mismo no se reconoce la necesidad de los demás, ni de sus expectativas y logros. Por lo anterior, es necesario instituir en las organizaciones, el conocimiento del ser humano y las buenas relaciones o interacciones, como una práctica cotidiana entre los trabajadores de los grupos y entre los empleados de jerarquías o niveles de mayor responsabilidad; con ésto no se quiere decir que no se valore la investidura y actividad de los mandos superiores de la organización, pues para que una organización funcione debe diferenciar a éstas personas por su derecho legítimo de poder y actuación.

La idea primordial es que se ponga en práctica el conocimiento de que el empleado ya no desempeña un papel insignificante en los procesos productivos, esto en el enfoque de la calidad. Dicho enfoque rescata la dignidad, el respeto y la autorrealización de cualquier trabajador por medio del aprendizaje, independientemente de la actividad laboral que desempeñe, para este enfoque, toda actividad por pequeña que sea tiene un impacto significativo en el quehacer total de la organización.

Por lo anterior, la aplicación de la Psicología en el contexto organizacional adquiere más relevancia, pues por ser una Ciencia que se dedica al conocimiento del ser humano, los profesionales de ésta poseen los elementos que permiten a los miembros de la organización, adquirir la comprensión necesaria para valorar a los empleados y con ello fomentar su potencialización y desarrollo.

En algunos enfoques Psicológicos como el Conductismo, se hace referencia a la estructuración del ambiente como importante fuente de estímulos; así como al refuerzo de las conductas positivas que se ven beneficiadas para producir un aprendizaje. Las conductas favorables se ven recompensadas mediante diferentes reforzadores de tipo material, entre éstos se encuentran: los incentivos económicos y premios materiales; pero los más significativos suelen ser los económicos que estimulan fuertemente, pues para nadie está de más el dinero; por otro lado, los reforzadores sociales son las frases verbales de aprobación y las actitudes de aceptación, los elogios y el apoyo a las tareas o conductas bien realizadas. Ahora bien, el ambiente implica desde el espacio, la ventilación, la

iluminación y sobre todo que dicho lugar cuente con todos elementos necesarios para la realización de la actividad laboral, también dentro de la estructuración del ambiente es determinante la forma en que los mandos superiores elaboran las instrucciones, éstas deben ser precisas y claras.

Otra de las bases teóricas de esta investigación, es la Teoría de la Dinámica Grupal instituida por Lewin, que considera como base medular para la implementación de cambios positivos a los grupos. Según este autor, el grupo funciona como el campo o territorio donde se desarrollan las interacciones entre las personas, las cuales después de algún tiempo tienden a estabilizarse y con ello se genera el conocimiento sobre los que lo integran. Dichas interacciones tienen este fin, percibir a los demás y percibirse a sí mismo dentro de una estructura que es el grupo, éste tiene la capacidad de influir sobre quienes lo integran, llevando al conjunto a una toma de decisiones común, hacia la realización de objetivos o su obstrucción. Lo más importante es destacar que el grupo puede ser orientado hacia el logro de los objetivos, en el caso del contexto laboral a los de la organización; es el supervisor y líder, quien debe buscar por todos los medios estructurar grupos eficientes y organizados, que acepten los cambios como oportunidades y retos.

En el contexto organizacional, el manejo de los grupos de trabajo requiere de una ardua labor de parte de los mandos superiores, particularmente del líder que en muchos casos suele ser el jefe del departamento o supervisor. Es en él donde se deposita la responsabilidad que un grupo actúe de manera eficiente y con calidad o actúe con dirección al fracaso y la mediocridad. Por el hecho que muchos de los grupos existentes en una organización son formados de manera deliberada esta función del supervisor (líder), se dificulta.

El supervisor o líder de un grupo es uno de los factores más importantes para la implementación y aceptación de los cambios organizacionales y conductuales en los subordinados, ya que es la persona que trabaja de cerca al lugar donde se desempeñan las actividades laborales de un proceso de producción; es la persona que transmitirá información con respecto a la forma de hacer el trabajo, de distribuirlo, de producir calidad y sobre todo, es el encargado de motivar, gratificar, disciplinar y apoyar a su personal para obtener resultados y cubrir objetivos, no sólo en el desempeño de tareas, sino a nivel humano.

Es necesario que el supervisor se sensibilice y tenga conocimientos de lo que implica su puesto desde el enfoque de la calidad; debe conocer y aplicar las bases filosóficas de éste, la misión, visión, estrategias y objetivos de la organización; así también ser practico en el manejo de los recursos entre los cuales destaca el factor humano en grupo.

El enfoque de la calidad busca que los líderes descubran y aprovechen las áreas de oportunidad, acepten desafíos, aprendan con rapidez, consideren y sepan desarrollar el potencial de sus trabajadores, aprendan a ser sensibles a sus necesidades y a las de los demás, transmitan ideas claras y precisas de lo que se espera de los subordinados.

Esto implica que los supervisores sean capaces de integrar adecuadamente a los empleados bajo su cargo, necesariamente requieren de interacciones respetuosas que fomenten un ambiente de confianza, motivación, retroalimentación y sobre todo, de inducir la participación y cooperación con la finalidad de minimizar las resistencias hacia los cambios, hacia las situaciones novedosas que por lo general, producen cierta incomodidad e incertidumbre. Es sumamente benéfico para los miembros de cualquier grupo conocer los objetivos, lo que se espera de ellos como trabajadores; así como también, conocer los resultados de su conducta laboral y personal, es decir, la retroalimentación juega un papel determinante. Por otro lado, es importante para los empleados saber las problemáticas que aquejan a su departamento y a la organización, es relevante que tengan conocimiento que es posible hacer sugerencias, aportaciones significativas, promover estrategias de solución, entre otras cosas.

El acceso a la información que se dé a los grupos de trabajo referente a la organización, fomenta el compromiso hacia la misma, pues el hecho de conocer las debilidades de la empresa les permite hacer conciencia de los cambios para fortalecerla y mejorarla.

De aquí se desprende la formación de los círculos de calidad en las organizaciones, los cuales tienen como objetivo mejorar el quehacer cotidiano de los trabajadores, y al mismo tiempo, mejorar al empleado como persona rescatando su espontaneidad y su capacidad intelectual, es decir, enseñar al colaborador a trabajar con las manos y con la mente. Con lo anterior la organización obtiene favorables e importantes consecuencias, pues los círculos de calidad actuarán con miras a mejorar los procesos

productivos, los tiempos de elaboración, los costos de producción, la utilización de materia prima y sobre todo la calidad del producto o servicio que se genere.

Es determinante fomentar las estructuras grupales participativas, democráticas y con una constante comunicación, desarrollando habilidades laborales y humanas. El apoyo, el compromiso, la retroalimentación, el trato respetuoso y el respaldo de los niveles de mando superiores, incluyendo a la directiva, son también de gran trascendencia para lograr el desarrollo óptimo del equipo en los grupos de trabajo denominados círculos de calidad.

Sin duda, son muchos los aspectos que una organización tiene que considerar para saber cuando requiere implementar el enfoque de calidad y promover su permanencia en el mercado económico de nuestros tiempos. Pero el ser humano, adquiere una importancia urgente pues es la base para incorporar dicho enfoque, pues de qué servirían las más modernas instalaciones, la tecnología de punta y los objetivos organizacionales más ambiciosos, sino existen los trabajadores comprometidos y satisfechos que concreten por medio de su comportamiento y actitudes una mayor calidad.

Finalmente, la presente investigación implementa para las organizaciones sea cual sea su quehacer laboral, una propuesta que está particularmente dirigida a los supervisores como líderes de los grupos de trabajo. Es la elaboración de una propuesta que proporcionará conocimientos acerca de cómo mejorar la integración grupal, haciendo énfasis en las interacciones humanas, para mejorar el ambiente interno y fomentar la participación y la cooperación entre los miembros, con la finalidad de laborar a un nivel de equipo eficiente y eficazmente y comprometido con la organización total y así mantener la calidad y competitividad de la organización.

Una de las claves para desarrollar la integración y el trabajo en equipo de los círculos de calidad es lograr la cooperación del personal, y el deseo de su parte de hacer un buen trabajo. Esta actitud solo puede lograrse si se tiene la certeza de que sus necesidades básicas y psicológicas son tomadas en cuenta. Los supervisores tienen la importante tarea de llevar a los círculos de calidad al logro efectivo de los objetivos. Es relevante que el supervisor escuche a los empleados que tiene a su cargo y les haga saber cual es su desempeño, éste tiene muchas cosas que decir a los subordinados y éstos tienen mucho que decirle a él, convocar a reuniones donde se vea favorecido un ambiente interno de colaboración, participación y retroalimentación que promueva el constante compromiso

hacia los propósitos y su relación con la producción total de la empresa, es fundamental para la integración del personal.

El supervisor debe por todos los medios buscar y fomentar las interacciones sanas y productivas de los empleados orientándolas hacia un fin común, debe estructurar un ambiente laboral que permita el desarrollo del personal sobre bases de conocimiento, aplicación de habilidades y oportunidad de opinión. Asimismo el supervisor debe conocer el trabajo que desempeñan los subordinados y proporcionarles todos los elementos que permitan su desempeño eficaz.

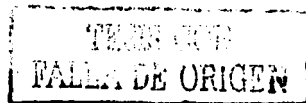
También dentro de las importantes funciones del supervisor se encuentra la forma de relacionarse con su personal, ésta debe ser de respeto y apoyo; por otro lado, debe tener consistencia en cuanto a las instrucciones que emita para la realización del trabajo, y sobre todo ser flexible cuando exista alguna aportación de parte de los empleados para el mejoramiento de la actividad laboral.

El que un supervisor, jefe de departamento o líder ostente esta categoría, no solo es cuestión de un nombramiento dado por la organización, es necesario, demostrar con hechos que realmente este puesto es bien merecido; esto es, tener iniciativa, organización, carácter y sobre todo plena confianza en el grupo de empleados que se tiene a cargo; así mismo, es necesario saber coordinar y comunicarse adecuadamente; pero sobre todo lograr que los empleados trabajen y se sientan orgullosos por su trabajo. Es importante señalar que el reconocimiento y la retroalimentación mantienen a los trabajadores con pleno conocimiento de que las metas y objetivos se están cubriendo. El supervisor debe comprometerse con el círculo de calidad y fomentar su participación y compromiso mediante el ejemplo. Por esto crear y desarrollar círculos de calidad que trabajen como equipos competitivos y con calidad como personas, debe ser el objetivo principal de cualquier organización en los tiempos actuales en nuestro país.

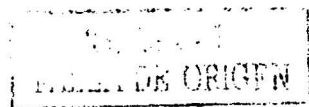
BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Acle, A. (1989). Planeación estratégica y control total de calidad. Grijalbo, México.
- 2.- Barra, F. J. (1990). Círculos de calidad en operación. Mc Graw - Hill, México.
- 3.- Barry, T. (1996). La excelencia como hábito. Panorama, México.
- 4.- Bauleo, A. (1993). Contrainstitución y grupos. Trillas, México.
- 5.- Cabrera, R y Padilla del Toro, A. (1995). "El papel del psicólogo dentro de la filosofía de la calidad continua". Tesis. Inédito, México D. F.: Carrera de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.
- 6.- Cartwright, D. (1999). Dinámica de grupos. Pax, México.
- 7.- Casares, D. (1992). Planeación de vida y carrera. Limusa, México.
- 8.- Cirigliano, G.(1987). Dinámica de grupos y educación. El ateneo, México.
- 9.- Colunga, C. (1995). Administración para la calidad. Panorama, México.
- 10.- Contreras, Y. (1980). Trabajo social de grupos. Pax, México.
- 11.- Crosby, P. (1990). La organización permanente. Mc Graw-Hill, México.
- 12.- Crosby, P. (1996). Cambio a la excelencia. Continental, México.

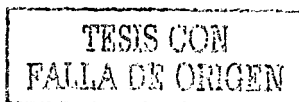


- 13.- Cruz, F y Moreno, G. (1995). "Factores que ponen en riesgo al trabajador, incidiendo en los accidentes laborales". Tesis. Inédito, México, D. F.: Carrera de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.
- 14.- Davis, K. (1983). El comportamiento humano en el trabajo. Mc Graw- Hill, México.
- 15.- Deming, E. (1989). Calidad, productividad y competitividad. Díaz de Santos, S. A, España.
- 16.- Diccionario Larousse Enciclopédico.
- 17.- Dunnette, M. (1996). Psicología industrial. Trillas. México.
- 18.- Figerman, G. (1992). Relaciones humanas. Ateneo, S.A. de C.V, México.
- 19.- Fournies, F. (1991). Porqué los empleados no hacen lo que deberían de hacer, Mc Graw- Hill, México.
- 20.- Flores, C. (1995). "Nuevas tendencias de la capacitación. Reingeniería". Tesina Inédita México, D. F.: Carrera de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.
- 21.- Gellerman, S. (1978). Motivación y productividad. Diana, México.
- 22.- Gil, F. y García, M. (1997). Grupos en la organización. Pirámide, España - Madrid.
- 23.- Graing, R. (1996). Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. Diana, México.
- 24.- Haller, G. (1986). Tratado de psicología empresarial. Martínez Roca, S. A. Barcelona.
- 25.- Harrsch, C. (1998). El psicólogo qué hace. Alhambra Mexicana, México.



- 26.- Hernández, L. (1996) "El trabajo en equipo y los círculos de calidad". Tesina Inédita, México D. F.: Carrera de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.
- 27.- Ishikawa, K. (1998). Guía de control de calidad. Unipub, México.
- 28.- Luthans, F. (1984). Modificación de la conducta organizacional. Trillas, México.
- 29.- Mc Quai, J. (1990). Cómo Motivar a la gente. Diana, México.
- 30.- Mendoza, A. y Alvarez, M. (1994) Curso de relaciones humanas. El manual moderno, México.
- 31.- Mendoza, A. y Alvarez, M. (1994) Guía del supervisor. El manual moderno, México.
- 32.- Nieto, R. (1995). "La comunicación: un factor básico que contribuye al logro del desarrollo organizacional". Tesis Inédita, México, D. F.: Carrera de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.
- 33.- Palomo, F. J. (1991). Círculos de calidad: teoría y práctica. Marcombo, España.
- 34.- Raven, B. (1981). Psicología social. Trillas, México.
- 35.- Rodil, F. y Mendoza, F. (1979). Conceptos fundamentales sobre la organización. Trillas, México.
- 36.- Rodríguez, C. (1998). Hágalo bien desde el principio / círculos de calidad. Diana, México.

- 37.- Rodríguez, M. (1988). Integración de equipos. El manual moderno, S. A de C. V, México.
- 38.- Sánchez, S. (1997) " El papel del psicólogo en la planeación estratégica y capacitación de las organizaciones". Tesina Inédita, México, D. F.: Carrera de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.
- 39.- Siliceo, A. (1990). Capacitación y desarrollo de personal. Limusa, México.
- 40.- Schein, E. (1982). Psicología de la organización, Dossat, España - Madrid.
- 41.- Sosa, D. (1999). Calidad total para mandos intermedios. Macchi, México.
- 42.- Stephen, M. y Luthans, F. (1983). Técnicas para el cambio organizacional. Mc Graw - Hill, México.
- 43.- Thompson, P. (1989). Círculos de calidad: cómo hacer que funcionen. Norma, Colombia.
- 44.- Townsend, P. (1994). Compromiso de calidad. Limusa Noriega, México.
- 45.- Valdés, L. (1996). Conocimiento es futuro. Concamin, México.
- 46.- Whiteley, R (1992). La empresa consagrada al cliente. Javier Vergara, México.
- 47.- Zepeda, F. (1998). Introducción a la psicología. Alhambra Mexicana, México.
- 48.- DESARROLLO INTEGRAL (INDEIN). Relaciones humanas. México: 1998.
- 49.- <http://sie.ceoecant.es/inicio.htm>.



- 50.- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA.
Inducción a la calidad. Aguascalientes, México: 1997
- 51.- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA.
Manual de capacitación. Aguascalientes, México: 1998
- 52.- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA.
Manual para la formación de instructores. Aguascalientes, México: 1999
- 53.- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA.
Compromiso con la calidad. Aguascalientes, México:2000
- 54.- PROINDUSTRIA. Curso de reclutamiento y selección de personal. México: 2001

ANEXOS

ANEXOS

PROPUESTA ESCRITA

“La integración de los grupos a equipos de trabajo, la base para la óptima formación de los círculos de calidad”.

Índice Temático.

Primera sesión:

- Presentación del instructor
- Propósitos de la primera sesión
- Presentación del grupo
- Presentación del curso
- Importancia de las interacciones humanas
- Factores de la conducta del trabajador
- La satisfacción en el trabajo
- Verificación del aprendizaje

Segunda sesión:

- Síntesis de la primera sesión
- Objetivos de la segunda sesión
- Funciones del superviso
- Coordinación y comunicación
- Integración del personal
- Verificación del aprendizaje

Tercera sesión:

- Síntesis de la sesión anterior
- Objetivos de la tercera sesión
- Control de la conducta

- **Prevención y solución de conflictos**
- **Información básica sobre los círculos de calidad**
- **Recapitulación final y cierre de curso**

Presentación del curso.

Toda organización requiere del buen funcionamiento de sus grupos de trabajo, para que ésto suceda la integración de grupo a equipo es indispensable. Es por esta razón que el supervisor, elemento relevante de los grupos requiere de conocimientos que le permitan establecer las bases de la integración grupal, con el objetivo de tener grupos cohesivos, cooperativos y eficaces en la implantación de cambios hacia la calidad.

El presente curso está diseñado en contenido referente a las relaciones humanas (interacciones) y algunos otros elementos relevantes para mejorar el liderazgo en los grupos de trabajo, estas bases pretenden aportar información acerca de cómo integrarlos para desarrollar un mejoramiento humano y optimizar el funcionamiento de lo que posteriormente será llamado Círculo de Calidad.

- ***La importancia de las interacciones humanas***

Una de las principales necesidades del hombre consiste en relacionarse con los demás, todas las actividades que se realizan en compañía de otras personas es lo que se conoce como relaciones o interacciones humanas.

Las relaciones humanas constituyen una parte importante de la vida, pueden ser satisfactorias si nos llevamos bien con los demás o pueden ser obstáculos si nos llevamos mal, la vida en sociedad, rica en relaciones humanas de todo tipo, representa la permanente dependencia recíproca entre las personas y los grupos. Dependemos, en cierta medida de los demás y éstos, a la vez, dependen, relativamente de nosotros.

Las organizaciones son un claro ejemplo de lo anterior, ya que en ellas se observan interacciones de diferente tipo y se tienen muestras claras de dependencia recíproca. En las organizaciones existen relaciones interpersonales en todos los niveles; un caso concreto los miembros de un grupo y el supervisor donde se identifica la relación de interdependencia; esto es, que el supervisor (líder) necesita de los miembros del grupo y éstos a su vez necesitan del supervisor. Según Mendoza y Alvarez (1994) en la actualidad es preponderante conocer la relevancia de las interacciones humanas dentro del contexto organizacional. Nadie desconoce que las personas que ocupan puestos de jefatura y supervisión son cruciales para establecer relaciones humanas productivas.

Por otro lado las relaciones humanas de acuerdo con su carga emocional, se clasifican en: agradables, desagradables e indiferentes. En el caso de la organización es necesario que el supervisor estudie y comprenda las relaciones humanas, pues está a cargo un grupo de trabajo y la satisfacción o frustración de éste depende en gran medida de él. Aprender a convivir de manera armoniosa, sana y productiva es una tarea ardua que exige el conocimiento y la comprensión de la conducta humana.

Existen varios factores que afectan el establecimiento de interacciones grupales humanas maduras, por ejemplo actitudes negativas, fallas en la comunicación, desconfianza, resistencia al cambio, intereses personales, entre otros. Muchos de estos factores actúan sin que nos demos cuenta, de aquí que sea tan importante el conocimiento de la propia conducta y de las de los demás para la buena integración de los grupos de trabajo conocidos como Círculos de Calidad.

Como se menciona las interacciones de los que integran a la organización son fundamentales pues estas influyen sobre el quehacer productivo. Cuando las interacciones son sanas y adecuadas favorecen que las personas establezcan una comunicación eficiente que les permita saber concretamente lo que se espera que realicen; así también, permite la existencia de la retroalimentación, para determinar si la conducta es la apropiada o requiere modificaciones con miras a mejorarla.

En los departamentos que constituyen a las organizaciones, las interacciones entre los que forman parte de los grupos adquieren atención especial; es mediante la forma de interactuar que los grupos llegan a crecer cualitativamente logrando niveles de equipos de trabajo. Como se sabe los grupos insertados en el contexto organizacional se forman por un supervisor y los subordinados; la forma como se relaciona el supervisor con los subordinados y la forma como los subordinados se relacionan con el supervisor, facilitan o dificultan las actividades laborales en el departamento; así también, facilitan u obstruyen la integración grupal. El interactuar adecuadamente se fundamenta en la constante y respetuosa retroalimentación, la motivación, la comunicación eficiente, la tolerancia a las individualidades, la cooperación y la participación abierta entre los integrantes de los grupos; así como, en las recompensas que el ambiente ofrezca.

- ***Factores de la conducta del trabajador***

Los factores que determinan la conducta del trabajador y que la condicionan pueden ser los siguientes:

- Personalidad del individuo.
- Antecedentes laborales
- Tipo de supervisión.
- Motivación del grupo.
- Políticas de la organización.
- Condiciones físicas del ambiente laboral.
- Relaciones o interacciones personales.

Aun siendo varios los factores que condicionan la conducta en el contexto laboral, existe un modelo básico de conducta que servirá de apoyo al supervisor para comprenderla de mejor manera.

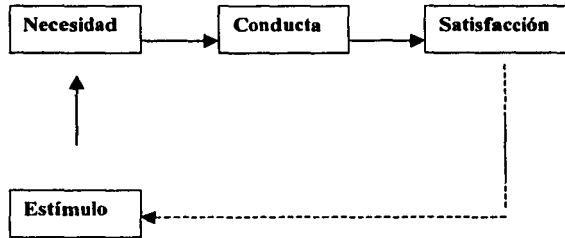


Fig. 1. Modelo básico de conducta. Fuente: Mendoza y Alvarez (1994) Guía del supervisor.

El modelo se explica de la siguiente manera, este es un modelo de circuito cerrado en el que sus elementos están relacionados y son dependientes recíprocamente: la persona recibe un estímulo (causa) que provoca una necesidad; esta necesidad origina un estado de desequilibrio en el individuo; esta situación origina una conducta o comportamiento dirigido hacia la obtención de la meta (satisfactor). Ya sea que se logre o no la meta deseada, el estímulo (causa) será afectado y éste a su vez iniciará nuevamente el proceso con las mismas necesidades u otras diferentes.

Ejemplo:

José Rocha se dirigía el día de ayer a su trabajo al encender el motor de su auto éste dejó de funcionar. Observo el tablero, y vio que se le había acabado la gasolina (estímulo). Esto hizo surgir la necesidad de abastecerse de gasolina, por lo cual tuvo que sacar un bote de la cajuela y caminar dos calles para llegar a la gasolinera. Cuando estuvo nuevamente en su automóvil, y después de vaciar la gasolina en el tanque, vio nuevamente el tablero, echo a andar el auto y pudo llegar a su trabajo.

Análisis de la situación y explicación del Modelo Básico de Conducta.

Estímulo: el motor dejó de funcionar y el indicador de combustible señalaba que éste se había terminado.

Necesidad: abastecerse de gasolina.

Conducta: sacar el bote, dirigirse a la gasolinera, comprar la gasolina y vaciarla en el tanque del coche.

Meta: la meta que era abastecerse de gasolina, se logró mediante las conductas anteriores.

Estímulo: el estímulo original, una vez alcanzada la meta pierde su significado cerrándose así el circuito del "Modelo Básico de Conducta".

Toda conducta humana se efectúa en función de necesidades y satisfactores. Por lo tanto, el trabajador trata de satisfacer ciertas necesidades en su vida dentro de la organización. En la medida en que logre sus metas, el trabajador podrá estar satisfecho o insatisfecho (frustrado) y esto dependerá en gran medida de su integración a la organización, su colaboración y su desarrollo personal.

El trabajador que colabora en una organización busca satisfacer sus necesidades por diferentes medios, tales como el salario y las prestaciones (fisiológicas y de seguridad), el prestigio de ser miembro de los grupos de trabajo (afiliación), así como también el aprecio y el reconocimiento que recibe de sus superiores y compañeros de labores (estima). También satisface las necesidades de autorrealización al desempeñar su trabajo, siempre y cuando esté bien ubicado en su puesto, de acuerdo con su personalidad, intereses, conocimientos y habilidades.

Cuando el personal de una organización satisface sus necesidades, se adapta positivamente a su ambiente de trabajo, produciendo eficazmente y colaborando con mayor interés. Además en esta forma el personal puede lograr un desarrollo constante recibiendo los cambios como oportunidades de aprendizaje y crecimiento.

- **La satisfacción en el trabajo**

¿Cómo se proporciona la satisfacción en el trabajo?

La satisfacción en el trabajo se produce por estímulos muy concretos generados en el propio contexto laboral. A continuación se enumeran:

- Se genera por un trabajo interesante, retador, que permita aprovechar y desarrollen las capacidades del trabajador.
- Un trabajo significativo que le proporcione reconocimiento.
- También contribuye a la satisfacción la oportunidad de ser responsable del propio trabajo.

Fomentar un aumento en las aportaciones de los empleados se ha convertido en una buena estrategia para los supervisores y una expectativa de autorrealización para numerosos empleados motivados. La participación del empleado en la toma de decisiones y en la ejecución de procesos básicos de trabajo en la organización, produce satisfacción en el área laboral.

El aumento de las aportaciones de los empleados a la toma de decisiones ofrece varias ventajas, incluyendo el compromiso con las metas de la organización, la toma de decisiones por consenso y el fomento de un trabajo en equipo de las tareas laborales.

PROINDUSTRIA (2001) indica que cualquier esfuerzo que vuelva más remunerador o satisfactorio el trabajo, agregando tareas más significativas al puesto de los empleados se conoce como enriquecimiento del puesto. El supervisor puede enriquecer el puesto al:

- Elevar el nivel de dificultad y responsabilidad del puesto.
- Permitir a los empleados tener más autoridad y control sobre los resultados del trabajo.
- Proporcionar directamente a los empleados, informes de desempeño individuales o grupales.
- Agregar al puesto nuevas tareas que requieran capacitación y crecimiento.
- Asignar tareas específicas, permitiéndoles así convertirse en expertos.

Estos factores permiten a los empleados asumir un papel más activo en el proceso de toma de decisiones y participar más en la planeación, organización, dirección y control de su propio trabajo.

Los empleados motivados, satisfechos y productivos son aquellos que experimentan la importancia del trabajo realizado, experimentan responsabilidad por los resultados del trabajo y tienen conocimiento de los resultados del trabajo efectuado.

- ***Funciones del supervisor***

Para Mendoza y Alvarez (1994) el supervisor es la persona responsable del trabajo de otros. El supervisor se encuentra al frente de un grupo de personas que están subordinadas a él. La responsabilidad del supervisor consiste en coordinar los esfuerzos del grupo de trabajo para lograr los fines establecidos.

El supervisor generalmente tiene varias funciones como controlar la materia prima, distribuir y organizar el trabajo del personal a sus órdenes, obtener la producción, reducir costos, vigilar la calidad del producto, etc. Todas estas funciones las realiza en su mayor parte a través de sus trabajadores o en colaboración con ellos mediante la comunicación y un conjunto de relaciones trascendentes. Por esto las interacciones son tan importantes para el supervisor.

El supervisor tiene una responsabilidad humana especial, que es la de dirigir el esfuerzo de sus colaboradores hacia el logro de los objetivos establecidos. Como responsable del trabajo de otros debe estar al tanto de las interrelaciones de sus subordinados y prevenir posibles conflictos en estas relaciones.

Ya que el supervisor es el líder responsable del trabajo de sus colaboradores, debe saber cuáles son las necesidades y metas de su personal con el propósito de ayudar a que logren no solamente las tareas y metas del puesto de trabajo, sino también las metas personales y que alcancen una satisfacción óptima. En esta forma el supervisor (líder) contará con la colaboración de sus subordinados para lograr que el trabajo de su departamento se lleve a cabo en forma eficiente.

Por otro lado, INEGI (1998) menciona que al incorporarse el enfoque de calidad en las organizaciones, se busca que los líderes detecten las áreas de oportunidad sobre las cuales se debe incidir (problemas en el departamento), acepten retos, consideren y sepan desarrollar el potencial de los trabajadores, hagan contribuciones significativas a la organización, sean sensibles a las necesidades de los demás, apoyen y orienten a los empleados en sus labores; es decir que las funciones de los supervisores adquieren un nuevo matiz de colaboración y participación con los grupos de trabajo de los cuales son responsables. El líder, también debe considerar que la calidad de una organización se fundamenta en el factor humano, a través de su participación en la satisfacción de los requerimientos de clientes internos y externos. En este sentido, el liderazgo debe consistir en mejorar el comportamiento de los trabajadores y los procesos, para mejorar la calidad, incrementar la productividad y al mismo tiempo conseguir que las personas se sientan orgullosas de su trabajo.

Un aspecto básico del líder, es que sea un promotor para la consolidación de los cambios en la organización, constituyéndose como agente de cambio que crea en las personas con las que trabaja.

Así también, los supervisores tienen la función de instituir las metas organizacionales como metas propias de los grupos de trabajo, tratando por todos los medios de involucrar al personal para asumirlas y ejecutarlas. El supervisor debe ser capaz de comunicar y atraer al personal hacia el logro de proyectos comunes, por otro lado, debe desempeñar un papel activo, demostrando su compromiso hacia los trabajadores reconociéndolos y recompensándolos por sus esfuerzos para mejorar la calidad dentro del área laboral.

- ***Comunicación y coordinación***

Las funciones del supervisor no se dan de forma aislada, sino por el contrario son funciones interdependientes que deben coordinarse simultáneamente para eficientar la supervisión.

Coordinar es hacer las cosas en orden; y en supervisión significa esencialmente, armonizar los diferentes elementos de trabajo, tales como las personas, funciones, equipo,

objetivos, etc. Para poder coordinar se requiere del manejo de la comunicación entre las personas.

La comunicación es el proceso de transmisión de ideas y sentimientos entre dos o más personas. La persona que envía o emite un mensaje es el transmisor (emisor) y quién lo recibe es el receptor.

Para que exista comunicación es indispensable que ésta sea en ambos sentidos entre las personas que se comunican. Esto significa que cuando una persona envía un mensaje, la otra al recibirlo, debe emitir a su vez otro mensaje como respuesta.

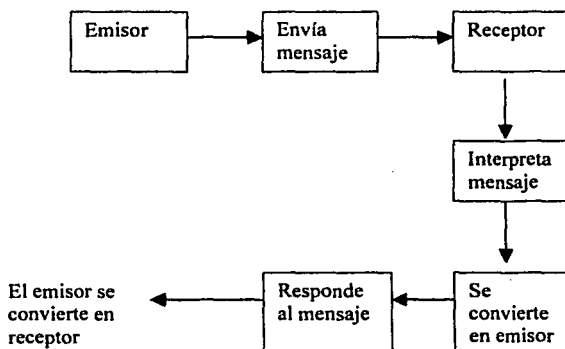


Fig. 2.- Proceso de comunicación. Fuente: Mendoza y Alvarez (1994) Guía del supervisor.

Es preciso considerar que existen factores de diferente índole en la comunicación humana. Estos factores pueden a veces convertirse en barreras que obstaculizan la comunicación efectiva sin embargo al conocerlos y manejarlos adecuadamente pueden aminorar los problemas de comunicación.

Factores.

Factores físicos: Son los más sencillos de identificar y que la gente puede manejar de manera adecuada. El tono y la intensidad de la voz, la claridad de un memorándum, los aparatos telefónicos, entre otros.

Factores semánticos: Estos son más complejos y se refieren al significado de las palabras que integran el mensaje. Es frecuente que el transmisor utilice palabras que para él tienen un significado; pero que para el receptor tienen significado diferente. Es evidente que cuando esto sucede la comunicación es ineficiente.

Factores psicológicos: Son los más difíciles de controlar y además son lo que con mayor frecuencia dificultan la comunicación y el entendimiento humano. Entre los factores psicológicos, los sentimientos y las actitudes son muy importantes. Las actitudes generalmente predisponen a las personas, provocando sentimientos negativos o positivos hacia determinado objeto, norma, institución o persona.

Considerando los anteriores factores que intervienen en la comunicación ésta puede mejorar tratando de incorporar los siguientes lineamientos:

Antes de establecer el diálogo o relación.

- Definir el propósito del mensaje.
- Recordar o buscar información sobre las características de quienes van a recibir la comunicación.
- Reunir la información necesaria para elaborar el mensaje.
- Decidir la forma que deberá usarse (escrita o verbal).

En el momento de emitir el mensaje.

- Utilizar palabras claras.
- Ser directo.
- Ser preciso, utilizar las palabras correctas.
- Asegurarse de que el receptor está escuchando y comprendiendo el mensaje.
- Dar oportunidad de establecer el diálogo franco y abierto.

Después de emitir el mensaje.

- Preguntar si existen dudas sobre el mensaje emitido (verificación).
- Asegurarse de que la comunicación produjo los efectos deseados (en caso de una orden, que ésta se haya cumplido).

Según Mendoza y Alvarez (1994, P. 28) “la comunicación es directa cuando se evita la divagación; es precisa cuando se utilizan las expresiones y palabras correctas; es inequívoca cuando no se presentan varias interpretaciones”. Los problemas de comunicación están resueltos cuando tanto el supervisor como sus subordinados, ven desde un mismo punto de vista el asunto que se discute, la orden que se da o la información que se transmite. Esto quiere decir que el supervisor y los subordinados entienden lo mismo de los mensajes orales o escritos que se han recibido.

• *Integración del personal*

Se ha mencionado que el supervisor es responsable del aprovechamiento de materiales de trabajo, producción, calidad, etc. Pero también es el responsable de la óptima integración de sus trabajadores.

No basta con incorporar físicamente a un individuo dentro de la organización para que se conduzca adecuadamente; el elemento más importante es el afectivo, el emocional (el buen trato y el interés legítimo por el personal), para lograr que cada empleado se sienta parte del grupo humano institucionalizado.

Por tanto, una de las funciones más delicadas del supervisor es la integración de su personal. Si se considera que la lealtad, cooperación y satisfacción de los empleados puede ganarse o perderse en poco tiempo, y su adaptación a las características y condiciones de la organización dependen en gran medida de las experiencias que vive dentro de ésta, se verá el valor de las interacciones humanas en el trabajo.

En las relaciones humanas, tienen gran trascendencia los primeros contactos que se establecen. El supervisor, debe crear un clima que facilite la adaptación de los empleados que permita el establecimiento de relaciones personales maduras entre compañeros y con el propio supervisor.

Se sugiere:

Revisar con el trabajador su desempeño (asistencia, puntualidad, producción, cooperación, relaciones personales, evolución en cada una de sus tareas). Reconocer sus esfuerzos y trabajo bien realizado y animarlo para que se siga superando.

Preguntar que problemas ha tenido, así como posibles causas; buscar soluciones planeando la manera de resolverlas y de mejorar el desarrollo.

Valorar la efectividad de la capacitación que ha recibido, aplicando lo que se le ha enseñado; proponer medidas correctivas.

Resolver dudas.

Al proporcionar un clima de confianza el trabajador puede lograr su adaptación en un menor tiempo y cooperar más fácilmente dentro del grupo.

Las sugerencias, son actividades que se deben realizar por los supervisores de manera continua con los grupos de trabajo de la organización; estas actividades permiten una interacción frecuente mediante la cual se pueden adquirir mayores conocimientos sobre los integrantes de los grupos, lo mismo que ayuda a crear condiciones que faciliten y desarrollen confianza, cooperación y participación de los mismos en la solución de problemas.

La participación, implica una de las condiciones más importantes para la integración del personal, promueve el desenvolvimiento y mejora del subordinado, ésta gira en torno a las oportunidades para expresar las ideas propias y sugerencias, a fin de que los superiores puedan proceder en asuntos que redunden en interés suyo. Por medio de la participación el empleado va enterándose de los problemas y necesidades de sus superiores, y experimenta la satisfacción genuina de saber que sus opiniones e ideas son tomadas en cuenta cuando se buscan soluciones.

La colaboración genuina de los miembros de una organización sólo puede ser posible cuando los mecanismos de una participación auténtica se convierten en parte establecida de las prácticas cotidianas de la organización.

- **Control de la conducta**

Por el hecho de ser responsable de la actuación de sus subordinados, el supervisor debe saber siempre como se comportan éstos en su trabajo y tratar de orientarlos.

El supervisor debe tratar de poner especial atención en lo siguiente:

- Cumplimiento del Reglamento Interior de Trabajo, las Normas de Calidad y de las Políticas de la Organización.
- Demostración de actitudes hacia el trabajo y los compañeros.
- Conducta participativa hacia jefes y compañeros.

Se trata fundamentalmente que el supervisor logre que los subordinados quieran comportarse en forma conveniente, es decir, con base a las normas y reglamentos establecidos por la organización.

Generalmente no es aconsejable el castigo excepto en casos extremos. En lugar del castigo, el supervisor puede motivar a su personal para que se comporte en la forma esperada, esto se puede lograr a través del diálogo abierto y sincero entre jefe y subordinado (proceso de comunicación), conociendo y analizando la conveniencia del cumplimiento de las normas establecidas. Si el trabajador se convence de cual debe ser el comportamiento correcto, él mismo conducirá su conducta adecuadamente.

Lo anterior implica que el supervisor debe establecer objetivamente los motivos por los cuales se espera determinada conducta, ya que las faltas pueden obedecer a diferentes razones entre ellas: no haber comprendido la orden, no conocer el reglamento, haberse olvidado de las reglas o simplemente mala voluntad con el propósito de irritar al supervisor. Según sea el caso, el supervisor tendrá que aclarar mejor la orden, repetirla o bien llamar la atención sobre la falta cometida y en última instancia, tomarla en cuenta para una posterior sanción.

El procedimiento más eficaz consiste en explicar al empleado las consecuencias de su conducta en lo que concierne a las pérdidas materiales, el gasto inútil de fuerzas y tiempo, lo mismo que daños ocasionados a los compañeros del departamento o sección. Dicho procedimiento es más efectivo si tales explicaciones se realizan por medio de una mesa

redonda con el personal, en un momento oportuno. En esta forma nadie se podrá sentirse aludido particularmente.

Establecer una disciplina clara, precisa y sin favoritismos de parte del supervisor es imprescindible para el buen autocontrol del empleado. La finalidad de la disciplina es crear un ambiente en el que el grupo pueda trabajar por lograr las metas con reglas que sean justas para todos.

Según McQuaig (1990) en términos generales, los empleados desean trabajar en una situación en donde la disciplina sea razonablemente estricta y es necesario que conozcan las reglas. La idea es tener un clima en el cual la disciplina sea un proceso educacional por el cual se muestra al personal por qué obra a favor de la máxima ventaja de todo el grupo que todos obedezcan las reglas, aun cuando en ocasiones se deba recortar un poco la libertad personal con el fin de ser justos con los demás. Por lo general los trabajadores obedecen mejor las reglas cuando ven que su cumplimiento afecta a otras personas y que a ellos corresponde la responsabilidad de hacer la parte que les toca en cuanto a la observancia de las mismas.

Es importante que las reglas disciplinarias sean claramente explicadas y si es necesario manejarlas por escrito; ésto refuerza la idea de su existencia y el valor de su cumplimiento; así como, las consecuencias de respetarlas.

El supervisor debe vigilar que la disciplina sea cumplida de manera positiva manteniendo una buena comunicación con los subordinados, orientándolos hacia la mejora de su comportamiento.

- ***Prevención y solución de conflictos***

En cualquier lugar donde convive un grupo de personas, cabe la posibilidad de que existan conflictos. En el contexto laboral también se presentan, el enfoque de calidad permite ver al conflicto como algo normal entre los seres humanos ya que todos son diferentes y tienen puntos diversos de vista en cada situación, y precisamente de las discordancias nacen las buenas ideas de mejora.

¿Pero cómo puede contribuir el supervisor a que los conflictos sean solucionados favorablemente?

En primer lugar, el supervisor debe conocer bien a su grupo de trabajo y con base en la forma en que usualmente se comportan sus trabajadores, así estará en posibilidad de prevenir las consecuencias negativas de los conflictos. Si éstos llegan a surgir, él debe ser un colaborador eficaz para que se solucionen de la mejor manera posible, sin que se salgan de control ni involucren a otros niveles o personas.

Mendoza y Alvarez (1994) indican que para prevenir conflictos, las siguientes normas pueden ser un punto de apoyo para el supervisor.

- Ser equitativo en el trato. No crear favoritismos.
- Ser claro y preciso en la comunicación.
- Procurar que la comunicación sea sencilla, honesta y sincera.
- Informar siempre a todos los interesados de las modificaciones de los nuevos procedimientos de trabajo, de la llegada de nuevos elementos, de los cambios en las políticas de la organización.
- Demostrar una actitud abierta y cordial que despierte confianza en las demás personas.
- Evitar alterar las decisiones de manera arbitraria.

Se ha demostrado, que las técnicas participativas ofrecen muy buenos resultados para prever conflictos que se presentan al introducir cualquier cambio y al resolver problemas específicos de trabajo. Estas técnicas, permiten a los trabajadores participar activamente en el estudio y solución de los problemas de trabajo y además propician la buena comunicación y despiertan el deseo de colaboración. Esto lleva al logro de un trabajo en equipo eficiente.

Cuando el supervisor ofrece a los empleados todos los datos que posee respecto a algún problema, permite que los trabajadores participen en el problema, presenten sus dudas y temores, y decidan por sí mismos qué soluciones ofrecen mayores ventajas a la organización y a ellos mismos. Existen muchas posibilidades de llegar a soluciones eficaces.

En principio no es cuestión de aceptar o rechazar una propuesta, los trabajadores tienen la oportunidad de presentar sus objeciones al cambio y como ellos buscarán las soluciones no tendrán nada que temer respecto a sus propias decisiones. El permitirles

participar en la búsqueda de soluciones, les ofrece la oportunidad para desarrollarse y para que sientan satisfactoria la situación.

Las actitudes participativas del supervisor proporcionan:

- Un planteamiento acertado del problema.
- Vencer la resistencia al cambio de manera grupal (los trabajadores se encargan de ello al participar).
- Enfrentarse sin temor a los cambios sugeridos.
- Obtener satisfacción del trabajo grupal.

Al plantearse los problemas de la manera anterior se llega a una solución en grupo y no solo porque el supervisor determinó que hacer; la situación facilita que desaparezcan los temores, porque el grupo completo trata de buscar una solución eficiente a la vez aceptada por todos y porque no se parte de una solución preconcebida por el supervisor, sino que se facilita la búsqueda de soluciones en un ambiente participativo y flexible.

Mendoza y Alvarez (*ibidem*) presentan dos técnicas participativas que puede utilizar el supervisor con su grupo de trabajo, para determinar soluciones eficaces y disminuir la resistencia al cambio.

Técnica de las dos columnas.

Esta técnica es también conocida como “la técnica de ventajas y desventajas”, es posible aplicarla cuando se pretenden introducir cambios y solucionar o prevenir conflictos.

Esta técnica se utiliza desde el momento de plantear el problema, y la idea fundamental reside en utilizarla como guía durante la reunión. Pregunta ¿Cómo eliminar las desventajas sin perder las ventajas que se disfrutaban?. Aplicando este enfoque la solución del caso es de mayor calidad y se obtiene en menos tiempo.

Si el supervisor desde un inicio se muestra honesto en la comunicación e informa a los trabajadores los antecedentes de los cambios y el porqué se buscan mejoras, habrá creado el ambiente necesario para la solución más adecuada y sobre todo aceptada por el grupo. El supervisor podría generar varias preguntas como las siguientes:

Por ejemplo, la introducción de un nuevo método laboral.

¿Cuáles son las ventajas del nuevo método?

¿Cuáles serían las desventajas del mismo?

¿Cómo eliminar las desventajas conservando las ventajas?

¿Qué otra forma de trabajo puede mejorar el desempeño del grupo?

A continuación, se estimula al grupo para expresar sus opiniones sobre las preguntas, las cuales deben ser registradas en forma condensada dentro del siguiente cuadro:

Ventajas	Desventajas

La función del supervisor es dirigir la discusión, impedir desviaciones y orientar al grupo en la búsqueda de soluciones integrativas; es decir que beneficien tanto a los trabajadores como a la organización.

Tormenta de ideas.

Esta es una técnica que permite aprovechar la cooperación y experiencia del grupo, permite el despliegue de la creatividad y la estimulación recíproca de los integrantes del grupo, ya que consiste en primer lugar, en la presentación libre y espontánea e ilimitada de ideas, soluciones, alternativas sobre un problema o asunto.

En segundo lugar, el supervisor invita a los integrantes del grupo a exteriorizar todas las ideas y soluciones que se les ocurran, sin importar la calidad aparente de las mismas y evitando cualquier crítica que inhiba la libre expresión de ideas. La presentación de ideas debe efectuarse durante tres a cinco minutos y deben registrarse todas y cada una de ellas, ya sea en hojas de rotafolio o en un pizarrón.

Finalmente, el grupo discute una por una todas las propuestas y llega a un acuerdo o solución.

Secuencia de las acciones:

- Delimitar el problema.
- Invitar a los integrantes del grupo para que de tres a cinco minutos presenten sugerencias para solucionar el problema.
- Anotar todas las sugerencias.
- Discutir cada una de las sugerencias hasta llegar a un consenso grupal.

Las técnicas participativas pueden utilizarse para obtener buenos resultados en las siguientes áreas:

- Mejorar la calidad en el departamento.
- Mejoramiento de métodos.
- Asistencia y puntualidad.
- Prevención de accidentes.
- Control de la disciplina.
- Manejo de materiales y equipo.

A continuación se presentan las ventajas de la toma de decisiones grupales como reforzamiento a las técnicas participativas:

- Es un modo de controlar mediante la dirección más que por la fuerza.
- Se disciplina al grupo mediante la presión social.
- Es un modo de ser equitativo en el trabajo con todos los integrantes del grupo.
- Una manera de conciliar actitudes contradictorias.

- Promueve la oportunidad para todo el grupo de adoptar las mejores ideas para resolver problemas.
- Un procedimiento para que operen los hechos y los sentimientos.
- Un modo de pensar en forma grupal.
- Una solución cooperativa para el problema.
- Dar a cada persona la oportunidad de participar en asuntos que le afectan en el trabajo.

Todo lo anterior promueve las relaciones o interacciones sanas entre los mismos trabajadores y el supervisor, si éstas existen se podrá mantener un ambiente grato de trabajo, además de permitir el logro de los objetivos y adicional a esto permite la evolución de grupo a equipo de trabajo.

El activo más valioso de toda organización es su personal y el personal integrado no solo como grupo sino como equipo es mucho más productivo. Por esto, el enfoque de la Calidad se preocupa por desarrollarlo y hacer de él un aliado incondicional; esto se puede lograr con la ayuda de supervisores responsables y conocedores de que las personas son seres capaces de aprender, y de comprometerse ampliamente con su trabajo.

El supervisor es un importante factor de cambio dentro del enfoque de la calidad, su tarea es integrar buenos equipos de trabajo (círculos de calidad), que mejoren de manera continua sus actividades laborales y personales.

- ***Información básica sobre Círculos de Calidad***

Los Círculos de Calidad representan la alternativa para mejorar en aras de lograr una mayor calidad en todos los aspectos organizacionales.

El éxito del buen funcionamiento de los Círculos de Calidad se fundamenta en la óptima integración de los grupos de trabajo. Cuando existe una integración entre los trabajadores, éstos trabajan como un equipo que fija y logra objetivos, tanto de tipo grupal como organizacional.

Definición de Círculo de Calidad.

Un Círculo de Calidad se integra voluntariamente por un supervisor y varios empleados o trabajadores, con el propósito de resolver problemas específicos mediante la utilización de una metodología de análisis apoyada en el uso de herramientas, que les permiten diagnosticarlo y dar seguimiento a las acciones que se adopten para resolverlo a fin de hacer permanente la mejora que se implante.

Según Thompson (1989) ***Las características de los Círculos de Calidad son las siguientes:***

- Todos los miembros deben de laborar dentro del mismo departamento de trabajo.
- Los integrantes deben de trabajar bajo el mismo jefe o supervisor, quién a su vez forma parte del Círculo.
- Generalmente el supervisor es el líder del Círculo. Este no ordena ni toma decisiones, son los integrantes en grupo quienes deciden.
- Para formar un Círculo de Calidad se requiere de la participación voluntaria, tanto para el líder como para sus integrantes.
- Los Círculos de Calidad se reúnen una vez a la semana durante las horas hábiles y reciben remuneración adicional por este trabajo.
- Las reuniones de trabajo deben realizarse en lugares especiales, alejados de las áreas de trabajo.
- Los miembros de los Círculos de Calidad deben de recibir capacitación especial para participar adecuadamente, tanto previamente a la creación de los Círculos, como continua durante su operación.
- Los integrantes de los Círculos de Calidad, son quienes eligen el problema sobre el cual se trabajará.
- La elección del problema se hace por consenso, en esta forma todos los integrantes convienen en priorizar las problemáticas.
- Los Círculos de Calidad deben de recibir asesoría para analizar un problema.

- La Dirección General y los Expertos Técnicos deben comprometerse a brindar apoyo a los Círculos de Calidad.

- Los Círculos de Calidad habrán de recibir apoyo de un asesor (interno o externo); quién asistirá a todas las reuniones, pero que no forma parte del Círculo.

- Las exposiciones preparadas para la Dirección General serán previamente presentadas a los Gerentes y Expertos Técnicos, quienes normalmente tienen autoridad para tomar una decisión acerca de la viabilidad de la propuesta.

- La Organización debe de efectuar evaluaciones periódicas para verificar si se proporciona lo necesario para la operación de los Círculos de Calidad; así como, para la ejecución de la propuestas que de éstos se deriven.

- Los Círculos de Calidad no son para sostenerlos durante un tiempo y luego abandonarlos, sino que hay que mantenerlos permanentemente en operación, procurando siempre su mejoramiento.

La formación de círculos de calidad se debe basar en las buenas interacciones humanas , las cuales además de mantener un ambiente grato de trabajo contribuyen a lograr dos grandes metas: la primera, obtener el eficiente logro de los objetivos; la segunda, optimizar la integración y el desarrollo de los empleados.

Acetatos

Anexo 2.

Objetivos primera sesión:

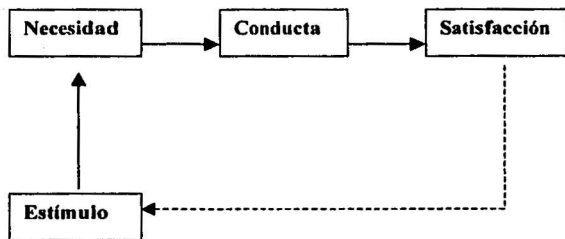
- Integrarse al grupo de trabajo.
- Analizar los objetivos, contenido y actividades a realizar durante el curso.
- Analizar el papel que desempeñan las interacciones humanas en el ambiente laboral.
- Identificar y analizar algunos factores que determinan la conducta del trabajador.

Anexo 3.

Objetivo del curso.

- Sensibilizar a los supervisores sobre la función que desempeñan las interacciones humanas en la integración de los grupos de trabajo para optimizar su funcionamiento a un nivel de equipo, aspecto fundamental para la formación de los círculos de calidad.

Anexo 4.



Esquema. Modelo Básico de Conducta.

Anexo 5.

¿ Qué produce satisfacción en el trabajo ?

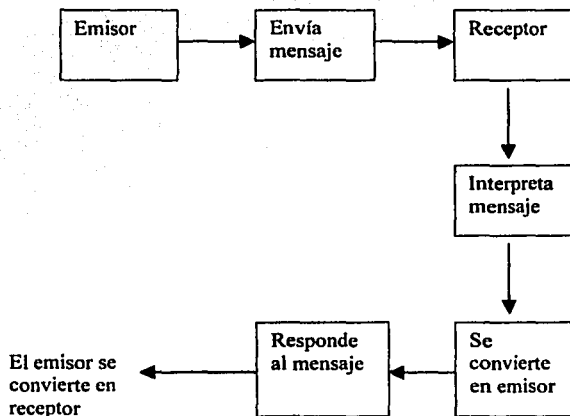
- Trabajo interesante y retador.
- Uso de las capacidades del trabajador.
- Oportunidad de hacer algo significativo.
- Reconocimiento de los logros (premios, elogios, etc).
- Hacer sentir al trabajador que es importante para la organización.
- Darle acceso a la información.
- Darle oportunidad en la toma de decisiones.

Anexo 6.

Objetivos segunda sesión.

- Describir brevemente lo que es un supervisor y sus funciones.
- Reconocer la forma de comunicación más eficiente en las situaciones laborales.
- Identificar las actividades del supervisor para la integración del personal.

Anexo 7.



Esquema. Comunicación.

Anexo 8.

Factores que intervienen en la comunicación.

- Físicos: volumen, tono e intensidad de la voz; claridad de memorándums; uso de aparatos y tecnología.
- Semánticos: significado de las palabras que integran el mensaje.
- Psicológicos: son los más difíciles de controlar, entre ellos los sentimientos y actitudes. Las actitudes predisponen a las personas provocando sentimientos positivos o negativos hacia determinado objeto, norma, institución o persona.

Anexo 9.

Lineamientos para mejorar la comunicación.

Antes de establecer el diálogo o relación:

- Definir el propósito del mensaje.
- Recordar o buscar información sobre características de quién va a recibir el mensaje.
- Reunir la información necesaria para elaborar el mensaje.
- Decidir la forma de comunicación (escrita o verbal).

En el momento de emitir el mensaje:

- Utilizar palabras claras.
- Ser directo.
- Ser preciso, utilizar palabras correctas.
- Asegurarse de que el receptor esta escuchando y comprendiendo el mensaje.
- Dar oportunidad de establecer el diálogo franco y abierto.

Después de emitir el mensaje:

- Preguntar si existen dudas
- sobre el mensaje emitido (verificación).
- Asegurarse que la comunicación produjo los efectos deseados (en caso de una orden ver que se haya cumplido).

Anexo 10.

Objetivos tercera sesión:

- Determinar las conductas en el ambiente laboral, de acuerdo con el reglamento interior de trabajo de la organización.
- Determinar un procedimiento más eficiente para obtener soluciones aceptadas por el grupo ante problemas específicos.
- Adquirir habilidades en la aplicación de técnicas participativas para resolver problemas a nivel grupal.
- Conocer información básica sobre los círculos de calidad.

Acetato 11.

Técnicas participativas.

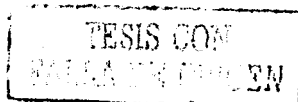
"Dos columnas o Ventajas y Desventajas".

Planteamiento:

- ¿ Cuáles son las ventajas del nuevo método ?
- ¿ Cuáles serían las desventajas del mismo ?
- ¿ Cómo eliminar las desventajas sin perder las ventajas ?
- ¿ Qué otra forma de trabajo puede mejorar el desempeño del grupo ?

Estimular al grupo para expresar sus opiniones sobre las cuestiones anteriores y anotar sus respuestas en el siguiente cuadro.

Desventajas	Ventajas



El supervisor dirige la discusión orientando al grupo en la búsqueda de soluciones grupales y organizacionales.

“Tormenta de ideas”

Secuencia de acciones:

- Delimitar el problema.
- Invitar a los integrantes del grupo para que en cinco minutos presenten sugerencias para solucionar el problema.
- Anotar todas las sugerencias.
- Discutir cada una de las sugerencias hasta llegar a un consenso grupal.

Dinámicas escritas.

Anexo 12.

Título: Presentación e integración.

Objetivo: Propiciar la integración del grupo.

Materiales: Pizarrón y gises.

Tiempo: 30'

Instrucciones.

Organiza al grupo en parejas, de preferencia con supervisores que no se conozcan. Explica que van a presentarse con su pareja por lo que deben preguntar los siguientes datos.

- Nombre.
- Pasatiempo favorito.
- Departamento al que pertenece
- Actividades laborales que realiza.
- ¿Qué idea tiene del contenido del curso ?

Anota los anteriores puntos en el pizarrón o en una hoja de rotafolio; proporciona un tiempo de aproximadamente cinco minutos para que se presenten todos. Después pide a las parejas que pasen al frente y presenten a cada uno en la voz del otro.

Solicita un aplauso al concluir las presentaciones y refuerza la importancia de su participación entusiasta y activa durante el curso, para lograr los objetivos establecidos.

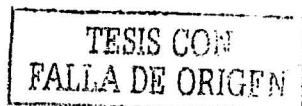
Anexo 13.

Título. Emisor - Receptor.

Objetivo. Permitir a los participantes evaluar las diferencias que existen entre dos sistemas de comunicación, uno de los cuales es unidireccional (desde el emisor al receptor), mientras que otro es bidireccional y permite la retroalimentación.

Materiales. Hojas de papel blancas, dibujos y lápices.

Tiempo. 45'



Instrucciones.

El instructor pide voluntarios para que uno sea el emisor y otro el receptor, cuando ambos tengan las instrucciones dará inicio el ejercicio, el resto del grupo hará de observadores.

Fase I. En un primer momento el emisor que no será visible para el receptor, transmitirá verbalmente instrucciones que permitirán al receptor dibujar una representación gráfica.

El receptor deberá reproducir del modo más exacto posible el dibujo que el emisor le describa.

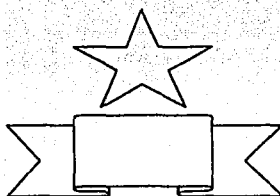
Importante. No se puede dirigir ninguna pregunta al emisor.

Fase II. En Un segundo momento el emisor estará visible y describirá al receptor un nuevo dibujo que tendrá que reproducir. Durante la descripción podrá dirigirle todas las preguntas necesarias para reproducir de una manera más exacta el dibujo en cuestión. El objetivo es la mejor aproximación a la realidad.

Fase III. Al terminar y con la ayuda de los observadores los participantes analizarán las ventajas y desventajas de cada uno de los estilos de comunicación.

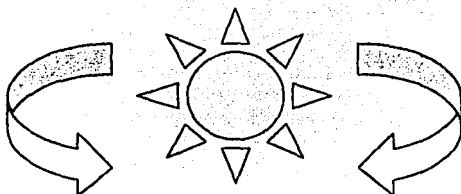
Observaciones personales del ejercicio: Emisor - Receptor.

Dibujo 1



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dibujo 2



Anexo 14.

Titulo. Construcción de una torre.

Objetivo. Hacer que los participantes se sientan comprometidos y se den cuenta de la importante función que desempeñan dentro de su grupo.

Observar situaciones de cooperación que surgirán en los miembros del grupo.

Materiales. Por equipo: 25 vasos de cartón, papel pegol, hoja de cartulina, caja de clips, hoja blanca para el observador.

Tiempo. 35'

Instrucciones.

El número de participantes es ilimitado, en grupos de ocho personas. De los cuales siete serán participantes activos y uno será el observador.

Se les informa a los grupos que tendrán 20 minutos para construir la torre más bonita posible, con los materiales que se les han distribuido.

Es importante que la torre represente el esfuerzo del grupo.

Los grupos empezarán tan pronto como reciban sus materiales y los participantes solo trabajarán con los materiales entregados. Los grupos estarán dispuestos alrededor de una mesa donde se puedan observar los movimientos y actitudes de cada participante. El observador anotará todas las reacciones de los participantes del grupo en la construcción de la torre.

El ejercicio tendrá que ser realizado en un tiempo de 20 minutos, dividido en tres tiempos para provocar en el grupo más entusiasmo en su ejercicio.

Transcurrido el tiempo del ejercicio el instructor detendrá la acción y pedirá al observador de cada grupo que lea su reporte de observación en su grupo, para hacer una reflexión acerca

del compromiso participativo que deben tener los integrantes para realizar una tarea en común.

Anexo 15.

Título. Destrucción y Reconstrucción del Mundo.

Objetivo. Los supervisores valorarán la importancia de la comunicación y la participación para la prevención y solución de conflictos.

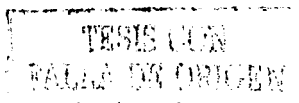
Materiales. Ninguno.

Tiempo. 30'

Instrucciones.

Apoyándose en la dinámica Destrucción y Reconstrucción del Mundo. El instructor propondrá la participación del grupo. Formará dos equipos, a cada participante le asignará un papel distinto, los papeles serán los de un médico, una señora embarazada, un estudiante, un sacerdote, un agricultor, un maestro y todos los personajes que se necesiten de acuerdo al número de participantes que se requieran. Se les pedirá que valoren su papel y lo defiendan con todos los argumentos posibles. Después les planteará la siguiente situación: "esta por ocurrir un evento catastrófico, un cometa gigante amenaza con destruir el planeta, en los próximos 15 minutos tendremos que ponernos de acuerdo sobre quienes abordaran una sola nave que se tiene, la cual solo tiene espacio para cinco tripulantes, debemos elegir la mejor opción puesto que el objetivo es viajar a una nueva galaxia donde la raza humana pueda seguirse desarrollando evitando así su extinción. Así que cada uno de ustedes como representante de la sociedad tendrá su derecho a formar parte de la tripulación".

El instructor supervisará a ambos grupos, observando las discusiones que se generen, así como la forma de comunicación utilizada (unidireccional o bidireccional), también observará si cubrieron el objetivo de llegar a un acuerdo grupal. Al finalizar la dinámica se llevará a cabo un análisis de lo obtenido.



Anexo 16.

Autoevaluación

Sírvase contestar este cuestionario de acuerdo con sus impresiones y no con lo que piensa que debe decir. Su contestación concreta, clara y sincera dará como resultado la estructuración de mejores cursos. No es necesario que ponga su nombre.

1. ¿Aprendió algo nuevo en este curso ?

Mucho

Poco

Nada

En qué temas ?

2. ¿ Piensa usted que los temas tratados en el curso le son útiles para el desempeño de su trabajo ?

(Diga cuáles sí y cuáles no y por qué)

3. ¿ Qué otros temas se deberían tratar durante el curso ?

¿ Por qué ?

4. Durante el desarrollo de todo el evento su actuación fue de:

Ningún (a) Mucho (a) Algún (a)

Interés
Actividad
Receptividad
Participación

Califique del 1 al 10 su actuación general.

5. ¿ Qué temas le parecieron más interesantes ?

6. Comentarios y sugerencias.
