



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGÍA



DESARROLLO HUMANO, PEDAGOGÍA Y CÍRCULOS DE CALIDAD

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

PRESENTA

MARÍA ARACELI VELÁZQUEZ SANTIAGO



ASESORA: LIC. ANA MARÍA DEL PILAR MARTÍNEZ HERNÁNDEZ.

MÉXICO, D. F.

SEPTIEMBRE 2005



m. 347568



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

DEDICATORIAS

A DIOS.

Por la vida.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL.

Por el orgullo que representa haber recibido mi formación profesional en esta casa de estudios.

A MI MAMÁ:

ROSY SANTIAGO.

Mi más grande orgullo. Por el respeto y admiración a su persona, por su tenacidad y valentía como mujer y madre pero sobre todo por ser siempre mi amiga y haberme inculcado los valores honestos y rectos que me han guiado.

Infinitas gracias.

A MI ESPOSO:

ROBERTO CASTILLO.

Por ser más que mi pareja, mi complemento, mi amigo, por tener siempre una palabra de apoyo y compartirlo todo, por lo que hemos creado, vivido y disfrutado juntos, por el valor de nuestro amor.

Te amo.

A MIS HERMANOS:

Dr. OSCAR NORBERTO.

Por la profunda admiración que siento por ti, por el tiempo invertido en un buen consejo, por todo lo bueno que siempre has dado, por tu don de gente.

Mi respeto por siempre.

GUSTAVO DAVID.

Porque siempre logramos lo que nos proponemos, por tu paciencia y gentileza, pero sobre todo por tu lealtad.

Te admiro.

ARTURO MANUEL Y BOBBY.

Un beso a su recuerdo donde quiera que estén.

Los extraño.

A ustedes gracias, por los buenos tiempos, por su apoyo incondicional en los momentos difíciles, por su protección. Porque forman parte importante en mi vida.

Los amo

A mis sobrinos

BERENICE, DANIEL, DANIELA, MARIANA Y ERICA.

Por sus risas y su amor incondicional.

Con especial dedicación a:

Lic. PILAR MARTÍNEZ.

Por la ayuda y el tiempo dedicado a la realización de este trabajo, pero sobre todo por tu calidad humana, tu confianza y buenos consejos.

Gracias mil.

Lic. ANGELINA LÓPEZ.

Por su confianza, amor y protección brindada en todos los sentidos y por su constante preocupación hacia mi persona.

Es un orgullo su amistad.

A los amigos de ayer, hoy y siempre. A los reales y verdaderos. A quienes siempre han tenido una palabra de apoyo.

BELEM PILAR CAMACHO.
GABRIELA MENDOZA FLORES.
INÉS PARRA AGUILAR.
JOSEFINA ESPINAL ARRIETA.
LETICIA RAMOS.
LOURDES MOLINA GUTIÉRREZ.
MARCELINO BELTRÁN.
MIGUEL Y VÍCTOR GARCÍA RAMÍREZ.
TERESA LICEA MARTÍNEZ.

Gracias.

A MIS SINODALES:

Dra. TERESITA DURÁN RAMOS.
Lic. PATRICIA ZURITA GUTIERREZ.
Lic. BENJAMIN HEREDIA SERVÍN.
Mtra. GRACIELA DÍAZ HERNÁNDEZ.

Por cada momento dedicado a la lectura del presente trabajo, por todos aquellos consejos de buena voluntad, pero sobre todo por su disposición y ayuda siempre.

Mi eterna gratitud.

ÍNDICE

	pág
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD	9
1. JAPÓN	12
2. AMÉRICA	26
2.1 <i>Chile</i>	27
2.2 <i>Argentina</i>	27
2.3 <i>Colombia</i>	27
3. MÉXICO	28
CAPÍTULO II. CONCEPTOS PARA ELEVAR LA CALIDAD	35
1. PREPARACIÓN PARA ENFRENTAR EL CAMBIO	35
2. IMPORTANCIA DE LA CALIDAD	38
3. CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD	41
4. FILOSOFÍA DE LA CALIDAD	44
5. RECONOCIMIENTO AL VALOR DE LA PERSONA	48
CAPÍTULO III. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL	
1. VALORES SUPERIORES	51
2. TRABAJOS EN GRUPO	57

3.	IMPLEMENTACIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD	60
3.1	<i>Círculos de calidad</i>	60
3.2	<i>Definición de los círculos de calidad</i>	60
3.3	<i>Establecimiento de los círculos de calidad</i>	61
3.4	<i>Características de los círculos de calidad</i>	68
3.5	<i>Operación de los círculos de calidad</i>	69
3.6	<i>Organización de los círculos de calidad</i>	72
3.7	<i>Capacitación</i>	75
3.8	<i>Objetivos de la capacitación</i>	76
3.9	<i>Ambiente de reuniones de los círculos de calidad</i>	77
3.10	<i>Consolidación de los círculos de calidad</i>	78
 CAPÍTULO IV. PRESENCIA DE LA PEDAGOGÍA EN LA IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD		 79
1.	REQUERIMIENTOS SOCIALES DE LA CAPACITACIÓN	79
2.	TIPOS DE ORGANIZACIONES	81
3.	EDUCACIÓN DE ADULTOS	82
4.	PROBLEMAS PRINCIPALES EN LA EDUCACIÓN DE ADULTOS	83
5.	CARACTERÍSTICAS DEL APRENDIZAJE EN LOS ADULTOS	83
6.	RELACIÓN ENTRE EDUCADOR – EDUCANDO EN EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	85
6.1	<i>Papel del educador</i>	85
6.2	<i>Papel del educando</i>	86
 CONCLUSIONES		 92
 FUENTES CONSULTADAS		 103

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son sistemas sociales, que adoptan una estructura determinada por su interacción dinámica con los elementos que forman su medio ambiente.

Todas las organizaciones son consideradas como sistemas abiertos compuestos de subsistemas, dicho sistema organizacional recibe insumos (información, materiales, gente), los transforma y regresa en forma de productos (bienes y servicios).¹

Una organización es la estructuración e integración de las actividades humanas alrededor de distintas tecnologías. Éstas afectan a los diversos tipos de insumos necesarios para la operación de la organización. "Dentro de este sistema existe el subsistema personal que está compuesto por individuos y grupos en constante interacción. Dicho subsistema se conforma por la conducta individual y grupal, las relaciones, la dinámica de grupos y la motivación. También es afectado por los sentimientos, valores, actitudes, expectativas y necesidades de los miembros de la organización".²

Este subsistema personal recibe influencias de las fuerzas del medio ambiente externo así como por las tareas, tecnologías y estructura de la organización interna. Estas fuerzas establecen el clima organizacional, dentro del cual los participantes desarrollan su papel y actividades.

Toda organización, para lograr sus objetivos y planes de manera eficaz, se centra en aquellos recursos que son escasos y muy importantes, el recurso humano; por lo tanto, hay que buscar y encontrar soluciones para crear y estimular cambios en las organizaciones para poderla adecuar a las nuevas necesidades de cambio.³

Cuanto mejor funcionen nuestras organizaciones más fácilmente podrá nuestra sociedad afrontar los desafíos y las oportunidades de estos tiempos y los que siguen; por tanto el reto central de nuestra época ha llegado a ser el mejoramiento de nuestras organizaciones privadas y públicas.

¹ Rodríguez Valencia, Joaquín. *Administración moderna de personal*, p. 63.

² *Ibidem*, p. 74.

³ *Idem*.

A medida que los desafíos de la sociedad han aumentado su complejidad, las organizaciones han respondido con un mayor perfeccionamiento. Uno de los campos de avance ha sido el de la capacitación de los recursos humanos, cuyo propósito es mejorar la eficiencia de los mismos en organismos sociales, pero esta práctica incluye indicaciones de lo que se tiene y lo que se pretende conseguir.

Los recursos humanos de una organización se conforman de todas las personas, de todos los niveles, sin importar sus funciones, que estén ocupados en cualquiera de las actividades del organismo social. Una organización puede ser una empresa industrial, una dependencia pública, un hospital, un hotel, una escuela o una universidad, y puede también ser chica, mediana o grande.

Por lo tanto el sistema de recursos humanos tiene diversos objetivos, entre los principales se encuentran:

Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización, para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.

Lograr que el personal al servicio de la organización trabaje para conseguir los objetivos primordiales.

Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos.

Coordinar el esfuerzo de grupos de trabajo, para proporcionar unidad de acción en la consecución de objetivos comunes.⁴

Las personas pasan gran parte de su vida trabajando dentro de las organizaciones. En la medida que éstas crecen y se multiplican, mayor es la complejidad de los recursos para su supervivencia y permanencia. La producción de bienes y servicios, no puede ser desarrollada por personas que trabajen solas, mientras más industrializada sea la sociedad, más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones.

⁴ Martínez Martínez, J.H. *Lecturas selectas de administración*, p. 28.

Las organizaciones están conformadas por personal, y éstas constituyen para ellos un medio por el cual pueden alcanzar sus objetivos individuales con un mínimo de costo, tiempo de esfuerzo, los que no podrían ser alcanzados solo a través del esfuerzo individual; sin las organizaciones y sin las personas que en ella actúan, no habría un desarrollo y crecimiento conjunto. En realidad es difícil separar a las personas de las organizaciones y viceversa.⁵

La importancia de cualquier economía en la actualidad radica en contar con recursos humanos de calidad, con quienes obtendrá un mayor crecimiento económico, y para lograrlo hay que saber tomar en cuenta elementos para medir la calidad de estos recursos. Éstos son:

Por un lado, la cantidad de educación y adiestramiento, por otra la movilidad ocupacional de los recursos humanos.

Colocar los mejores talentos en áreas estratégicas de la organización.

La organización está obligada a competir por talentos en el mercado.

Capacitar equipos de talentos idóneos para las organizaciones.⁶

Una nación con un acervo de recursos humanos de calidad, es la base para alcanzar la prosperidad económica; la importancia de contar con estos recursos capacitados es indudable, ya que éstos son los artífices de las estrategias comerciales y tecnológicas capaces de conformar organizaciones sólidas y fuertes a la competencia internacional.

El conocimiento especializado en un lugar de trabajo sea en el sector manufacturero o de servicios, sólo tiene sentido si proviene del talento de la gerencia, para crear un plan de coordinación de capacidades que eleven la productividad del trabajo de la organización, por una planificación de recursos humanos basados en un conjunto de técnicas y capacidades que cualquier empleado técnico o administrativo pueda desarrollar mediante un adecuado entrenamiento.

⁵ *Ibidem.* p. 33.

⁶ *Idem.*

Los recursos humanos que requiere la organización son recursos aptos mentalmente para emprender negocios provechosos como equipos de trabajo multidisciplinarios. Se trata fundamentalmente de individuos cuyas habilidades han sido cultivadas durante años de estudio y/ o experiencia laboral.

Una organización puede asirse de talentos intensivos en conocimientos y poca experiencia y desde luego de aquellos, demasiado escasos por sus conocimientos especializados y gran experiencia específica, para evitar ésto y lograr un equilibrio entre unos y otros las organizaciones, deberán detectar a su personal y pagar bien por ello.

Así establecemos que los recursos humanos en una organización, las habilidades que poseen y su conocimiento acerca del sistema de trabajo, son de gran valor para todos los que en ella laboran. Estos recursos humanos comprenden no sólo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores, como son: conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses vocacionales, aptitudes, actividades, habilidades etc.

Los recursos humanos pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa. Son los únicos recursos vivientes capaces de procesar los otros recursos inertes. Además constituyen los recursos más complejos de los cuales dispone una organización, los recursos humanos son los únicos bienes que se encuentran en todas las áreas y niveles de la organización.⁷

Para ayudar a los recursos humanos a obtener un completo desarrollo en todos los aspectos, la organización se sustenta en el proceso de capacitación, como una función educativa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén las futuras.

Respecto a la preparación y habilidades de los colaboradores, cuando existe una función de capacitación en una organización, se busca lograr beneficios tanto para el empleado como para la organización, al mismo tiempo se propicia el medio adecuado para el desarrollo del trabajador considerado individualmente.

En este campo de la capacitación, el presente trabajo cuyo propósito, es proporcionar al pedagogo, el conocimiento de una pequeña parte del entorno laboral en el que puede prestar sus servicios.

⁷ Chiavento, Adalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*, p. 600.

Este campo es el del área de la capacitación entendiéndola “como forma de actualización, de educación continua para aprender habilidades, prácticas y conocimientos técnicos necesarios o bien como un propósito de desarrollo personal, con el fin de ayudar a los trabajadores a realizar una mejora y con ello modificar su conducta adoptando actitudes satisfactorias en las labores diarias.”⁸

La capacitación como forma de educación, surge como respuesta al cambio acelerado que vive hoy en día el mundo entero, como consecuencia del desarrollo de una parte de la tecnología cada vez más compleja, continua y dinámica. Sin embargo para lograr el cambio de conducta o búsqueda del desarrollo humano y por ende, el industrial, es preciso contar con un análisis de las necesidades reales a cumplir.

Dentro del ambiente laboral, surgen necesidades formativas, que deben ser resueltas en un ambiente de camaradería, de ahí el requerimiento de optimizar los recursos humanos como fuente de creatividad necesaria en una organización.

A través de la Capacitación, se fortalece el factor más importante en un centro de trabajo: el factor humano. Pero ¿por qué la creatividad juega un papel importante?

Porque es considerada como proceso que permite el desarrollo y mejoramiento de los niveles de vida y el incremento en la productividad; sin embargo, este proceso de creatividad dentro de una organización, requiere de instrumentos, lineamientos y criterios técnicos que faciliten el alcance y éxito de un objetivo, pero este éxito se basa en la búsqueda del conocimiento que permite descifrar todas las incógnitas que al individuo se le van presentando.

En este sentido la “capacitación”; es un factor importante, al igual que el papel desempeñado por el pedagogo dentro de una organización; en su relación con la formación de recursos humanos. Así, cualquier institución de grandes responsabilidades y compromisos con la comunidad mexicana, requiere promover su crecimiento en forma permanente.

La capacitación es utilizada como herramienta que mediante procesos como: cursos, eventos y programas del departamento de capacitación y desarrollo se emplean para repercutir en las actitudes y desarrollo del personal trabajador.

⁸ Rodríguez Estrada, Mauro. *Administración de la capacitación*, p. 27.

En el pasado, la capacitación, era concebida como un área inerte, incapaz de brindar ayuda y apoyo en las actividades de una organización; sin embargo, al convertirse en un requerimiento organizacional, se modificó la idea de su poca utilidad, ya que "se ha comprobado que el elemento humano es el más importante dentro del campo laboral y la capacitación, es un fuerte apoyo al contribuir en su desarrollo físico y mental cosa que se refleja en la productividad y en el cambio de actitudes que en su conjunto llegan a constituir cambios sustanciales en bien de un país".⁹

Para llevar a cabo un plan de capacitación, es necesario contar con la ayuda de un profesional conocedor de los elementos para guiar a los miembros de una sociedad, hacia un fin común determinado.

Estos conocimientos de planeación, organización, dirección y evaluación, le ayudarán a establecer cursos, programas y eventos de capacitación, llevando de manera ordenada estos pasos, verá en su trabajo mejoría relacionada con la productividad, calidad en los servicios, elevación en el nivel de vida del trabajador y una gran actualización de sus conocimientos.

Los pedagogos agentes del cambio, tiene una herramienta importante para lograr un avance significativo en el engrandecimiento del país. Cada pedagogo dedicado a cualquier área laboral, aporta ideas, conocimientos o elementos que crean reacciones en cada uno de los habitantes del país y su trabajo dentro del área de la capacitación no es la excepción.

La inquietud que existente entre los egresados de pedagogía, interesados en el área de la capacitación, radica en especificar que tan necesitados están dentro del campo de ella, saber que esta área de acción en general de un especialista en educación, ha sido establecida con relación a la educación de niños y en los últimos tiempos a la educación de adultos pero, ¿qué pasa con su aportación al campo de la capacitación?

Mi propósito es aclarar a los egresados, que la oportunidad en este rubro se ha incrementado, se le comienza a dar su verdadero valor al profesionista en pedagogía; que con conocimientos reales puede establecer un departamento de Capacitación y Desarrollo brindando con ésto alternativas de solución a diferentes problemas que día a día van surgiendo como consecuencia de los adelantos científicos y técnicos.

⁹ Schwartz, Bertrand. *Educación permanente*, p. 108.

La experiencia obtenida en el área me ha permitido visualizar que actualmente el pedagogo es requerido como profesionalista en la labor de agente conductor del personal trabajador para alcanzar fines y objetivos que reditúen beneficios a las organizaciones; un profesionalista en esta área, incursiona y analiza el campo de acción a partir de habilidades y conocimientos y participa como planeador y ejecutor en el proceso integral de capacitación.

Los profesionales en la pedagogía enfocados al área de la capacitación organizacional, participamos en el proceso de educación para elevar la producción y la calidad en una determinada rama de la manufactura o en los servicios que se prestan por parte de una institución y es aquí en donde el cambio buscado radica en la forma o matiz que se emplee para conseguir los logros de los objetivos, ese matiz será la esencia que aplique este profesional en su área laboral.

El tema de círculos de calidad y desarrollo, es un ejemplo de aplicación y avance del campo de acción del profesionalista en pedagogía, pues permite desarrollar la creatividad, fomenta la comunicación entre los miembros del grupo y logra aumentar habilidades.

Los círculos están basados en el convencimiento de que el hombre es centro y esencia de toda organización, y que a través de su potencialidad es posible alcanzar cualquier tipo de objetivos con la certeza de que desarrollando la calidad humana se podrá mejorar la auténtica calidad de productos y servicios.¹⁰

Considero que es un tema importante pues es un sistema útil para la prevención y solución de problemas laborales. Cuando hablo de control de calidad, me refiero no sólo a un producto terminado, sino a todo un proceso que existe detrás de éste, comenzando por el material humano, factor de suma importancia dentro del ámbito laboral; en ésto radica la importancia de los círculos de calidad, que combinado o manejado en las áreas de trabajo propicia el "bienestar humano". Al formar un círculo de calidad y desarrollo, se fomentan los siguientes objetivos:

- ❖ La oportunidad para analizar más ampliamente cada problema, situación o perspectiva que se presenta en el trabajo.
- ❖ Externar una opinión y aceptar otras alternativas que permitan alcanzar las metas trazadas.
- ❖ Reducir errores y aumentar la calidad del servicio que se brinde.
- ❖ Promover el desarrollo grupal y personal.
- ❖ Generar más efectividad, es decir, resultados de trabajo.

¹⁰ *Ibidem*, p. 110.

- ❖ Promover el involucramiento en el trabajo.
- ❖ Incrementar la motivación.
- ❖ Crear una actitud para la prevención de problemas, desarrollando habilidades para prevenirlos y resolverlos.
- ❖ Fomentar la comunicación entre los grupos de trabajo.
- ❖ Desarrollar relaciones más armoniosas entre jefes y subordinados.

Así, el consolidar los recursos humanos dentro de las organizaciones como factor decisivo en ellas, nos lleva a plantear la importancia del pedagogo como encargado de aportar elementos que permitan llegar a una meta.

El trabajo profesional en la formación de recursos humanos en las organizaciones, ha evidenciado que los pedagogos poseen la formación necesaria para laborar en el área de la capacitación, con ello incursionar en el ámbito de la educación y dirección de adultos.

Es así, como este trabajo tiene como objetivo central dar una idea clara del concepto de círculos de calidad, del proceso de su funcionamiento, el objetivo del programa, su introducción y pasos necesarios para su cumplimiento. Resaltar la importancia de los recursos humanos como sustento en el desarrollo organizacional, así como, brindar aspectos de las funciones pedagógicas en el campo de la capacitación. Es importante la relación directa entre la capacitación como modalidad educativa que tiene con el desarrollo del individuo y el pedagogo como profesionalista de la educación, quien tiene la formación para implantar el programa de círculos de calidad, y funge como instructor de la filosofía organizacional.

De esta manera, pretendo resaltar que desarrollando valores en el trabajador, reencontrará el inmenso valor de pertenecer a una Nación, de modo que con su trabajo diario atrás de cada máquina, en cada escritorio, en la más humilde tarea, reconocerá un objetivo de orden superior que es su país. Las instituciones, deben reconocer que a través de la capacitación técnica, el trabajador quedará debidamente preparado para realizar eficientemente su tarea, pero que a través de la formación humana, el trabajador quedará interesado en hacer mejor sus actividades. Ésta es la forma indispensable para lograr la productividad técnica con voluntad, inteligencia y corazón para hacer cosas bien hechas.

CAPÍTULO I

ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

Los círculos de calidad y desarrollo, considerados como alternativa para elevar el nivel de perfección en los servicios que otorga cualquier organización e incrementar el engrandecimiento individual y grupal de sus trabajadores, tienen éxito cuando los mandos intermedios y los altos directivos trabajan conjuntamente con el personal.

Trabajar en conjunto significa tener una meta en común y luchar por alcanzarla, efectuar actividades compartidas para obtener una mayor productividad, crear un ambiente de trabajo donde la confianza y la camaradería permitan que los objetivos trazados se consideren una vía para obtener un mejor desarrollo, es contar con el respaldo de nuestros compañeros y al mismo tiempo brindar nuestro apoyo, es entre muchos otros aspectos un principio básico de la vida diaria de los individuos.¹¹

Dentro de un círculo de calidad, las labores en conjunto son parte del trabajo cotidiano, al formarlo se reafirma la importancia del trabajo en equipo, la pertenencia a un grupo y la convivencia diaria, lo que significa la colaboración e incremento en las relaciones humanas.

Cada una de las organizaciones que operan los círculos de calidad, han obtenido resultados del trabajo en equipo, dando soluciones a problemas tales como:

- ❖ La búsqueda de la estabilidad emocional y el bienestar de los trabajadores.
- ❖ Buscar una mayor equidad en la distribución de los ingresos.
- ❖ Laborar en paz y armonía.
- ❖ Acreditar la eficiencia en el desempeño laboral, meta común de cualquier institución.

La introducción de los círculos de calidad en una organización demanda planeación, paciencia y compromiso y sobre todo un pleno conocimiento de lo que se hace. Los círculos de calidad funcionan en un ambiente en el cual los trabajadores se identifican con la organización, y donde existe un compromiso con

¹¹ Rodríguez Estrada, Mauro. *Op. Cit.*, p. 38.

la toma de decisiones en grupo y gran interés en lo referido al bienestar de los empleados.

Para llevar a cabo la tarea de capacitación, es importante, que los altos mandos apoyen de manera total todos los eventos y procedimientos que hacen posible su implementación y desarrollo (cursos, reuniones, programas, conferencias, presentaciones recreativas y culturales, talleres, seminarios y rotación de puestos), éstos en su conjunto y manejados adecuadamente permitirán elevar los niveles de conocimiento y habilidades en los individuos o miembros de una organización.

Todo esto en su conjunto, es un buen camino para llegar a la Excelencia en niveles de conocimiento de los miembros de una organización que, integrándose, ayudará dentro de sus posibilidades al logro del cumplimiento de los objetivos institucionales; algunos de estos objetivos se dirigen a:

- ❖ Incrementar la productividad y mejorar en la calidad.
- ❖ Prevenir riesgos de trabajo.
- ❖ Mejorar aptitudes y niveles de vida del trabajador.
- ❖ Impulsar su desarrollo para un puesto superior, actualizando conocimientos necesarios según rama y categoría.
- ❖ Dar a conocer nuevas tecnologías.

El incrementar la productividad y la mejora en la calidad no sólo permite el desarrollo de las organizaciones y sus empleados sino del país y es a través de los círculos de calidad como se podrían cumplir los objetivos del departamento de capacitación, siendo el pedagogo el encargado de guiar la búsqueda y cumplimiento de los objetivos.

Se entiende que los círculos de calidad sirven como herramienta para lograr objetivos en organizaciones prestadoras de servicios como hoteles, bancos, restaurantes, hospitales y organizaciones en general. Esta herramienta, al estructurarse, abarca aspectos amplios, no sólo se limita al aspecto de calidad de un producto, sino a aspectos humanos que se enrojan en todos los servicios, por tanto pueden ser implantados en cualquier área por medio de un departamento que mantenga contacto laboral con éstos, como lo sería el de capacitación, ya que sus acciones repercuten en todo el personal.

Una vez introducidos, los Círculos de Calidad, producen resultados sorprendentes para las instituciones, elevan la moral de los trabajadores, fomentan la lealtad hacia la institución y crean un sentido de trabajo en equipo entre los empleados que forman parte de ella; contribuyen a mejorar la productividad de la organización y la calidad del producto o del servicio.¹²

Igualmente, reducen los motivos de quejas, el tiempo perdido, los accidentes, las riñas, la fricción entre los empleados, el ausentismo y llegado a destiempo. Sirven para solucionar problemas y ahorran dinero a la institución.¹³

El trabajador, al desarrollarse en el campo de las relaciones humanas, dimensiona con mayor responsabilidad su importante labor en cualquier puesto que desempeñe. Las instituciones en desarrollo, saben que a través de la capacitación técnica el trabajador mejora en el aspecto humano.

Si además el trabajador recibe por parte de la organización una mejor forma de relacionarse adecuadamente no sólo con sus compañeros de trabajo sino con la familia y su comunidad en general, si acrecienta valores como la comunicación activa, sentido de justicia, el compromiso y la realización humana, llevará a su hogar no sólo sustento económico sino un aporte espiritual permitiéndole ser mejor, en toda su vida.

El factor humano representa la mayor riqueza de las organizaciones, pero mucho se habla de ello y poco se hace; si una organización es grande, es porque ha hecho grande a su gente, clave fundamental en el mundo de las organizaciones.

Así, entendemos que fueron los japoneses quienes crearon los círculos de calidad (CC), como un esfuerzo en la aplicación de sus técnicas de control estadístico de la calidad. En realidad el equivalente en nuestro idioma del término utilizado por ellos para describir el concepto es círculos de control de calidad.

Una vez desarrollados, los Círculos de Calidad en Japón, rápidamente se convirtieron en algo más que un instrumento para lograr la participación de los trabajadores en el proceso de control de calidad de los productos y sus funciones se ampliaron. Los trabajadores comenzaron a dar propuestas relacionadas con el

¹² Elourduy Jaramín, Jorge. *Estrategias de empresas y recursos humanos*, pp, 23-24.

¹³ *Ibidem*. p. 34.

incremento de la productividad, con medidas de seguridad industrial y, en algunos casos, en la mejora del diseño del producto.

El concepto de los círculos, fue desarrollado por los japoneses en 1962; actualmente hay más de un millón y medio de ellos en ese país, los círculos de calidad, forman parte de casi la totalidad de la industria japonesa, desde la del acero hasta la de la electrónica, alimentos, textiles, productos químicos y la industria automovilística.

A mediados de los 60's, la producción japonesa, es mundialmente reconocida, esto se ha incrementado en la actualidad, su trabajo se ve reflejado en todo el mundo, (Alemania, absorbe el 80% del trabajo japonés, en Estados Unidos, la totalidad del mercado está en manos de ideas japonesas, Inglaterra, trabaja con casi el 85% de su tecnología basada en la industria japonesa). La potencia japonesa, se ha basado en mucho trabajo y el elemento humano es quién ha forjado esta base, a ese trabajo se le conoce como el "milagro japonés".

Debemos recordar que los japoneses no son infalibles, son vulnerables, tienen los mismos problemas que otras naciones industrializadas y es una potencia capaz de sufrir algunas fracturas, ha demostrado que su desarrollo, puede ser implantado en otro lugar del mundo misión nada fácil pero no imposible, su filosofía la basa en el esfuerzo dedicado al desarrollo y capacitación del capital humano, la productividad y la calidad se genera.¹⁴

En las siguientes páginas realizaré una breve descripción de la creación de los círculos de calidad, en diferentes países a nivel mundial, en donde se han implementado.

1. JAPÓN

No fue sino después de la Segunda Guerra Mundial cuando la nación japonesa vuelve a ser importante; una nación carente de recursos naturales, que sólo sobrevive de la pesca y el cultivo del arroz, tenía que comprar del extranjero más de la mitad de sus alimentos para lograr abastecer a su población, lo único que sobraba era arroz. El sistema de riego de los arrozales y la pesca eran actividades realizadas con colaboración de vecinos, su sistema de supervivencia era de grupo,

¹⁴ Kasuga de Yamazaki, Hermelinda. *Control total de la calidad*, p. 135.

en comunidad, debía existir un consenso (unanimidad de objetivos). Esta práctica de grupo le daría ventaja al serle útil para su futuro desarrollo.

En 1930, la manufactura realizada no tenía gran auge debido al tipo de economía hasta entonces practicada. No fue sino hasta que la visión de su inferioridad (técnica, científica y militar) ante otras naciones permitió buscar conocimientos en otros ámbitos, cuando el emperador Meiji, crea delegaciones de observadores para que estudien aspectos de la vida occidental.

Sin embargo, tras los sucesos de la Segunda Guerra Mundial y la devastadora situación en la que termina esta nación, su deseo de aprender se acrecienta y busca satisfacer su necesidad de supervivencia surgiendo la idea de ir en pos de la productividad y la calidad.

De esta necesidad de supervivencia, se da la base del "Milagro Japonés". Un ejemplo muy claro de este avance es la empresa Sony, compañía que se origina bajo las cenizas de un Japón devastado y sin recursos.

Fueron dos personas quienes iniciaron el movimiento de recuperación Akio Morita y Masaru Iboka; con sus esfuerzos dirigieron la fabricación de aparatos y consumos eléctricos (radios y voltímetros) sin ningún logro.

Sin embargo más adelante sus esfuerzos los llevan a la invención de la primera grabadora de cinta en el Japón, este aparato comienza a introducirse lentamente en el mercado, pese a que Estados Unidos y Alemania ya contaban con este artefacto desde 1937.

En 1950, la Tokio Telecommunication Sony, crea la grabadora, aunque ésta carecía de una alta calidad de sintonía. Pese a todo, las ventas de este aparato se incrementan por servir dentro del ámbito educativo, tratando de captar la atención de la población joven para incorporarla de nueva cuenta a los estudios, buscando la estabilidad del país. En ese año, Iboka viaja a los Estados Unidos, con la misión de asimilar todo lo que pudiera observar encontrándose hasta con carteles de fábricas con las leyendas "cero defectos", "la calidad cuenta", "hágase bien desde la primera vez".

Para esa época, Japón recuperó oficialmente su soberanía y la nación americana comenzó a abrir sus fronteras a los productos japoneses en apoyo a su economía dañada por la guerra. En este tiempo Estados Unidos vendía toda su producción industrial a diferentes países, mientras que las condiciones naturales del Japón y a

su deseo de sobrevivir, sólo le quedaba el desarrollo de la capacidad para exportar productos manufacturados, así que la visita realizada a los Estados Unidos, sirvió para que el observador japonés concluyera que los americanos realizaban al pie de la letra lo que predicaban, aprendió que los Estados Unidos, era un mercado potencialmente grande, que no se limitaba a la tecnología y maquinaria, sino que observaba las necesidades reales del mercado consumidor a nivel mundial.

Una vez que los japoneses se hicieron de la información técnica y científica y que estudiaron todos los aspectos de la vida occidental que pudieran contribuir a su progreso, consiguieron licencias en el occidente y adquirieron maquinaria de los países maestros.

Toda decisión o acción administrativa se basa en supuestos teóricos sobre la naturaleza humana y su comportamiento, por lo que los japoneses además de visitar fábricas y estudiar a la sociedad occidental asistieron a universidades a tomar clases y contrataron expertos de Estados Unidos para que les enseñaran y entrenaran a sus líderes.¹⁵

Quando el país se encontraba destruido, los japoneses crearon la Unión de Ingenieros y Científicos Japoneses (JUSE), "para contribuir a la prosperidad de la humanidad a través del desarrollo industrial, que se lograría creando, aplicando y promoviendo la ciencia y tecnología aplicada y avanzada".¹⁶

Sobre el trabajo japonés, Sandoval Rodríguez Maria Isabel. Explica el trabajo de un importante representante de este movimiento. El Dr. Edward Deming quien fue invitado en 1950 por el JUSE para desarrollar sus teorías sobre el control estadístico de la calidad y bajo estas teorías y el lema de "ser mejor de lo mejor", se derivaron las actuales técnicas de control de calidad y los círculos de calidad, que tan efectivamente se han implementado en la mayoría de las grandes firmas japonesas (Toyota Motor Company, Fuji-Xerox, Komatsu Ltd).

La primera relación de Deming con el Japón fue como miembro de las fuerzas de ocupación norteamericana en 1948. El era estadístico de la Dirección de censos y, con el permiso de esa institución, colaboró con el Departamento de Guerra para ayudar a solucionar los problemas de producción durante la Segunda Guerra Mundial.

¹⁵ Anaya Rodríguez, Brenda. *El milagro japonés, engrandecimiento de una nación*, p. 67.

¹⁶ Kasuga de Yamazaki, Hermelinda. *Op. Cit.*, p. 150.

Deming, al visitar Japón para dar cursos sobre control estadístico de la calidad a los altos ejecutivos del JUSE, logró con sus conferencias estimular y acelerar la expansión de los conceptos de calidad. Sus propuestas acerca del control de calidad concluyen que el 85% de los errores en esta materia se originan por las prácticas gerenciales deficientes más que por los trabajadores en sí y plantea que las mejoras en la calidad deben venir de arriba hacia abajo de acuerdo a las jerarquías de la organización.¹⁷

El proceso de Deming, se basa no sólo en la corrección de errores sino en la meta del trabajo, la eliminación de los defectos potenciales; mejorando la operación técnica de los fabricantes, diseñadores y proveedores.

Para ello, existen tres tipos de control a señalar:

- ❖ Para administración.
- ❖ Para producto.
- ❖ Para individuos. Considerando a esta última la más difícil de ser mejorada.

Seikoshi, una compañía relojera se encontraba en desacuerdo con su calidad, es entonces cuando deciden apoyar el trabajo de Deming. La gerencia decidió que todo el personal debía ser consciente de su contribución a la calidad, a través de los procesos estadísticos del control de calidad. Se promulgó por toda la compañía en juntas con directivos y ejecutivos que fueron entrenados por el JUSE,

Las sugerencias que presenta Deming para ser mejores dentro de lo mejor son:

- ❖ Entrenar a toda la organización en todos los aspectos de su trabajo, incluyendo técnicas de control de calidad y a nivel gerencial instrucción avanzada en técnicas de estadística de control de calidad.
- ❖ Entrenar a todo el personal en técnicas de solución de problemas.
- ❖ Comprender a toda la organización en el reconocimiento de la meta de mejoras en la ejecución de los problemas.
- ❖ Reconocimiento y publicación de los éxitos de círculos de calidad, no sólo dentro de la organización, sino fuera (competencia nacional y regional).¹⁸

¹⁷ Sandoval Rodríguez, María Isabel *Calidad con participación*, p. 126.

¹⁸ Palom Izquierdo, Francisco. *Círculos de calidad, teoría y práctica*, p. 79.

Como se demuestra las ideas que se llevan a la práctica en cuanto a calidad dentro de los círculos, nacieron en Estados Unidos, pero fueron llevadas a cabo en su máxima expresión en la reconstrucción del país del sol naciente.

La creación de los círculos de calidad no es sólo la aplicación de las teorías de Deming sino que se componen con otras como serían: las de la Motivación de Maslow y de Herzberg, así como la Teoría sobre las prácticas gerenciales de Douglas McGregor.

En la actualidad las organizaciones enfrentan, entre otros: graves problemas financieros, técnicos y científicos, pero el mayor desafío radica en comprender la complejidad de los individuos que la forman, a fin de establecer con ellos de manera óptima, la integración e interacción necesaria para lograr sus objetivos.

La Teoría de la motivación basada en la jerarquía de necesidades del finado Abraham Maslow, destacado psicólogo y ex presidente de la American Psychology Asociación quien formuló una teoría en la cual sostenía que las necesidades o deseos del hombre están dispuestos en una jerarquía.

Según Maslow, el hombre siempre desea mejores condiciones de vida; siempre quiere lo que no tiene. En consecuencia, las necesidades ya atendidas no pueden seguir motivándolo y entonces una nueva necesidad se impone a las demás, las de nivel inferior se satisfacen primero y solo entonces se atenderá a las de nivel superior.

A continuación se especifican las cinco categorías de necesidades (en orden ascendente).

❖ Necesidades fisiológicas:

Necesidades primarias del hombre que incluyen comida, bebida, oxígeno, sueño, sexo o impulsos de actividad.

❖ Necesidades de seguridad:

Éstas incluyen la estabilidad, la seguridad, el orden y la inclusión en el ambiente.

- ❖ **Necesidades de pertenecer al grupo y de amor.**
Son las que suponen interacción con otros; por ejemplo, afecto, afiliación e identificación.

- ❖ **Necesidades de estimación:**
Son las necesidades de tipo personal como el respeto a si mismo, la autoestima, el prestigio y el éxito.

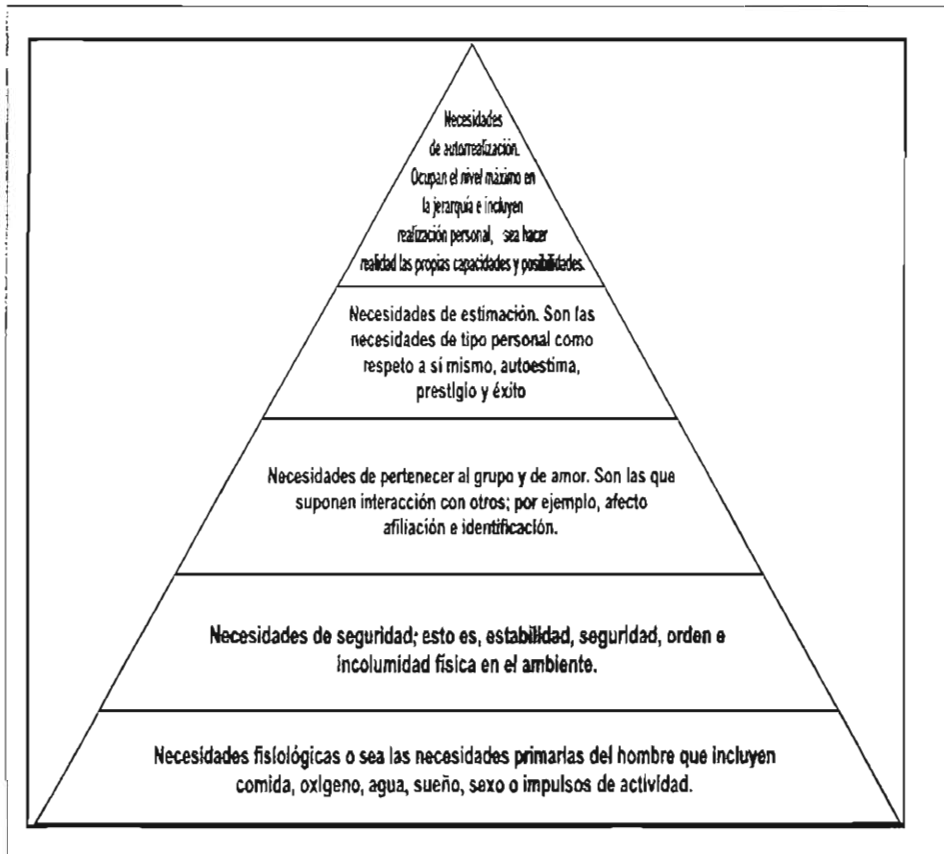
- ❖ **Necesidades de autorrealización:**
Ocupan el nivel más alto en la jerarquía e incluyen la realización personal es decir, hacer realidad las propias capacidades y posibilidades personales.¹⁹

A continuación se ofrece la Figura 1 con la Estructura de la pirámide según las necesidades de Abraham Maslow.

¹⁹ Schultz Duane, P. *Psicología Industrial*, pp. 243-244.

Figura 1

PIRÁMIDE DE NECESIDADES SEGÚN A. MASLOW²⁰



Todas las necesidades mencionadas, han de cubrirse en el orden señalado si alguien tiene hambre o teme por su seguridad, estará demasiado ocupado y no podría interesarse en las necesidades de orden superior como la autoestima o la realización de sus potencialidades.

²⁰ Tomado de *Ibidem*, p. 285.

Pero una vez que el individuo o la sociedad alcanzan la seguridad económica, de inmediato empiezan a buscar la satisfacción de los deseos del siguiente nivel de la jerarquía. Las necesidades sociales de amor son fuerzas que motivan profundamente al trabajador; pues en las relaciones con sus colegas encuentra un sentido de unidad y la sensación de pertenecer a un grupo. El enfoque en las relaciones humanas dentro de la organización toma en cuenta la seguridad social que proporciona el ambiente de trabajo.

En la actualidad la mayoría de los empleados están en condiciones de cubrir sus necesidades fisiológicas y de seguridad. Gracias a las relaciones interpersonales en el lugar del trabajo, entienden las necesidades de pertenencia y de amor. Las de estimación (prestigio, éxito, respeto a sí mismo) se satisfacen con la adquisición de símbolos de estatus, ahora se satisface la necesidad de estimación con medios tradicionales como; el reconocimiento o el prestigio y no con cosas materiales como automóviles o casas.

Una vez que la nueva generación ha cubierto sus necesidades de orden inferior, empieza a buscar las que ocupan el nivel superior en la jerarquía: la autorrealización. Esta tiene un gran atractivo para los empleados más jóvenes del mundo moderno. Si se quiere entender a esa exigencia y motivarlos debidamente, es preciso brindarles la oportunidad de crecer y asumir responsabilidades, o sea la oportunidad de crecer y ejercer sus capacidades al máximo; un trabajo rutinario, tedioso y sin interés no cumplirá con esos requisitos, por alto que sea el sueldo.²¹

Cuando el individuo es impulsado por sus necesidades, su conciencia es la que dicta cuales debe cultivar y satisfacer así como cuales dejará debilitarse hasta desaparecerlas. La conciencia aunque potencialmente presente cuando el hombre nace; requiere de la guía y los principios aparecen únicamente con la cultura.²²

Al identificar las necesidades comunes del hombre, la sociedad puede buscar la satisfacción de las mismas logrando así armonía, estabilidad y motivación necesarias para su óptimo desarrollo en beneficio de la colectividad, pues una sociedad sana, es aquella que proporciona una atmósfera estimulante al potencial humano; por el contrario si los individuos carecen de afecto, protección, confianza, tienen una fuerte carga de hostilidad, dominio, humillación etc., formaran una sociedad reprimida y enferma.²³

²¹ *Ibidem*, p. 251.
²² *Ibidem*, p. 259.
²³ *Idem*.

Mientras se toma en cuenta esta teoría, surge la teoría de la motivación y satisfacción con el trabajo, la cual formuló Frederic Herzberg en 1959.

Esta teoría se parece a la de Maslow, ya que se basa en el postulado de: La sociedad contemporánea satisface sus necesidades de niveles más bajos en forma adecuada; y cuando no lo hace, se produce el descontento con el trabajo; el cumplimiento de las necesidades primarias no procura satisfacción al empleado, solo las de orden superior, entre ellas la autorrealización, que tiene la virtud de producirla.

Existen dos tipos de necesidades: las que procuran satisfacción con el trabajo y las que causan malestar. Herzberg, llama necesidades motivadoras a las que procuran satisfacción con el trabajo, pues motivan al trabajador a dar su máximo rendimiento; forman parte del trabajo propiamente dicho e incluyen la índole del mismo, el sentido de logro personal, grado de responsabilidad, desarrollo y progreso.

Las necesidades motivadoras quedan frustradas si el trabajo no es estimulante, atractivo y absorbente. Los factores que ocasionan la insatisfacción en el trabajo son las necesidades de higiene o mantenimiento. Nada tiene que ver con el carácter del trabajo, sino que son referidos a aspectos del ambiente laboral, políticas de la organización y aspectos administrativos, tipo de supervisión, relaciones interpersonales, ganancias de la organización o condiciones del trabajo.

Gran parte de la satisfacción o motivación del empleado proviene del tipo de trabajo, por lo cual, éste ha de ser rediseñado a fin de comunicar la máxima eficiencia a los factores motivadores. A esto le llamó enriquecimiento del trabajo y constituye una de las consecuencias más notables de la teoría de Herzberg, quien recomienda las siguientes medidas para ampliar o enriquecer un trabajo:

- ❖ Suprimir algunos de los controles del personal y favorecer más su responsabilidad individual en las tareas que ejecutan.
- ❖ Proporcionarles unidades naturales o completas en sus labores, siempre que sea posible. Ejemplo; en vez de ponerlos a fabricar una parte darles la oportunidad que construyan la unidad integra.
- ❖ Darles más libertad y autoridad en sus tareas.
- ❖ Proporcionarles a ellos y no a los supervisores informes periódicos sobre la producción.

- ❖ Estimular a los empleados para que emprendan tareas más complejas y nuevas.
- ❖ Asignarles trabajos muy especializados para que vayan adquiriendo dominio en determinados puestos u operaciones.²⁴

Estas sugerencias tienen por objeto favorecer el crecimiento y el progreso personal, intensificar el sentido de logro y responsabilidad, dar reconocimiento; en otras palabras pretenden facilitar la satisfacción de las necesidades motivadoras.²⁵

El enriquecimiento del trabajo es una medida que ha sido implementada con excelentes resultados en compañías como IBM; Maytag, Sears, Western Unión, Electric, Chrysler, Polaroid. Obteniendo ventajas con la disminución de los costos de producción, mayor satisfacción del personal con su trabajo, aumento de la calidad y cantidad de la producción, disminución de la monotonía. El personal está más contento y rinde más; las ganancias en la organización muestran un aumento creciente.²⁶

Existen muchos ejemplos de programas eficaces elaborados a partir del enriquecimiento del trabajo, este método lo aplica la Bell Telephone Company de Indianápolis en confección de directorios telefónicos. Los directorios se recopilan, a manera de líneas de montaje, en una secuencia de veintiún pasos realizados por diferentes empleados, casi del mismo modo que los automóviles. Tras el fracaso de varias alternativas para incrementar la eficiencia laboral y reducir la excesiva rotación de personal, la gerencia decidió permitir a cada empleado confeccionar un directorio telefónico, se encargaron de esa tarea y los resultados fueron de calidad excelente.

El amplio número de éxitos atribuibles al enriquecimiento del trabajo denota que no se trata simplemente de una moda pasajera. Ha estado aplicándose desde la primera mitad de la década de 1960 y ha sido una técnica permanente en el mejoramiento de la motivación del personal.²⁷

²⁴ Jacobo Jordany, Densel. *Teoría y práctica de la psicología social*, p. 184.

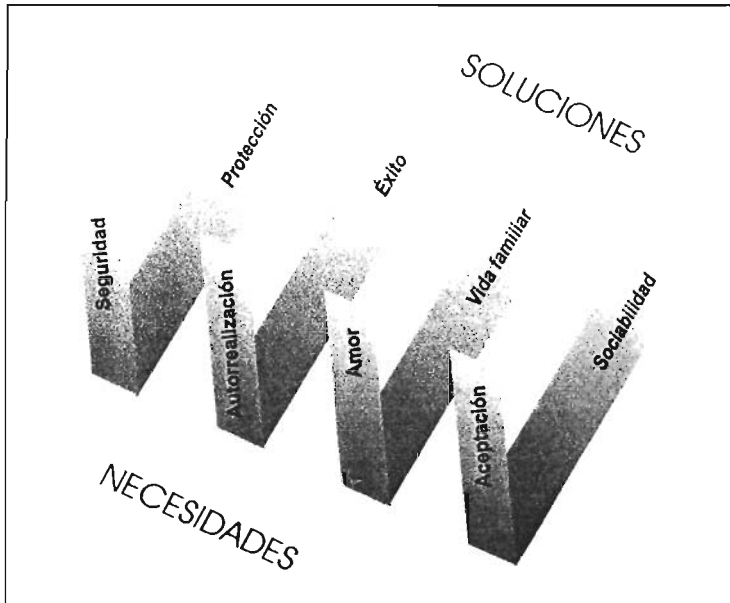
²⁵ *Ibidem*, p.185.

²⁶ Campillo Olmedo, Christian. *Trabajo y resultados*, p. 12.

²⁷ *Ibidem*, p.13.

Figura 2

MARCO REPRESENTATIVO DE NECESIDADES Y SOLUCIONES PARA LA CONDUCTA HUMANA²⁸



Otra de las teorías que funcionan como fundamento para la creación de los círculos de calidad, es la teoría "Y" de Dowglas McGregor referida a las prácticas gerenciales, sin embargo la administración científica de Frederic Taylor había regido a las organizaciones desde principios de siglo XX, constituyendo el fundamento de la gestión. Este enfoque propuesto por el ingeniero Frederick W. Taylor, se ocupaba tan sólo de los medios de conservar o incrementar la productividad, los estudios de tiempos y movimientos hicieron que los partidarios de este enfoque se interesaran en la estandarización del proceso de producción; su intención era lograr que la máquina y el operador trabajasen cada día a ritmo.

²⁸Schultz Duane, P. *Op. Cit.*, p. 296.

La administración científica veía en el trabajador una extensión de la máquina, por lo cual las relaciones de aquél con la organización resultaban impersonales en extremo. Se olvidaba del hecho de que el obrero es un ser humano, con necesidades, temores y valores. La meta organizacional era elevar la producción y el rendimiento; la única manera de conseguirlo era hacer que el personal se sometiera a las necesidades del equipo. La teoría X descansa sobre tres postulados de la naturaleza humana:

1. La mayoría de las personas poseen una aversión innata por el trabajo y lo evitarán en lo posible
2. En consecuencia, hay que "obligarlas, controlarlas, dirigir las y amenazarlas con el castigo" a fin de lograr que trabajen lo suficiente para que alcancen los objetivos de la corporación.
3. La mayoría prefiere que "la dirijan" desea "evitar responsabilidades", posee "poca ambición" y quiere "la seguridad ante todo".

La teoría X todavía representa un concepto de la naturaleza humana sostenida por ciertos gerentes, Es compatible con la administración científica y la modalidad clásica de organismo denominada burocracia²⁹

La teoría Y de McGregor en contraposición establece lo siguiente:

- ❖ El gasto de energía física y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Casi nadie siente aversión innata por el trabajo, sino que se considera una "fuente de satisfacción".
- ❖ El control externo y la amenaza de castigo no son el único medio de lograr que se alcancen los objetivos de la organización. Todos muestran autodisciplina en la obtención de metas, si las aceptan voluntariamente.
- ❖ La aceptación personal de los objetivos representa una función de los premios ligados al logro. Si las necesidades de autorrealización se satisfacen mediante el trabajo, el empleado sentirá gran motivación.

²⁹ Durán, José Manuel. *Organización integral de la empresa mexicana*, p. 55.

- ❖ La mayoría de las personas en condiciones apropiadas, no solo aceptan la responsabilidad, sino la buscan.
- ❖ La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se encuentran ampliamente distribuidos en la población.³⁰

En la imagen diferente presentada por la Teoría Y sobre la condición humana, el hombre aparece como ser dinámico, creativo, que necesita y busca retos y responsabilidades y no rehuye al trabajo. Tales individuos necesitan y dan mejor rendimiento con un tipo de líder distinto a las personas designadas por la teoría X, en vez de un líder dictatorial necesitan a uno que les permita participar en la consecución de las metas personales y en las de la organización. La concepción de liderazgo que propone la teoría Y, se aplica al movimiento de las relaciones humanas y a la teoría moderna sobre la organización: exige la intervención de los empleados en las decisiones que toma la gerencia.³¹

De ésta manera, tenemos que el paso del desarrollo ha traído consigo bases para formular postulados en los que el hombre, comienza a tener cierta importancia en las labores del trabajo. Buscando la motivación en diferentes aspectos, se busca la realización completa, es decir, el desarrollo total del hombre, el cual permitirá cumplir con la misión número uno de cualquier organización: desarrollar el capital humano, motivar la creatividad e incrementar la productividad.

El instituto de Tavistock señala: "Si se da a los empleados más oportunidades de participar en las decisiones de grupo que afectan su trabajo y si los sindicatos y la gerencia conjuntamente apoyan esa participación, el resultado será una mayor eficiencia económica y progresos en la vida laboral de los empleados... los subordinados poseen una comprensión del trabajo y de los procedimientos mayor a lo que se ha creído tradicionalmente".³²

Una vez que todas estas teorías fueron estudiadas y publicadas por el JUSE en 1962, se invitó a los trabajadores a utilizar una publicación como herramienta de apoyo para presentar sus conclusiones sobre las actividades de los CC en su centro de trabajo, buscando que éste fuera un lugar de actividades para soluciones concretas.

³⁰ *Ibidem*, pp.78-79.

³¹ *Biblioteca Práctica de la Administración de la pequeña y mediana empresa*, p. 329.

³² Durán, José Manuel. *Op. Cit.*, p. 85.

La gerencia involucró empleados de todos los niveles en su creación, implantación y mejoramiento de todos los sistemas y procedimientos de control de calidad. Las mejoras de la calidad se distribuyeron en forma equitativa permitiendo que numerosas actividades de pequeñas organizaciones, fuesen iniciadas por los trabajadores. Los ejecutivos ensalzaron las virtudes de los trabajadores que proporcionaban asistencia significativa en la creación, implantación y mejoramiento de los sistemas y procesos y elogiaban la efectividad de la ingeniería y tecnología.³³

En ese año se registró el primer círculo en el JUSE, siendo más de dos millones y medio en 1997 la calidad se había aumentado hasta en un 63%, y hubo disminución de riesgo de trabajo. Si JUSE no hubiese desempeñado este papel en el desarrollo de la calidad, la situación actual de la industria japonesa sería distinta. En éste sentido, la historia de JUSE es sinónimo de historia de las actividades de control de calidad en Japón.³⁴

Hoy en día se habla mucho del caso Toyota Auto Body, como un ejemplo claro de lo que han representado para el Japón los círculos de calidad, esta compañía es productora de carrocerías para vehículos de transporte de pasajeros, camiones y furgones comerciales. En 1979, la Toyota Auto Body tenía 3,293 empleados, las tres cuartas partes de ellos eran obreros. La participación de éstos, fue voluntaria en la realización de este trabajo, tomado en cuenta que al día de hoy laboran más de 709,000 representando con ello el 88% de la totalidad de los empleados, se habla de un gran ejemplo en el esfuerzo de su gerencia por alcanzar la calidad en cada uno de los productos que fabrican, pero no es solo eso sino también la oportunidad que se les brinda a sus empleados por presentar alternativas de solución a la problemática que puedan tener, han sabido coordinar de manera importante la participación de sus altos mandos con los empleados a numero de participantes iguales dentro de cada círculo de calidad, se han propuesto incentivos que eleven la calidad de vida de quienes laboran en esta compañía.

En lo que se refiere a los incentivos económicos, la compañía remunera a los empleados por su participación en los círculos de calidad, pagando la mitad del salario normal por cada hora de reunión de un círculo de calidad. Además paga sumas mayores por sugerencias presentadas por los círculos de calidad que por aquellas presentadas por los demás empleados que no son miembros de un círculo de calidad. Es importante recalcar que la compañía exige a cada uno de los departamentos que presenten cierto número de sugerencias al año. Se ha demostrado que el trabajo si se realiza de manera adecuada logra beneficios para

³³ Thompson Phillip, C. *Círculos de calidad. ¿Cómo hacer que funcionen?*, p. 85.

³⁴ *Ibidem*, p. 92.

todos, ya que la participación voluntaria en un círculo de calidad representa para el obrero una manera lógica de demostrar su interés y su deseo de adquirir un compromiso y un mayor conocimiento acerca de su trabajo, mejorando al mismo tiempo su rendimiento.³⁵

De esto se puede concluir que quienes trabajan de manera adecuada los círculos de calidad, tendrán una amplia contribución a la técnica y conocimientos requeridos para el éxito de sus compañías no solo humano sino de producción y que se reflejará en el aspecto económico de todos los que en ella laboren.

2. AMÉRICA

Los pioneros de los círculos de calidad en América fueron los brasileños. En 1971 la Volkswagen del Brasil estableció un círculo que es una copia del modelo japonés, lo que le permitió a esta compañía, en 1984 obtener el Premio Anual a la Calidad de sus productos.

En 1985 Brasil informaba de seiscientas organizaciones que aplicaban programas de círculos de calidad. Para su implementación fue muy importante el apoyo y la colaboración del gobierno. Los que obtuvieron mejores resultados fueron, entre otras organizaciones; Johnson and Johnson, Volkswagen y Aeronáutica de Brasil, Samsung, Ecosistemas de Inteligencia y Seguridad

Actualmente son más de 5600 círculos de calidad en este país que se ha empeñado en salir adelante pese a la situación caótica que atraviesan hoy en día, es importante resaltar que el gobierno es quien se ha encargado de apoyar este trabajo, ya que lo consideran de suma importancia para elevar la calidad de los productos que se manufacturan.

En 1973 la Lockheed Missile Space Company, de origen estadounidense, organiza una visita al Japón de algunos de sus más importantes directivos y asesores a fin de estudiar este innovador sistema; los entusiasma tanto que el siguiente año lo introducen en su planta.

Actualmente más del 50% de las organizaciones norteamericanas funcionan con círculos de calidad, sobresaliendo, entre otras; Chrysler, Westinghouse, General Motor, Ford, Sperry Vickers y Hewlett-Packard.

³⁵ Ramírez González, Federico. *Círculos de calidad y su posible implementación en la empresa mexicana*. p.148.

2.1 Chile

Los círculos se empiezan a implementar en el año de 1977 a raíz de una visita efectuada por expertos japoneses. Para 1985, doce organizaciones contaban ya con círculos de calidad y ciento veinte realizaban actividades de información y capacitación.

Hasta hoy se conoce que más de 820 organizaciones medianas y grandes han confiado en estas ideas para sobresalir dentro del campo de la calidad. Para el año 2005, está planeado que este país sea sede del 21 congreso de la calidad y excelencia mundial, en el cual los países participantes expondrán casos concretos de las problemáticas que presentan algunas ramas como la textilera, la automotriz, la del acero y que con ayuda de los círculos se han ido trabajado las soluciones.

2.2 Argentina

Dentro de América, esta nación es quien por su situación económica más ha padecido la implementación y desarrollo de estas ideas de calidad, no ha sido nada fácil ya que la situación precaria de deudas externas, problemas civiles, el constante cierre de organizaciones por la falta de liquidez ha menguado el deseo de buscar calidad antes que ingresos per cápita, sin embargo no todos tienen el deseo de claudicar, hay quienes todavía confían en esta propuesta como la solución a sus problemas, buscan calidad antes que cantidad.

Los primeros círculos de calidad se establecieron en 1980, adoptándolos diversas organizaciones como la Ford, AGFA, Gavart. Sin embargo siguieron creciendo y hoy aunque el crecimiento ha sido considerable, no se ha alcanzado el número real de organizaciones que los apoyen como se esperaba, sólo algunas, sobre todo de la industria automotriz quien más ha favorecido la inclusión en sus plantas de ensambles, incluyendo algunas líneas aéreas han impulsado a sus empleados a basar su trabajo bajo estas ideas, se sabe que el número de organizaciones que apoyan el proyecto actualmente alcanza entre 1430, pero se sigue buscando el engrandecimiento de este país y ha sido el gobierno quien ha comprometido su apoyo para hacer cosas con calidad.

2.3 Colombia

Los implanta primeramente la compañía Croydon, filial de la Uniroyal en 1980, teniendo su primer foro de círculos en Bucaramanga en 1983, mientras el manejo de la técnica prolifera y para 1985 un gran número de organizaciones contaba ya

con el programa de círculos de calidad, obteniendo un marcado éxito por su atinada utilización principalmente en el área de la administración de recursos humanos. Hoy en día se reconocen que más de 1520 organizaciones de todos los niveles, los han implementado.³⁶

3. MÉXICO

En nuestro caso, “el poco desarrollo en México, se ha considerado como un problema para frenar el poder adquisitivo y el aumento de precios para una sociedad que cuenta con un 50% de su fuerza productiva desempleada (IMECA)”.³⁷

México no está conforme con esta situación, deseamos aumento de empleos, incremento en el salario normal (real), alimentos abundantes y baratos, mejores servicios (hospitales y escuelas); sin embargo siempre deseamos copiar sistemas o técnicas fomentadas en otros países y bajo otras circunstancias ajenas a una realidad nuestra.

En los años 60's, México copia el programa “cero defectos”, “hacer las cosas bien desde la primera vez”, el cual no funciona como se esperaba, ya que se presentaron problemas por no adecuarlo a la idiosincrasia de un país como el nuestro. Hoy en día sigue operando al modificarse a las condiciones actuales de crisis, en la economía se exige que las cosas se hagan no sólo bien sino mejor que antes.

La crisis por la que se pasa actualmente, requiere de soluciones acordes con la realidad, soluciones amplias, involucrando un proceso de creatividad así en el año de 1973, los círculos comienzan a aplicarse, aunque con excesiva prudencia.

En la época de los 70's, dentro del país en donde se buscan estrategias que lo guíen a buscar la calidad, se inicia el despliegue en el congreso de Productividad y Calidad Total, en el que se induce la idea de implementar los círculos de calidad, presentándose como estrategia base de este trabajo; la idea de la sensibilidad del personal buscando primero despertar su interés y después motivarlos a participar en los círculos de calidad.

³⁶ Whipples, T.W. *Círculos de calidad. Teoría y práctica*, pp. 205-225.

³⁷ Tantús Omelas, Carlos. *Experiencias mexicanas para el éxito de los círculos de calidad. Sistemas de calidad*, p. 35.

Dentro de esta estrategia se trabajan dos áreas de suma importancia para los participantes y es mediante seminarios que se retoman aspectos como las relaciones humanas dentro y fuera del hogar (hogar-trabajo); dichas áreas a trabajar, son consideradas parte importante e imprescindible para el éxito e implementación en la organización y desarrollo de los círculos de calidad.

La otra etapa está formada por los mecanismos de motivación e interés hacia aspectos perdurables y permanentes en el trabajo y formación de los círculos de calidad.

En la actualidad el IMECA, controla el registro nacional de círculos de calidad en México, funge como coordinador en la organización de eventos, y convenciones en el extranjero, y manifiesta que:

Los círculos de control de calidad son la respuesta a la necesidad de incrementar la producción y con ello abatir la crisis económica como respuesta a los altos costos de producción que se originan por desperdicios, rechazos e ineficiencia de mano de obra y dirección.³⁸

Es claro que el índice de producción está por debajo del 50% y es debido al atraso en el desarrollo técnico, pero también implica el material humano (falta de conocimiento, ganas o interés), todo en su conjunto ha traído una situación precaria al país. El elevar la productividad encierra un doble esfuerzo producir más con los mismos recursos o buscar soluciones para producir mejor.

Es por ello que los círculos de calidad, sirven como apoyo para que el trabajador mexicano demuestre una revaloración en su forma de actuar para sí mismo, para su familia, comunidad y su país y la manera de cómo pueden combatir y resolver sus problemas laborales, ya que entran en conciencia de que las cosas que no resultan como se esperaba, se deben a razones humanas, deficiente comunicación o una baja o falta de motivación.

Cuando la gente toma conciencia de la situación que priva en su comunidad y la importancia que tiene su conducta individual en las condiciones de vida de su país, nace en ellos el deseo de contribuir, de cooperar para desarrollar un mejor nivel de vida para crear un entorno que fomente una mayor felicidad.³⁹

³⁸ *Ibidem.* p. 49.

³⁹ *Idem.*

Debemos buscar cambios significativos en el individuo desde su niñez y durante toda su vida, guiados siempre hacia la calidad y la productividad como eje central en su desarrollo y en todo lo que rija aspectos de su vida, recordemos que la educación en éste sentido tiene como fin inculcar un desarrollo y una función social, ya que busca la aspiración al perfeccionamiento, a la superación, sin éstas tendencias; el desarrollo humano no podría realizarse, el hombre no debe permanecer pasivo recibiendo la ayuda ajena, sin una participación activa suya tampoco habría desarrollo posible. Es por ello que la educación debe contemplar la inclusión en sus programas de todos aquellos conocimientos que orienten al individuo hacia una actitud mental de excelencia, de calidad y productividad no basta con los programas educativos a nivel superior que enfatizan el uso de tecnologías nuevas. Sabemos que los conocimientos científicos y tecnológicos, maquinaria y equipo son importados con más frecuencia a un país que busca enfrentar cambios en muchos aspectos. La educación ha buscado resolver el problema en materia de rezago, pero también los mexicanos debemos tener unión con actitud de desear hacer bien las cosas individual y colectivamente, cada uno debemos asumir con responsabilidad lo que a cada quien nos toca y no solo hacerlo, sino realizarlo bien desde un principio, de nada nos servirían las tecnologías de buen nivel si los individuos no hicieran con amor, orgullo y bien motivados su trabajo. De nada servirían los esfuerzos que se hagan para mejorar la productividad y la calidad (cursos de capacitación, prestaciones más altas, convenios entre organizaciones etc.), sin la participación motivada de los empleados.

Hacer nuestro trabajo bien, nos traería beneficios como el bajo costo del producto ya que los precios no redituarian el doble costo por fallas, retrasos y el retrabajo o costos intermedios, por eso debemos tomar en cuenta el dicho "el no hacer las cosas bien, cuesta más". En algunos casos las organizaciones cometen el error de no darse cuenta que la problemática en la baja productividad no es el personal sino el ambiente en que se trabaja, al no haber ganancias, y la idea de ahorrar, se comienzan a aplicar políticas poco viables como el recorte de personal, no otorgamiento de bases, no pago de horas extras, cuando no se ha percatado que su gasto más fuerte lo tienen en los retrabajos, garantías ineficientes, en donde se manifiesta la falta de motivación en el personal o la mala administración de la organización. Hoy en día México debe contar con otras herramientas que lo ayuden a ser un país competitivo dentro del mercado y hacer a un lado la falacia de que la industria mexicana está protegida con tratados que le evitarán la competencia desleal en un mercado internacional ante otros productos, eso es mentira hoy debemos dar batalla en el campo internacional.

Se cree que el futuro es mejor que el presente que hoy vive el país, ya no debemos conformarnos con ser los menos malos dentro de los malos, ahora hay que prepararnos para ese futuro, hay que predecir y preparar más la supervivencia para crecer y mejorar, hacer las cosas y trabajar tan bien como sea posible, ahora la industria mexicana ya no puede trabajar con el sistema viejo y obsoleto de

control de calidad que solo consistía en inspeccionar mediante muestreos de algunos artículos que se aceptaban o rechazaban aunque a veces erróneamente.

Ahora las supervisiones deben ser más exigentes, más estrictas basadas en herramientas que den un mejor control de la calidad como lo serían los inventarios, reportes de ventas, porcentajes de productividad, informes de costos y presupuestos, reportes de personal, inventarios de recursos-humanos, inventarios de devoluciones etc.⁴⁰

La calidad aumenta la demanda de un producto, satisface las necesidades de uso del comprador protegiendo su poder adquisitivo, incluye en el costo del producto (lo que el consumidor paga no es sólo el precio de producto sino también de las fallas de calidad y las demás insuficiencias que en muchas organizaciones llega a ser del 40% o 50% del costo de manufactura.⁴¹

Estas fallas surgen por la falta de conciencia de calidad, (deseo de hacer el trabajo bien, y por el supuesto conocimiento que la gente dice tener sobre calidad y su control), para evitar esto es necesario, realizar una concientización de la difícil situación económica que se vive actualmente buscando alternativas para lograr un cambio en el mercado y consolidar una economía, ofreciendo calidad en el precio y servicio, esto es lo que México exige realmente hoy en día.

Como expliqué, el IMECA es el organismo que rige todo lo relacionado con los círculos de calidad, pero remontémonos al año 1973, en que se propone la introducción de este trabajo, mismo que fue recibido con dudas e incertidumbre, al principio del programa existió inseguridad, temor y poca credibilidad que se alternaban con periodos de entusiasmo y confianza por parte de los empleados que después entendieron la necesidad de mejorar en calidad de los productos que se fabricaban dentro de sus diferentes organizaciones, pero al paso del tiempo ha sido de los programas con mejor trabajo realizado, ha tenido éxito que su incremento ha sido notorio, debido a la importancia que demostró en el aumento de la producción algunas empresas norteamericanas, hacen su centro de trabajo en este país, siendo las integrantes de la Asociación Internacional de Círculos de Calidad.

⁴⁰ Ramírez González, Federico. *Op. Cit.*, p. 162.

⁴¹ Cornejo y Rosado, Miguel Ángel. *Excelencia directiva para lograr la productividad*, p. 28.

Es entonces cuando otras organizaciones de diferentes giros, optan por introducirlos a sus centros de trabajo, no importando el tamaño del negocio. Así en 1985 el número de círculos de calidad, rebasaba los 530.000 en organizaciones como Celanese de México, Sistema de Transporte Metro, la llamada Ex ruta 100, Wolword, Sears, IMSS, ISSSTE, Telmex, PEMEX, Industrial Papelera Mexicana, Hylsa, Gamesa y Ford Motor Company, entre otras. Recordemos que en ese año se presenta la situación que permitió que la gente dejara resurgir sus valores de ayuda y trabajo en grupo, relaciones interpersonales, capacidad de decisión; el grave sismo que sacudió a la capital, para el año 2000, los círculos han aumentado de manera radical, y no solo la industria maquiladora sino también la de salud, hotelera, artística, de comunicaciones etc. Han decidido implementarlos pues se ha demostrado que trabajándolos adecuadamente, se logran beneficios acordes con los deseos de superación de la sociedad mexicana en todos los aspectos (laboral y personal), resultados reflejados de entre 3 y 6 meses.

Debido a la importancia que reviste la implementación de los círculos a nivel nacional, el IMECA considera que su implementación consta de ciertas fases a saber, en las que se incluyen elementos de suma importancia como lo son la motivación y el entusiasmo por pertenecer a un círculo.⁴²

A continuación explicare cada una de las fases en las que se apoyan para la implementación aunque de una manera general, y de una forma más detallada lo hará en otro capítulo.

Fase 1. Concientización y capacitación para el trabajo de los círculos de calidad:

Se busca desarrollar en el personal una actitud diferente hacia el trabajo, organización, compañeros de labores y hacia sí mismo. En esta fase se persigue que el personal:

- ❖ Comprenda lo que se espera de él.
- ❖ Conozca y sepa lo que tiene que hacer.
- ❖ Sepa que hacer para tener éxito y que lo haga con gusto.
- ❖ Se permita innovar en el desarrollo de su propio trabajo.
- ❖ Busque lograr los objetivos personales y de grupo.

⁴² *Ibidem*, p. 29.

Los rubros a desarrollar en esta primera fase son:

- ❖ Necesidad de incrementar la cantidad y la productividad en todos los sectores.
- ❖ Relaciones humanas en el hogar.
- ❖ Relaciones humanas en el trabajo.
- ❖ Solución participativa de problemas.
- ❖ Implementación de los círculos de calidad.

Fase 2. Implementación de los círculos en cada organización, tomando en cuenta todos sus departamentos:

A medida que los cursos inductivos para altos mandos se terminan, se busca que el personal en general se integre y practique lo que se ha aprendido en el curso, buscando que formen un círculo con las reglas en horarios y días de reunión con ello podrán registrarlo ante su directiva.

Fase 3. Mantenimiento de los círculos:

El mantenimiento implica hacer un uso cotidiano de la filosofía, políticas, principios dentro y fuera del centro de trabajo, buscando un desarrollo total en los trabajadores que se refleje permanentemente.

Fase 4. Reforzamiento:

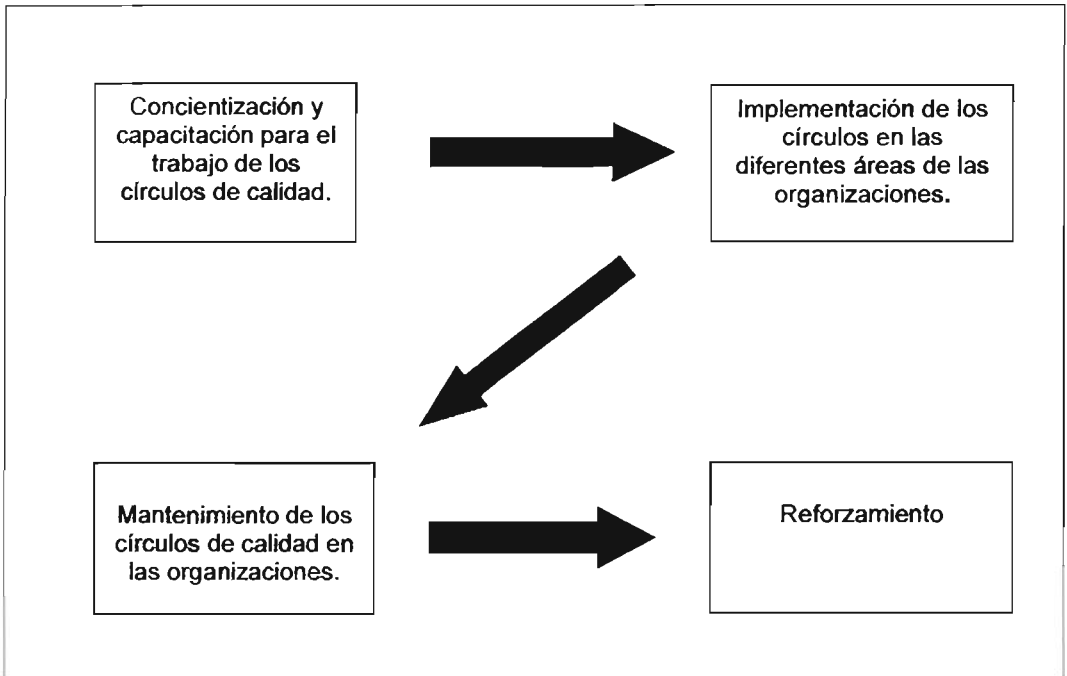
Éste debe darse en varios niveles y dentro del ámbito laboral en el que se desarrollan los trabajadores, éste incluye jefes, compañeros y organización en general. En este reforzamiento se incluye delegación de responsabilidades, obligación compartida, reconocimiento de avances y buen desempeño al igual que el señalamiento de errores.⁴³

⁴³ Borrego, Genaro. *Folleto de Calidad y Excelencia en México*, pp.115-116.

Según el IMECA, cuando las organizaciones manifiestan logros por parte de sus trabajadores y han sido reconocidos por sus jefes, y se hacen acreedores de algún beneficio por parte de éstos, el Instituto de la calidad es el encargado de reconocer el trabajo que se realiza en el círculo de calidad, que manifieste cambios y avances importantes.⁴⁴

Figura 3

FASES DE APOYO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD⁴⁵



⁴⁴ Tamás Omelas, Carlos. *Op.Cit.*, p.39.

⁴⁵ Tomado de *Biblioteca Práctica de la Administración... Op. Cit.*, p. 356.

CAPÍTULO II

CONCEPTOS PARA ELEVAR LA CALIDAD

Entre las acciones que puede emprender una organización que busca mejorar sus bienes y servicios está el establecimiento de los círculos de calidad. Su implementación es con frecuencia el resultado de la identificación de una serie de problemas y necesidades generales dentro de la propia organización.

Los círculos de calidad, no son solo un conjunto de técnicas estadísticas para el control de la calidad, ni una serie de métodos racionales para la solución de problemas. Es mucho más que esto, es una estrategia de cambio planeada que se sustenta en una filosofía integrada por diversos conceptos relacionados con la misión fundamental de las organizaciones, con la responsabilidad social que cumplen al proporcionar servicios de alta calidad y con la naturaleza de las personas y la importancia de su participación en ellas.⁴⁶

Algunos conceptos que son parte medular de esta filosofía son:

1. PREPARACIÓN PARA ENFRENTAR EL CAMBIO

En la actualidad ninguna organización prevalece sino es en el cambio, el cual se define como "un proceso físico formado por fenómenos naturales e inevitables, que transforman una condición en otra de características distintas".⁴⁷

Cambio, puede definirse como la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de carácter, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos.⁴⁸

Todo cambio significativo, ya sea natural o planeado, conlleva a una resistencia, misma que debe entenderse como una reacción lógica del individuo a querer que sus costumbres y seguridad se conserven.

⁴⁶ Barragán Samudio, Laura Alicia. Curso "Calidad Total". Febrero 2005.

⁴⁷ Tantús Ornelas, Carlos. *Op.Cit.*, p.46.

⁴⁸ *Ibidem*, p.52.

Otras causas que provocan o mantienen la resistencia se deben al temor de que los resultados que se esperan provoquen un cambio, el miedo a ser criticado o a perder el poder, que la reforma propuesta no parta del propio individuo y que éste no participe en su implementación.

Genaro Borrego: Expresa "Prepararse para el cambio, es un requisito indispensable para alcanzar los objetivos de una organización. Cualquier organización que desee sobrevivir y triunfar esta obligado a hacer frente al cambio".⁴⁹

El siglo XXI, se presenta con cambios radicales y con un ritmo sin precedentes en la historia de la humanidad. Robert Bennis: dice "Algo que resulta nuevo es la preponderancia de las cosas nuevas, es el cambio de escala y de mira del propio cambio, de tal modo que el mundo se altera mientras caminamos en él".⁵⁰

En la medida en que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptación a éstos resulta cada vez la más importante y determinante en la supervivencia. La propia adaptación, evolución o renovación implica cambios, pues sólo si éstos se lograran se modificará una cosa.

La capacidad de percibir y entender los cambios, sus reflejos sobre el hombre y la organización, además de adaptarse a las exigencias de los hechos nuevos y de ser posible, anticiparse a la llegada de los nuevos cambios pasa a ser una condición vital. Hay una necesidad apremiante de operacionalizar lo que se conoce sobre adaptación, ya sea en términos de generar cambio o en términos de preparar individuos y organizaciones para los cambios. Las organizaciones también deben adaptarse a ellos (cambios internos y externos) y para hacerlo deben introducirlos en sus estructuras, esto lleva a muchos individuos a ocupar muchos cargos, y recibir nuevas responsabilidades.

El individuo tiene que abandonar sus vínculos con la estructura anterior y por ende asumir su nuevo cargo y, consecuentemente sus nuevas relaciones e interdependencias, necesita una nueva actitud psicológica y emocional, las modificaciones individuales son importantes: pero este cambio individual sin la contrapartida de los cambios en las relaciones del individuo con el grupo, en el contexto más amplio del sistema, tiende a no generar efecto duradero y práctico y acaban por hacer al individuo retroceder en su actitud al no encontrar receptividad o apoyo en su medio laboral, llevándolos al conflicto del desgaste, al castigo o expulsión del individuo progresista.

⁴⁹ Borrego, Genaro. *Op. Cit.*, p.123.

⁵⁰ Bennis, Robert. *Sociedad Hoy*, p. 19.

Por otro lado, debemos recordar que todo cambio organizacional implica, en último análisis, cambios en el comportamiento del individuo y/o grupos. Esto es: cualquier cambio dentro de la organización (tecnológico, intelectual, estructural o administrativo), lleva necesariamente a alguna modificación de hábitos, actitudes o acciones de las personas.

Las organizaciones necesitan ajustarse a las condiciones y características de la oportunidad externa, el sistema organizacional tiene raíces y ramificaciones que se entierran y se extienden en el medio que los rodea, y que es de suma importancia para su supervivencia, ya sea en sus actos de crecimiento, ya sea en sus actos de defensa. Existe así un sistema total de la organización que traspasa los contornos de sus fronteras, e incluye necesariamente los otros sistemas o subsistemas de la comunidad o sociedad con los que transacciona, ya sea en términos de insumos o resultados.⁵¹

Los hechos nuevos del mundo, las acciones de los competidores, la disponibilidad y costo de los recursos humanos y materiales, el progreso tecnológico, entre otros factores, todo tiende a afectar el equilibrio interno de la organización, afecta la acción del subsistema administrativo que necesita conciliar sus dos grandes responsabilidades; la de dar estabilidad a la organización y la de asegurar su mutabilidad adaptativa.

Para la estabilidad hay que mantener, afirmar, continuar, no combinar; para la adaptabilidad hay que modificar, renovar, perfeccionar y cambiar.

Ma. Isabel Sandoval Rodríguez. Explica: "Se vive en un mundo de transformación, bajo el impacto de nuevas circunstancias y nuevos acontecimientos. Existen diferentes maneras de reaccionar a los "hechos nuevos" del medio que rodea a las personas y organizaciones, como serían los siguientes:

- ❖ Negación de la realidad: Desconocer, negar, ignorar o despreciar el nuevo hecho.
- ❖ Resistencia: (pasiva o activa): resistir al hecho nuevo, oponerse a cambios anticipados o consecuentes del nuevo hecho.

⁵¹ Cornejo y Rosado, Miguel Ángel. *Op. Cit.*, pp. 39-40.

- ❖ Cambio planeado: percibir, entender y asimilar el nuevo hecho, integrándolo con el que ya existe, desarrollar, evolucionar, innovar, perfeccionar, crear, prever y planear soluciones y acciones, cambiar de modo intencional, aprovechando toda la potencialidad de crecimiento personal u organizacional.
- ❖ Acomodación inercial: acomodarse, aceptar, esperar pasivamente a que las cosas ocurran.
- ❖ Subversión o resolución: atacar y destruir lo que ya existe, reconstruir en función del nuevo hecho, rechazando y eliminando lo actual por haberse vuelto anticuado e ineficaz, o por no tener el germen de la resistencia al cambio y el retroceso inercial.⁵²

El desarrollo organizacional, opta por el cambio planeado, como el único modo de que la organización y sus responsables puedan mandar en el proceso de cambio, minimizando el riesgo de la deteriorización causada por el choque. El desarrollo organizacional, trata de la adaptabilidad, de la flexibilidad para cambiar y para anticiparse al cambio de modo lúcido, preactivo, eficaz y saludable; como identificar, controlar y dirigir favorablemente las fuerzas y factores implícitos en el proceso de cambio, es uno de los grandes desafíos del arte de desarrollar la organización.⁵³

El inicio de un programa de círculos de calidad, implica una innovación, que genera entusiasmo; sin embargo, también puede ocasionar sentimientos de duda y desconfianza, manifestaciones iniciales de la resistencia al cambio.

2. IMPORTANCIA DE LA CALIDAD

La calidad es una preocupación constante para las organizaciones e instituciones que buscan triunfar en el mundo competitivo de hoy, sobre todo porque la reducción del poder adquisitivo de la sociedad contemporánea las obliga a otorgar un servicio cada vez más eficiente a cambio de su dinero.

Generalmente el término calidad se entiende como un conjunto de características externas o lujos que sólo encarecen un producto o servicio; también se le considera como status o de pertenencia a una élite. Sin embargo, puede definirse:

⁵² Sandoval Rodríguez, María Isabel. *Op. Cit.*, p. 189.

⁵³ Cornejo y Rosado, Miguel Ángel. *Op. Cit.*, p.52.

Como el grado en que un producto o servicio satisface los requerimientos del consumidor, para un uso determinado y a un costo razonable por lo tanto calidad significa satisfacción.⁵⁴

La calidad sobre un producto o servicio es resultado de las aportaciones de todos los trabajadores. Ésto significa que la aportación de las personas en las tareas por mejorar objetos y/o actitudes es importante, de tal manera, la calidad se convierte en la resultante del esfuerzo común. Pero además quienes forman parte de este proceso de optimización deben estar conscientes de que las cosas se tienen que hacer bien en todo el transcurso de la prestación del servicio o elaboración de un producto.

El éxito de esta idea radica en la disposición de las personas para realizar su mejor esfuerzo en cada una de las etapas del trabajo, al comprender la importancia de su labor individual.

En términos comerciales, se habla de calidad como el producto que cumple sus ofrecimientos, satisfaciendo las necesidades de un cliente. La calidad, no es un problema, es una respuesta. La calidad es un elemento que facilita el camino hacia los resultados, no es un mal necesario ni un obstáculo. La empresa Hewlett-Packard, hizo un estudio en relación al axioma "nunca tenemos tiempo para hacer bien las cosas, pero siempre las tenemos que hacer de nuevo".

Esta compañía hizo notar, que si los trabajadores, aprendían a dominar el proceso de hacer bien las cosas desde la primera vez, se podrían ahorrar inmediatamente el 50% del costo de la producción. Llegando al principio de la Excelencia; hacer las cosas bien desde la primera vez, con la conciencia de cada uno de los empleados o miembros de la organización, recordando los graves daños que se causan por no dominar el proceso de control de calidad desde un principio.

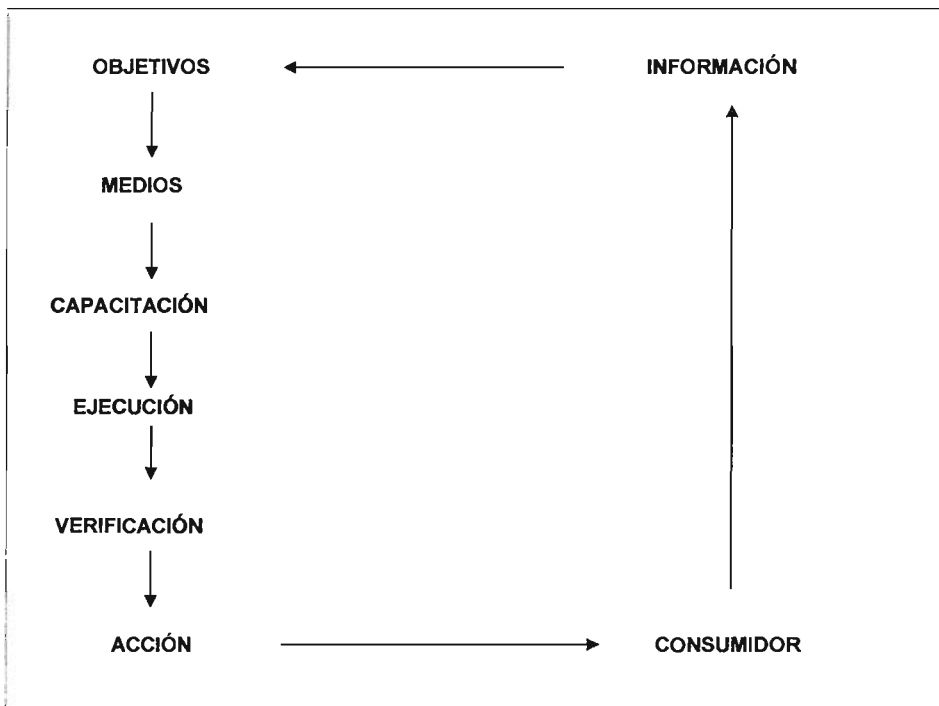
La calidad depende, en primer lugar, de la investigación de mercado al que está destinado el producto; si está mal diseñado por no corresponder a una necesidad auténtica del mercado, el resultado es un fracaso rotundo; el siguiente paso de responsabilidad está en el proceso de fabricación, en el que se requiere seguir el diseño exacto del producto, con la materia prima que cumpla con la calidad requerida para lograr los parámetros de calidad deseada.

⁵⁴ *Ibidem*, p.58.

Así el concepto de calidad se extiende a todas las áreas de la organización. La calidad está antes, durante y después del diseño de algún producto; lo que nos lleva a definir un ciclo de calidad integral.

De este modo, la calidad total la podríamos definir como la satisfacción plena del cliente, obteniendo trabajo con cero errores; lograr una cultura de calidad, ha dejado establecido que aún cuando obtuviéramos un producto perfecto sin ninguna falla, no significaría que estuviéramos en un concepto de calidad mercadológicamente hablando, es por lo tanto indiscutible, que el binomio entre la satisfacción del cliente y la producción cero errores, se dan como elemento imprescindible de la excelencia.⁵⁵

Figura 4
DIAGRAMA DE CALIDAD⁵⁶



⁵⁵ Borrego, Genaro. *Op. Cit.*, p. 158.

⁵⁶ Tomado de *Ibidem*, p. 158.

3. CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD

Este sistema es considerado como un medio eficaz para integrar los esfuerzos que en materia de mantenimiento, desarrollo y mejoramiento de la calidad llevan diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir servicios económicos y eficientes y con la plena satisfacción del usuario.

Control Total de la calidad (CTC), "es el conjunto de esfuerzos efectivos para la satisfacción del cliente al nivel más económico".⁵⁷

El CTC es un modelo de administración que busca el desarrollo de la calidad en el sentido más amplio, en todo el personal y en toda actividad que se realiza en la organización.

Su implementación requiere de un profundo convencimiento de cambio de los sistemas tradicionales de administración, a un sistema participativo, considerando a los hombres como seres humanos capaces de entender su trabajo y desarrollarlo con verdadero sentido dentro de la calidad y la productividad.

Los trabajadores además de pies y manos, tienen cerebro, inteligencia, por no hablar de sentimientos y alma, por lo que además de ser susceptibles a ser adiestrados, pueden ser desarrollados. Así entendemos que la "organización tendrá un verdadero avance cuando todo su personal se desarrolle".⁵⁸

Enrique Ogliastri aclara: "El CTC, tiene cabida en todos los rincones de la organización y llevarlo a todas las personas es lo que le proporciona una difusión de total".⁵⁹

Ahora calidad no se refiere solamente a la calidad de un producto, sino a la realización de un buen trabajo, de la tarea que tiene asignada cada uno de los miembros de la organización. Lo mismo el trabajo de la recepcionista como el del ingeniero o el del almacenista o el contador, en todos se debe dar la calidad.

Esta técnica cubre a todo el personal de la organización, por lo que ha de iniciarse desde la alta gerencia e ir bajando hasta llegar al nivel del obrero.

⁵⁷ Kaoru. Ishikawa. *¿Qué es el control total de la calidad?*, p. 30.

⁵⁸ *Ibidem*, p. 37.

⁵⁹ Ogliastri, Enrique. *Gerencia japonesa y círculos de participación*, p. 61.

De esta manera se va logrando la concientización, el apoyo y el seguimiento desde la alta gerencia.

En la medida en que se va avanzando, se va formando un organigrama (paralelo al formal de la organización) en el que se queda involucrado todo el personal a través de: comités, grupos de trabajo y círculos de calidad.

Hermelinda Kasuga de Yamazaki. "Explica: sobre lo que esta técnica propicia:

- ❖ El cambio de actitud.
- ❖ La conciencia de calidad.
- ❖ La integración del personal.
- ❖ La estandarización de las operaciones.
- ❖ Una metodología para el trabajo.
- ❖ El autodesarrollo.

La finalidad de un CTC es:

- ❖ Lograr que la organización sea un lugar de trabajo confiable, atractivo, de satisfacción y autodesarrollo para los que en ella trabajan.
- ❖ Hacer de la organización un centro productivo, eficiente y rentable para sus accionistas, garantizando así su continuidad y desarrollo
- ❖ Hacer de la organización una fuente de suministros de productos confiables, seguros y económicos para sus clientes y usuarios.

El CTC, es una filosofía, un cambio de actitud, una nueva forma de administrar las organizaciones. Es el cambio que han encontrado países como Japón, Alemania y Estados Unidos, para su desarrollo económico y tecnológico, basado en el crecimiento de sus organizaciones a través de la realización de su personal".⁶⁰

El control total de la calidad es administrar con calidad. Al tratar de implantar un programa de CTC, debe cuidarse muy de cerca, que sea adecuado a las características y necesidades propias de cada organización.

⁶⁰ Kasuga de Yamazaki, Hermelinda. *Op. Cit.*, p. 167.

En términos generales, el CTC, como otros modelos tienen condiciones que deben existir en la organización que desea implantarlo; descubrir estas necesidades (diagnóstico), planear y programar actividades para satisfacerlas, ha enriquecido al CTC, hasta convertirlo en un modelo completo, llamado ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD.

Este modelo toma los conceptos aplicables al medio de técnicas como “el desarrollo organizacional, la administración por objetivos, la administración científica, etc.”, y los conjuga con los conceptos modernos de calidad. Para que una organización, logre el control total de la calidad en los servicios que presta, debe basarse en los rubros modernos de la calidad, que son:

- ❖ **Confiability:** Contribuye la posibilidad de que un servicio desempeñe las funciones para las que ha sido proyectado, durante un tiempo previsto y bajo las condiciones de operación determinadas.
- ❖ **Estandarización:** Es el registro de un procedimiento para elaborar algo y hacerlo siempre igual.
- ❖ **Aseguramiento de la calidad:** Es la parte del control de la calidad total que se ocupa del proceso de producción o de servicio.
- ❖ **Círculos de calidad:** Es el conjunto de técnicas estadísticas que permiten analizar, resolver y prevenir problemas para controlar y además mejorar la calidad.⁶¹

Es necesario enfatizar este último termino (calidad), puesto que resulta ya una exigencia creciente de los usuarios... y una necesidad de supervivencia para la organización. Pero por encima de todo, es lo que da sentido a la actividad económica o social de cualquier organización. La calidad, entendida como la capacidad de satisfacer necesidades, expectativas y valores de la gente, es lo que genera cualquier bienestar auténtico en la sociedad y lo que permite que las instituciones crezcan, se desarrollen y trasciendan.⁶²

En síntesis, para producir servicios de calidad, hay que partir de la realidad de los usuarios, ya que éstos son los primeros y los últimos en definir y evaluar la calidad.

⁶¹ Kaoru, Ishikawa. *Op. Cit.*, p. 61.

⁶² *Ibidem*, p. 69.

4. FILOSOFÍA DE LA CALIDAD

El control de la calidad bien entendido, es una función que sobrepasa la técnica científico-administrativa de una organización, ya que es una disciplina que está presente en las actividades y posiciones que se asumen en el seno de una comunidad.

Es una actividad presente en las actitudes frente a la vida que involucra el deseo de superación, servicio, eficiencia, honestidad y respeto.⁶³

De la misma forma como se establecen los niveles de calidad de un producto y partiendo de la primera premisa la cual nos dice que el control de la calidad es factor de cambio en la comunidad, es factible establecer niveles del impacto que la actitud del controlador impone en su ámbito.

Controlador se denomina a toda persona involucrada en la función de la calidad, privada u oficial, cuya responsabilidad social está en proporción directa del alcance de sus decisiones.⁶⁴

A continuación presento los cuatro niveles que marcan las actitudes y las consecuencias de éstas por parte de los controladores de la calidad, dependiendo de los ámbitos en los que se puede trabajar con el deseo de lograr la calidad.

⁶³ Montes, Jacqueline. *Filosofía Institucional*, p. 12.

⁶⁴ *Ibidem*, p. 16.

FIGURA 5

Niveles y actitudes de controladores de calidad⁶⁵

PRIMER NIVEL		SEGUNDO NIVEL	
ACTITUD DEL CONTROLADOR	RESULTADOS	ACTITUD DEL CONTROLADOR	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Inconforme al encontrarse en un área. No usa el puesto como trampolín. ❖ Desconocimiento y falta de interés en las técnicas y sistemas de control de calidad deseada. ❖ Desconocimiento y falta de interés en las técnicas y sistemas de control de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Producto de calidad deficiente y no deseada ni uniforme. ❖ Se aplica al criterio de "después el trabajo". ❖ La mentalidad de funcionarios y usuarios es conformista y mediocre. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se inicia en el conocimiento de técnicas y sistemas. ❖ Se percata de la necesidad de aplicación en la organización para mantener los mercados. ❖ Nace el interés de superación personal y de su reconocimiento dentro del marco de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se inicia el cambio forzado en funcionarios y obreros. ❖ El CTC, es el policía "mal necesario", cuyos lineamientos deben ser cumplidos para consolidar metas y evitar desperdicios. ❖ Se inicia el avance de la organización.

⁶⁵ Kaoru, Ishikawa. *Op. Cit.* p. 142.

FIGURA 5

Nivele y actitudes de controladores de calidad

TERCER NIVEL		CUARTO NIVEL	
ACTITUD DEL CONTROLADOR	RESULTADOS	ACTITUD DEL CONTROLADOR	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se afirman los conocimientos en la materia. ❖ Se constituye en defensor de la imagen de su organización por convencimiento, iniciando programas de motivación intra y extra muros. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Productos de calidad uniforme, con modificaciones en la calidad del trabajo salvo necesidades del mercado aunadas al precio. ❖ Se confirma el cambio de mentalidad en los trabajadores de la organización, relacionados con la necesidad de perseverancia en las funciones (sistematización), hacer las cosas bien, desde el principio. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Convencido, auténtico y defensor del control de calidad para lograr la productividad. ❖ Resolver problemas de la organización y la comunidad. ❖ Se convence de la necesidad de la superación constante en la calidad de vida familiar y de la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La calidad del producto satisface plenamente al usuario. ❖ Los trabajadores de la organización, sienten orgullo de ser promotores del cambio en su comunidad. ❖ Se adquiere conciencia de la responsabilidad social.

De esta manera tenemos, que según se aprecian las necesidades del mercado, en cuanto a servicios y productos las actitudes de cada uno de los miembros de las organizaciones se van modificando.

Con relación a los adelantos de la calidad que se van presentando, también se modifica la estructura organizacional y los niveles de calidad también sufren un cambio significativo; esto es cuando los miembros se van concientizando y originan cambios los resultados son agradables según el nivel de aplicación.

Para lograr un resultado satisfactorio cada uno de los controladores, deben poseer ciertas cualidades que repercutan en el deseo de superación.

Para que un controlador de la calidad sea reconocido y aceptado por la comunidad como su representante ante la organización, así como para que la organización le confiera su prestigio y lo acepte como vigilante de su imagen es indispensable que su opinión tenga "autoridad moral", por la cual sea respetado.⁶⁶

Entendiendo que el respeto nace del que uno mismo se debe, tanto como por sus conocimientos como por sus actitudes, se basa en el deseo de dignidad. Ya que cada uno, aún a solas y sin testigos debe sentirse vigilado por su propio respeto moral y sentir vergüenza de violar este respeto, convirtiéndose así en el más severo crítico de sus propios actos; debe contar, inspirado por la voluntad moral o de perfeccionamiento humano, con los conocimientos técnicos necesarios, conocimientos científicos (teóricos y prácticos) de las ciencias relacionadas con el ambiente en que se desarrolla, ya que cuando esta actitud se pierde de vista, se degenera y se destruye a sí mismo.

Tratar con respeto la dignidad humana de quienes lo rodean, sin importar jerarquías sociales. Debe poseer un claro sentido común, que le permita discernir, qué es lo que debe exigir con extremo vigor.

El respeto a su especie se basa en forma importante en el respeto al trabajo humano; por lo tanto como muestra respeto a los demás, debe evitar el desperdicio, ya que éste debe ser visto como una inmoralidad.

⁶⁶ Bemis, Robert. *Op. Cit.*, p. 41.

Nunca se debe perder de vista al procurar las legítimas ventajas personales, por lo que se le debe al país y a la sociedad en conjunto. En caso de conflicto, el bien más amplio debe triunfar sobre el más particular y limitado.

Finalmente, si día a día se cumple con las premisas anteriores, podrá sentir la satisfacción del deber cumplido y de cada instante deberá trabajar para merecer el calificativo ser humano en toda la extensión de la palabra, siendo además digno representante de lo que es un "controlador de la calidad". Aquel que sepa guiar a sus compañeros hacia un fin común, el alcanzar objetivos primordiales que reditúen beneficios en muchos aspectos.

5. RECONOCIMIENTO AL VALOR DE LA PERSONA

Lo fundamental en una administración participativa, es que nace de la convicción de que las personas cuentan con una serie de recursos y potencialidades, como son: sus conocimientos, experiencias, ingenio, habilidades, etc. que pueden poner a disposición de las organizaciones, si éstas le ofrecen no sólo una remuneración económica adecuada, sino un ambiente propicio en el cual tengan la posibilidad de satisfacer sus necesidades de logro y expresión personal.

Al respecto es importante hacer una referencia breve sobre la esencia del hombre, todas las organizaciones que buscan su desarrollo están apoyadas fundamentalmente en un sólido sistema educativo y dirigen sus esfuerzos hacia el desarrollo del capital más importante en ella, "el ser humano".

Si reflexionamos un momento sobre esta conclusión y valoramos brevemente los valores que está produciendo la tercera gran revolución industrial de la humanidad; la robótica, la microelectrónica, al preguntarnos ¿qué es lo que la produce?, volveremos a la misma respuesta, el ser humano.

El proyecto más importante del mundo es "¿cómo desarrollar el potencial infinito del hombre?", para ser realistas, si algo no hemos valorado en nuestro medio es el talento de los mexicanos, la mayoría de las veces nos hemos dedicado a devaluar y despreciar nuestra naturaleza, ridiculizar nuestra falta de entrega, de entusiasmo y demás valores que siempre aquilatamos del individuo extranjero.

Ante ésto ¿qué hacemos los mexicanos?, se intenta brindar una educación complementaria, que tenga elementos de formación técnica, humana y cívica.

Con la formación técnica, se busca la excelencia en una disciplina específica, se asimila la experiencia de la gente más capaz y experimentada; se realiza la organización para adiestrar a los nuevos elementos y se logra mediante una dinámica de actualización en todas las disciplinas de la organización, tanto de índole técnica, administrativa, financiera y mercadológica, así como el reciclaje periódico de conocimientos para el personal más antiguo de la organización.

Las organizaciones sobresalientes mantienen una actitud permanente de investigación, buscando innovaciones de orden práctico para acelerar su velocidad productiva y mejorar la calidad luego experimentando nuevos caminos y desarrollando en buena medida su propia tecnología. Tales trabajos, aun cuando sus responsables están asignados a diferentes áreas de la organización, canalizan sus resultados a través de un centro de capacitación, para difundir sus hallazgos y para adiestrar a los involucrados en las nuevas técnicas desarrolladas. En realidad lo único permanente en el mundo de la tecnología es el cambio y quien renuncia al cambio, renuncia al mañana.

En cuanto a la formación humana las organizaciones han comenzado a darse cuenta, de que a través de la capacitación técnica, el trabajador quedará debidamente preparado para realizar eficientemente su tarea, pero a través de la formación humana, el trabajador querrá hacer mejor su trabajo. Ésta es la fórmula indispensable para lograr la productividad, con voluntad, inteligencia y amor para hacer cosas bien hechas.

El trabajador, al ser guiado por el campo de los recursos humanos, dimensiona con mayor responsabilidad su importante labor en cualquier puesto en que se desempeñe; si además el trabajador recibe a través de la organización una mejor forma de relacionarse adecuadamente, no solamente con sus compañeros de trabajo sino con su propia pareja, familia, amigos y comunidad en general; si se le acrecientan valores como la comunicación activa, la justicia, el compromiso, la relación humana; así desarrollará un espíritu para ser mejor en todos los ordenes de la vida y estará recibiendo mucho más de lo que esperaba en su trabajo, ya que todo su entorno socio-familiar recibirá los efectos positivos de dicha influencia.

Cuando las organizaciones de mayor éxito planean su crecimiento no solamente se preguntan ¿Cuánto capital será necesario?, ¿cuál es la estrategia de crecimiento?, ¿qué tecnología les permitirá lograr sus metas?, sino además se preguntan ¿cuál es la forma de hacer crecer a su gente para hacer frente a los nuevos retos?, ¿por qué el hombre representa su mayor riqueza en la organización?, pero desafortunadamente muchos dicen cosas bellas al respecto, pero pocos hacen algo.⁶⁷

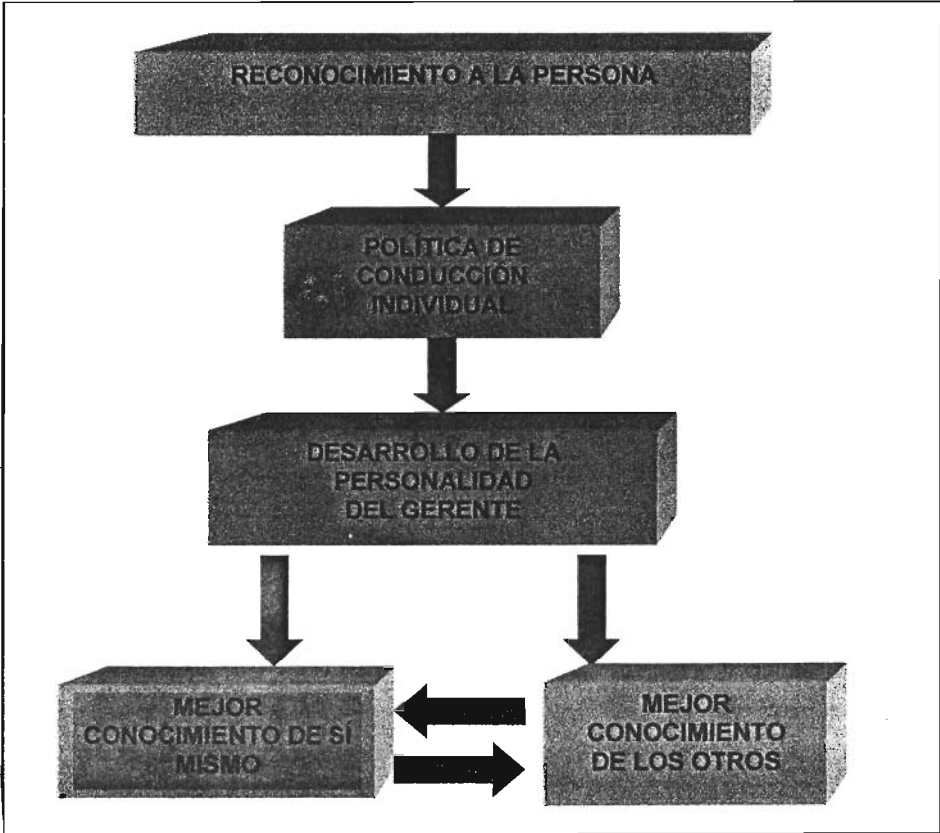
⁶⁷ Calva, José Luis. *Formación de recursos humanos, desarrollo tecnológico y productividad*, p.118.

Dentro de la formación cívica; es necesario identificar a los miembros de la organización con el espíritu empresarial, ya que todos contribuyen a producir utilidades para el desarrollo de la sociedad, unificando este espíritu con los objetivos de la nación, ya que en la medida en que la organización crezca e incremente su productividad, la nación prosperará.

Amar a nuestro país con hechos concretos se manifiesta básicamente a través de la productividad. Ser productivos no debe de ser un atributo en el modelo organizacional, público o privado, sino debe ser una gran responsabilidad social.

Figura 6

FASES DE LA ESTRUCTURA INDIVIDUAL EN LA ORGANIZACIÓN⁶⁸



⁶⁸ Tomado de Biblioteca practica de la administración...Op. Cit., p. 382.

CAPÍTULO III

FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

1. VALORES SUPERIORES

Los hombres son distintos entre sí porque están conscientes del cambio y examinan el mundo que los rodea y su propio yo. Por lo tanto, ellos, mucho más que cualquier otra criatura, poseen conciencia de sus limitaciones.

A partir de ella y de sus consecuencias está en conflicto con su necesidad de ejercer control, pues acepta que nadie puede ejercer un control total, sea sobre sí mismo o sobre su sociedad. Su contemplación consciente puede llevarlo a enfrentar la vida con mayor ansiedad.

Por lo tanto, en un esfuerzo por mantener la comprensión de sus ideas y problemas, el hombre intenta una cierta cantidad de soluciones para redimir sus carencias y satisfacer sus necesidades de ejercer el control de todo.

El individuo o el grupo comienzan a creer que el problema planteado por la limitación de su propia naturaleza, o de lo que le rodea, puede resolverse permanentemente, está en realidad buscando un todo acabado que jamás podrá existir en este mundo. El líder, o el administrador, pueden terminar creyendo que el grupo es capaz de llegar a la solución.

A causa de la conciencia de su limitación, el hombre es capaz de progresar hacia niveles superiores de comprensión y hacia soluciones más reales de los problemas planteados en las organizaciones y su sociedad.

Uno de los esfuerzos humanos para reafirmarse, es el que se traduce en la adopción de un enfoque legalista; ante cualquier conducta que le resulta amenazadora.

En su deseo de evitar las ambigüedades, hay algunos que se vuelven hacia alguien; el líder, para que éste les procure una solución. Al colocar las cosas en sus manos, parecería que se estuviera simplificando el mundo, que se eliminaran

los temores y se redujeran las áreas en donde el hombre ha de reconocer y asumir su carácter de ser limitado.

El administrador debe tener conciencia que la solución de todo problema, puede superarse en cualquier momento mediante una buena decisión. Debe existir una mayor integración de la inteligencia y los sentimientos en una explicación racional de la realidad; se da cuenta de la necesidad de preservar, e incluso enaltecer el carácter positivo de la limitación del hombre y su mundo.

No es necesario ser antropólogo social, para reconocer las diversidades de la cultura humana. Al administrador, que trabaja dentro de un subgrupo de una cultura mayor, y a su personal, les interesa saber cuál es la medida de una sociedad "buena".

Allí en donde se acepta la disconformidad de individuo, en razón de su necesidad de desarrollo, es necesario comenzar a buscar alguna forma de control. El individuo por lo tanto, empieza aceptando un mínimo de conformidad dentro del grupo. Si decimos a alguien, "usted es tan importante aquí como cualquier otro miembro del grupo; y sus acciones, poseen significado, tienen sentido".⁶⁹ El individuo, que si es dueño de sí mismo como ser único e insustituible, le resulta importante preservar al grupo y apoyar a un líder, a fin de no permitir el deterioro de su estabilidad.⁷⁰

La necesidad de un estatus social individual dentro de un grupo, es importante para el pleno desarrollo de la concepción del hombre; sin embargo, existen limitantes cuando se le permite expresar todos los sentimientos y ansiedades.

Al aceptar la idea que el individuo debe servir al Estado, es necesario someterlo a controles. La sociedad democrática establece condiciones en las cuales los hombres puedan ser productivos, individuales y alcanzar el grado más elevado de realización, por lo tanto ser sano. Es cierto que todas las sociedades deben limitar a los individuos pero bajo el límite mínimo y servir tanto como pueda a las necesidades del individuo.

La naturaleza destructiva del hombre y la necesidad de ejercer poder uno sobre otro, pueden negarse mediante la aplicación de pautas lógicas que demuestran el poder a menos que haya alguien sobre quien se ejerza, depende de los individuos que constituyen el grupo y de éste en sí.

⁶⁹ *Ibidem*, p. 23.

⁷⁰ Cornejo y Rosado, Miguel Ángel, *Op. Cit.*, p. 46.

De esta manera las organizaciones ratifican la filosofía dominante en sus campos de trabajo, consideran que la efectividad de sus actividades se inicia con la obtención de resultados y la permanencia en el mercado, estos dos aspectos, representan los parámetros básicos en el mundo organizacional, siendo éstos el auténtico reto para todo director.

El fracaso para muchas organizaciones actualmente es alarmante y es común observar que un buen número no se haya logrado sostener dentro de los parámetros aceptables de éxito, pero recordemos que en época de crisis el margen de tolerancia para los errores se reduce notablemente. Ahora existe justificación en cuanto a la filosofía organizacional, es necesario reconocer que el director es quien dicta las normas de conducta y los valores que se van a regir en toda la organización y es incuestionable que el principal capacitador es el director.⁷¹

Alfredo Nóbel, acertadamente anota "El hombre inteligente, aprende más de los fracasos que de los errores y de los éxitos".⁷²

Ahora bien, por un lado tenemos la limitación del individuo en su orden de ser y desarrollo y, por el otro, se busca efectividad, calidad, calidez y aumento en la producción, elementos importantes y resultantes de una filosofía organizacional.

El concepto y evolución de lo que se conoce como la filosofía organizacional es que todas las organizaciones poseen filosofía corporativa, una más enriquecida que otra; la filosofía organizacional, marca la pauta para orientar todas las acciones que se emprenden y se desarrollan dentro de la organización. Por lo general, estas guías para la acción no están escritas sino que "flotan" en el espíritu de la misma. Y las quejas de los clientes, constituyen una auténtica molestia y se impide la acción oportuna para atender los reclamos, aún cuando el manual de políticas de la organización sustenta lo contrario. Ésto se debe fundamentalmente a la actitud de los líderes de alto nivel que con su forma de actuar descalifican la política escrita e instituyen una nueva filosofía.

Así podríamos trasladarnos a todos los campos de la organización y preguntarnos ¿qué filosofía se está practicando en cuanto a creatividad e innovación, desarrollo humano, actitud de servicio, logro de resultados, participación de la gente, limpieza, capacitación permanente, ascensos, orientación al nuevo personal, desarrollo tecnológico?.⁷³

⁷¹ Durán, José Manuel, *Op. Cit.*, p.104.

⁷² Nóbel, Alfredo. *Filosofía Empresarial*, p. 34.

⁷³ Borrego, Genaro. *Op. Cit.*, p. 183.

Para llevar a cabo una auténtica “auditoria” de la filosofía organizacional que permite observar la realidad, debemos olvidar el “deber ser”, que normalmente se consigna en los manuales de organización, y recurrir a la observación de los hechos reales, sin apasionamiento y auto justificaciones. Otro elemento importante para reconocer la realidad filosófica de la organización, es la opinión de los usuarios o consumidores finales, pues son ellos los más calificados para opinar sobre la efectividad.

Si el director conjuga las opiniones de los consumidores finales, cliente interno, de sus más cercanos colaboradores, filtrándola a través de una profunda reflexión, podrá conformar y definir su auténtica y real filosofía abarcando los siguientes aspectos:

En cuanto a producto o servicio.
Mercado de la organización.
Operación interna de la organización.
Factor humano.⁷⁴

Para lograr el desarrollo económico y, con él una buena filosofía, existen dos dimensiones fundamentales a estudiar:

1. La Dimensión Social: Toda organización se genera por las veces de consumo de una comunidad, el individuo que encuentra respuesta a esta demanda y emprende una acción para satisfacerla, se convierte en un individuo con iniciativa, ya que toda sociedad organizada tiene su origen en la satisfacción de necesidades, el guía debe concientizarse que su trabajo sirve en el grado de crecimiento y expansión que estas demandas exigen.

2. La Dimensión Personal: Cuando el guía decide enfrentar su compromiso de vida, puede dar respuesta a su existencia histórica, con sus acciones: participará activamente en un cambio social positivo que repercuta en otros seres. Tendrá la oportunidad de formar a sus trabajadores en el área técnica para que puedan incrementar su capacidad económica. En el campo humanista, les podrá infundir valores morales que trasciendan a su vida personal y familiar, modificando comportamientos que resultaran en ideales de orden superior.⁷⁵

⁷⁴ Montes, Jacqueline. *Op. Cit.*, p.19.

⁷⁵ *Ibidem*, p. 23.

La labor histórica del individuo, no se debe limitar a generar riqueza material sino humana y a participar día con día en la formación de un legado mejor para su país, ofreciendo mayores opciones de realización a otros seres humanos.

Cuando una organización ha logrado que los valores antes mencionados sean asimilados, se notarán los beneficios sociales y las utilidades económicas que genera un grupo laboral sano, los empleados comprenderán que el producto que elaboran contribuye también al desarrollo de otras organizaciones.

Se debe entender que el hecho del compromiso reviste en la trascendencia para el que ha definido valores de orden superior; se le exigirá, ante todo, la congruencia con los mismos. El gran reto lo constituye ante todo el poder ofrecer la difusión de estos valores de orden superior y respaldarlos congruentemente con la acción diaria.

Si el director actúa en función con lo que exigen estos principios y su comportamiento, es fiel testimonio de lo que él desea como cultura corporativa en su organización, inevitablemente se difundirán y regirán en el comportamiento de cada uno de los miembros de la organización.

El líder de una organización debe basarse en dos principios:

1. Identificar los objetivos de orden superior que deberán regir a la organización.
2. Ser congruente y fiel a estos principios para hacerlos efectivos.⁷⁶

Las organizaciones laborales que han destacado en el mejoramiento de sus productos y servicios, tienen como característica el compartir valores que trasciendan el mero afán de lucro. Valores superiores como:

- ❖ Confianza.
- ❖ Lealtad.
- ❖ Flexibilidad.
- ❖ Cortesía.
- ❖ Espíritu de grupo.

⁷⁶ Zander, Artur. *Grupos y trabajo*, p.136.

- ❖ Nacionalismo.
- ❖ Parámetros de medición de calidad.

Los valores de orden superior vienen representando el núcleo fundamental sobre los que deben girar los elementos que conforman la organización.

Los elementos pueden ser:

- ❖ La estructura.
- ❖ Los sistemas.
- ❖ El estilo.
- ❖ El personal.
- ❖ Las aptitudes.
- ❖ La estrategia.⁷⁷

Es el momento de que los valores se determinen en forma clara y precisa y se podrá desarrollar la estructura organizacional y los sistemas operativos más adecuados. Todo esto, aunado al estilo de dirección. El personal que se debe de contratar y a las estrategias mercadológicas, permitirán el crecimiento de la organización.⁷⁸

Los valores de orden superior deben estar por encima de cualquier otro tipo de objetivos como son: ventas, producción, compras, y hasta las últimas utilidades, ya que la organización propone su logro como ideal a alcanzar, como un fin último y permanente de realización.

Todo valor de orden superior viene a presentar la esencia de la filosofía en la organización, que debe inculcarse de cada colaborador para lograr involucramiento total y una fe inquebrantable que se traduzca en orgullo de pertenecer a esa organización.

⁷⁷ Montes, Jacqueline. *Op. Cit.*, p. 28.

⁷⁸ Nobel, Alfredo. *Op. Cit.*, p. 56.

2. TRABAJO EN GRUPO

Mucho de lo que es necesario alcanzar en una organización se obtendrá por medio de los esfuerzos integrados y coordinados de más de una persona, de un grupo de personas trabajando juntas (trabajo en grupo).

Y, aun cuando parece que se realiza un trabajo aislado e independiente es, muchas veces, un trabajo individual interdependiente relacionado con el trabajo de otras personas, es decir, un trabajo de grupo.

El éxito de los esfuerzos de un grupo de trabajo depende normalmente de tres aspectos:

1. Del contenido del trabajo o asunto, naturaleza o tareas.
2. Del proceso y clima; dinámica del grupo.
3. De las relaciones interpersonales y del comportamiento individual de sus componentes.

La participación de cada miembro de un grupo, se puede considerar bajo su aspecto funcional, esto es: ¿qué sentido tiene su participación?, ¿qué función tiene en la dinámica del grupo?, ¿qué papel representa la persona?⁷⁹

Esta participación se puede clasificar en tres categorías:

- 1) **La participación instrumental:** Contribuye a realizar las tareas del grupo, directamente al logro de los objetivos de este grupo.

Entre los tipos de participación Instrumental se tienen:

- Iniciar la contribución: Sugerir o proponer ideas, alteraciones, actividades etc.
- Buscar Información: Solicitar o indicar la necesidad de buscar hechos nuevos e informaciones.

⁷⁹ González Hernández, Gregorio Rosalino. *Administrar para producir*, p. 358.

- Buscar opinión: Buscar no hechos, sino esclarecimientos con respecto a puntos de vista sobre a lo que se enfoca el grupo.
- Coordinar: Buscar o mostrar relaciones entre aspectos aislados o separados, unir ideas, hechos, opiniones, actividades.
- Dar Información: Informar, citar hechos.

2) La participación agregadora: Se orienta hacia el funcionamiento del grupo como tal, en el sentido de su cohesión, integración de los participantes, clima o ambiente.

Entre los tipos de participación Agregadora se tienen:

- Animar: Elogiar, concordar en o aceptar la contribución de otra persona. Demostrar simpatía, solidaridad, comprensión, de otra persona.
- Expresar los sentimientos de grupo: Hacer explícitas las emociones y sentimientos de grupo considerado como un todo, señalando las reacciones de grupo.
- Estimular: Esforzarse por mantener abiertos los canales de comunicación, estimulando o facilitando la participación de otro.
- Ser afectivo: Mantener un comportamiento amistoso, mantener su buen humor.
- Negociar: Buscar acuerdo mediante intercambio.

3) La participación disfuncional: Procura básicamente, asegurar la satisfacción de necesidades personales del "Miembro" del grupo.

Esas necesidades no toman en consideración las conveniencias del trabajo o del grupo, sino las conveniencias, intereses o necesidades de los participantes.

La existencia de la participación disfuncional indica que algo no va bien: que es necesario que el grupo se examine para diagnosticar su funcionamiento deficiente. Ignorar, censurar o suprimir la participación disfuncional no constituye una solución adecuada.

Entre los tipos de participación disfuncional se tienen:

- Agredir: Inclusive bajo diversas formas menos directas, tales como ironizar, ridiculizar, despreciar, ignorar, censurar o criticar.
- Dividir: Formar sub-grupos, alianzas secretas.
- Competir: Puede ser una mezcla de agredir, bloquear, querer atención y/o dominar.
- Dominar: Procurar ejercer poder, autoridad o superioridad, monopolizar, imponer, ejercer presión.⁸⁰

Conforme a sus diferentes fases de desarrollo y a las diferentes situaciones de trabajo, un grupo necesita cumplir diferentes funciones; los tipos de participación convenientes al mejor funcionamiento del grupo no constituyen, un sistema rígido e inmutable, por el contrario, una de las pruebas de eficiencia de un grupo reside en la flexibilidad del comportamiento funcional de sus miembros. Éstos y el grupo como un todo, deben ser capaces de percibir sus necesidades funcionales, analizando y diagnosticando los requisitos de la mejor participación.

En cada etapa del trabajo, el grupo debe tener quien sea capaz de asumir y representar los diferentes papeles que la dinámica presente y el desarrollo que la tarea exige.

⁸⁰ *Ibidem*, p. 367.

3. IMPLEMENTACIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

3.1 *Círculos de calidad*

En este rubro, abarcare lo relativo a la implementación de los círculos de calidad, la idea básica de ellos consiste en crear una conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco, para el estudio y resolución de problemas que afecten el adecuado desempeño y la calidad de un área de trabajo, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua.

El departamento de recursos humanos de cualquier organización con el fin de desarrollar nuevos programas y obtener un avance considerable en su evolución, es el responsable de llevar a cabo la coordinación general y el seguimiento del programa de círculos de calidad a nivel organizacional. Será el encargado de dar información, capacitación, asesoría y apoyo técnico a los departamentos interesados en trabajar con este proyecto, para que sean independientes a la hora de difundir, planear, implantar y controlar el programa en cada una de sus áreas.⁸¹

Con ello se busca crear un comité de operación a nivel de cada departamento o área que participe en el programa.

3.2 *Definiciones de círculos de calidad*

De acuerdo con la información que hasta ahora se tiene se define a un "círculo de calidad como, un pequeño grupo de personas que se reúnen voluntariamente y en forma periódica, para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se suscitan en su área de trabajo".⁸²

Un círculo de calidad está formado por pequeños grupos de empleados que se reúnen e intervienen a intervalos fijos con su dirigente, para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas.⁸³

⁸¹ Schultz Duane, Peter. *Op. Cit.*, p. 296.

⁸² *Biblioteca práctica de la administración Op. Cit.*, p. 361.

⁸³ *Ibidem*, p. 363.

Su importancia radica en que favorecen que los trabajadores compartan con la administración la responsabilidad de definir y resolver problemas de coordinación, productividad y por obvia la calidad, propiciando la integración y el involucramiento del personal de la organización con el objetivo de mejorar, ya sea productos o procesos.

La misión de un círculo se resume en:

Contribuir a mejorar y desarrollar a la organización.
Respetar el lado humano de los individuos y crear un ambiente agradable de trabajo y realización personal.
Generar la aplicación del talento de los trabajadores para el mejoramiento continuo de las áreas de la organización.⁶⁴

El término círculo de calidad tiene dos connotaciones. Se refiere a una estructura y a un proceso, que conllevan a la integración de un grupo de personas y a las actividades que realizan.

Estructura: La estructura de un círculo de calidad es la forma en como está integrado el grupo y se define de acuerdo con la posición de los miembros dentro de una organización. En la práctica, los círculos de calidad requieren de un periodo de tiempo razonable para que de resultados satisfactorios.⁶⁵

Los círculos de calidad no sólo son aplicables al área de manufactura sino que se ha podido demostrar su funcionamiento en áreas de servicio como comercialización, administración, ventas, etcétera.

3.3 Establecimiento de los círculos de calidad

Para lograr el establecimiento de los círculos de calidad dentro de las organizaciones, es necesario seguir diferentes etapas que son básicas, mismas que a continuación explico.

⁶⁴ Yañús Ornelas, Carlos. *Op. Cit.*, p. 48.

⁶⁵ Thompson Phillip, C. *Op. Cit.*, p. 104.

1. *Concientización.*

Se debe desarrollar una campaña de concientización en todos los miembros de la organización, acerca de los beneficios que aporta el sistema de círculos de calidad; para lo cual, la organización deberá prepararse para mejorar el estilo de liderazgo de todos sus niveles de mando, así como realizar un levantamiento de las situaciones más importantes de la organización como el ausentismo, la calidad de los productos, la moral del personal, la posición de la organización en el mercado, etcétera, además de esta desarrollar la instauración de un lenguaje acorde con la excelencia.

2. *Comité Coordinador o de Dirección.*

Deberá integrarse el comité coordinador por los puestos de más alto nivel de la organización los que deberán funcionar como el primer gran círculo de calidad. Su objetivo será trazar un plan para llevar a cabo la implementación de los círculos de calidad en toda la organización. Este comité coordinador sesionará por lo menos una vez a la semana y posteriormente se podrán espaciar las reuniones a una vez cada quince días o cada mes debiendo insistir hasta que sean una realidad; además, deberá conocer su avance y desarrollo en todas las áreas de la organización.

3. *Gerente coordinador o Facilitador.*

Se nombrará un gerente coordinador que enlace todos los círculos dentro de la organización con el propio comité y tendrá la responsabilidad de conocer el avance de cada uno de ellos asesorando y entrenando, para que se desarrollen con todo éxito. El coordinador deberá aprobar y coordinar los círculos de calidad, sobre todo cuando ello implique la inversión de recursos o la modificación de métodos de trabajo.

El facilitador: es el responsable de dirigir las actividades de los círculos de calidad y atender sus juntas. Siendo miembro de la oficina de los círculos, forma parte del entrenamiento de líderes y la formación de otros círculos dentro de la organización. Consiguiendo ayuda externa en caso de requerirla.

4. *Asignar líderes de grupo o líder de círculo de calidad.*

Deberá de nombrarse en cada círculo de calidad un líder de grupo que normalmente se sugiere sea el supervisor o jefe inmediato, aunque en México se han tenido varios problemas por la concepción en la figura de autoridad que inhibe a el resto de los participantes; pero a través de un adecuado entrenamiento en el cual su estilo de liderazgo no sea autócrata, sino participativo, deberá ser quien estimule la creatividad e inspire la confianza de los miembros del grupo.

5. *Entrenamiento de Líderes o Instructor.*

La organización deberá avocarse al **entrenamiento sistemático del desarrollo de los líderes de los círculos de calidad**, además de asegurar un permanente crecimiento en materia de liderazgo efectivo para el manejo de las relaciones humanas.

6. *Formación de círculos.*

Se debe convocar a todo el personal de la organización para la información de los círculos de calidad. Su participación será voluntaria y por consecuencia no se obligará a nadie, aunque por experiencia se ha demostrado que para echar a andar este proyecto la primera reunión deberá hacerse casi obligadamente para los trabajadores, esto para que realmente pueda consolidarse el movimiento y posteriormente se podrá realizar de manera voluntaria.

7. *Implementación de un Asesor.*

Aconseja a los círculos y en particular a los líderes, sobre cómo se debe trabajar en los círculos y en las soluciones que se planteen, debe estar presente en todas las reuniones y lleva una bitácora sobre progresos de los círculos.

8. *Metodología de trabajo.*

Dentro de la metodología del trabajo existen diferentes técnicas como lluvia de ideas, recopilación de datos, análisis de decisión con el método de Pareto, análisis básico de causas y efectos de problema, técnicas de presentación al comité, así como otras técnicas para el análisis de problemas que deberán ser incluidas en los programas de entrenamiento, además, del manejo de bitácoras, órdenes de trabajo, manejo de rotafolios, técnicas de presentación, etcétera.

Durante las primeras sesiones, el tiempo se usará en el entrenamiento de los miembros de los círculos de calidad, después se podrá ocupar en otras técnicas ya concretas como son las anteriores.⁸⁶

Cuando en las áreas de una organización el número de personas es muy amplio, se podrán formar los círculos necesarios, para resolver la problemática que se encuentre en el área, en este caso, el líder de área no podrá coordinar a todos los círculos que se logren formar y por lo tanto nombrará a varios sublíderes para que los manejen, siempre recibiendo un informe de avances.

El tiempo de duración de una junta normal en los círculos de calidad, es de una o dos horas a la semana, mismas que se trata que no se suspendan sino se deberán mantener con la mayor rigidez posible, aun cuando pueda tenerse flexibilidad acerca del día y la hora por razón de las presiones del trabajo. Estas juntas se deberán llevar a cabo dentro del horario de labores pero cuando la línea de trabajo es continua y no se puede detener, su implementación tendrá que ser fuera de la hora de trabajo; en cualquiera de los casos, los costos siempre correrán por cuenta de la organización.

Para el inicio de este trabajo, es recomendable hacerlo en un área determinada y preferentemente la más tranquila y conforme se vaya obteniendo experiencia y seguridad en el manejo del programa, se irá extendiendo al resto de las áreas de la organización. Los problemas que puede resolver un círculo en trabajo, variará en la medida en que se obtenga más precisión en su manejo, aunque pueden variar de un área a otra, se recomienda que sean cinco problemas como mínimo al año, esto de acuerdo al empeño de cada uno de los miembros de la organización y su participación en los círculos, pero la fuerza radica en la capacidad que tengan para trabajar en grupo.

La adecuada implementación y la capacidad de respuesta ante los problemas de la organización, permitirán la formación de líderes, y detectar los futuros directivos de cualquier organización debido al alto rendimiento laboral.

Las recompensas y reconocimientos a la labor de los círculos de calidad, son a través de estímulos que ayudan a las necesidades de los seres humanos mediante medallas, diplomas o trofeos, ya que esto incentiva al personal que en ellos laboran, este reconocimiento es de suma importancia y por ello no debe dejar de brindarse por muy pequeño que sea; con ello se establecen una serie de elementos que permiten exhibir con orgullo los logros obtenidos por cada círculo como publicaciones internas y externas, eventos anuales en los que cada círculo

*Cornejo y Rosado, Miguel Ángel. *Op. Cit.*, pp. 174-176.

expone su trabajo y avances así como el reconocimiento que cada trabajador y su círculo logren.⁸⁷

Algunas organizaciones deciden con base en su economía dar incentivos económicos, sin embargo este premio deberá otorgarse a nivel general, es decir; todos los círculos pequeños o grandes con ideas brillantes o algunas no tanto, deberán recibirlo y para evitar confusiones, la organización deberá pensar en ese estímulo antes de proponerlo para evitar desalentar y crear mercenarios de las sugerencias. Sin embargo, debemos recordar que ninguna idea por pequeña que sea estará aislada de un objetivo primordial, todas brindan pasos para lograr un cambio y mejora en las organizaciones.

Cuando las organizaciones cuentan con un sindicato, es preferible involucrar en el inicio y durante el desarrollo de los círculos de calidad a los líderes para que estén enterados de las propuestas y que no existe abuso hacia sus agremiados a la hora del trabajo en este proyecto, debemos tomar en cuenta que quizás al principio los líderes se muestren renuentes ante la idea, pero después serán ellos quienes amparen este trabajo al darse cuenta de que los beneficios pueden ser más grandes de lo que se imaginan logrando un desarrollo y establecimiento de más fuentes de trabajo.

Otro problema que podría enfrentar la implementación de los círculos podría ser que no son considerados como cultura de excelencia en tanto no demuestren resultados y a veces deben ser económicos antes que de algún otro tipo. La falta de apoyo en la dirección, gerencia y subgerentes mal preparados, falta constante de entrenamiento, el poco interés o la apatía; podrían ser otras causas de fallas en su implementación, por eso es importante tomar en cuenta los pasos para su inicial y adecuada implementación.⁸⁸

Si los círculos son implementados en todas sus formas, podremos hablar de que la gente crecerá por su capacidad personal, por su confianza, por el respeto a él mismo, y a su trabajo. Pero lo importante es el compromiso que la dirección debe tener en promover la idea dentro de toda la estructura de la organización, haciendo la inversión necesaria y considerando para que los resultados se den, es necesario crear una cultura de excelencia que tenga como finalidad obtener la integración de los círculos de calidad necesarios para salir adelante.

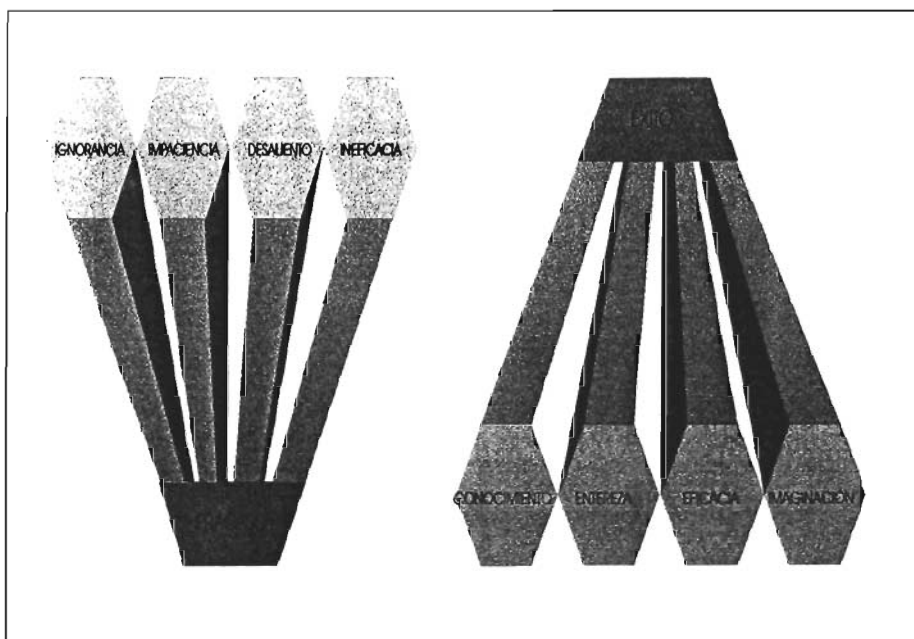
⁸⁷ Bara. Raúl. *Círculos de calidad en operación*, p. 217.

⁸⁸ Thompson Phillip, C. *Op. Cú.*, p. 135.

Este sistema y su implementación deberán ser muy constantes en todos los niveles, pero la dirección debe cuidar a su gente, y considerarla su bien máspreciado y con la convicción de que la calidad humana brindará calidad a la organización.

Figura 7

CAMBIOS QUE SUFRE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN AL IMPLEMENTAR LOS CÍRCULOS DE CALIDAD⁸⁹



La otra parte que forma los círculos de calidad es:

Proceso: El proceso de un círculo de calidad está dividido en cuatro fases que se relacionan de manera estrecha y conjugan un papel importante en su funcionamiento. Mismas que a continuación explico:

⁸⁹ Tomado de *Biblioteca práctica de la administración Op. Cit.*, p. 420.

1. *Identificación del problema, estudio a fondo de las técnicas para mejorar la calidad y la productividad, y diseño de soluciones.*

En esta etapa los miembros del círculo de calidad, se reúnen para exponer todos los problemas, enlistándolos correspondientes a su área de trabajo, después de enlistarlos se deberán jerarquizar por el orden de importancia, procurando que todos los integrantes del grupo participen, haciendo valer sus puntos de vista y con la coordinación de un líder que ellos mismos nombrarán. Es importante resaltar que para lograr una integración total, cada círculo deberá poner un nombre a su equipo, mismo que llevarán todo el tiempo que el círculo dure.

Por consenso se elegirá el problema que mayor importancia presente, el cual pasará a ser el proyecto sobre el que se trabajará. Posteriormente, se recopilan todos los datos para precisar el problema buscando la posible solución. Es importante señalar que las políticas de la organización no son parte de los problemas a tratar, la información recaudada deberá ser analizada y discutida, cuando se tenga la solución más cercana a la realidad o en su caso cualquier otra alternativa, se elaborará un plan de acción correctiva o de mejoramiento.

2. *Explicar en una exposición para la Dirección de la organización, la problemática a tratar así como la solución propuesta por el grupo, con el fin de que los relacionados con el asunto decidan acerca de su posible tratamiento o aceptación.*

El trabajo de nivel correctivo o mejoramiento es expuesto a la Dirección para continuar con una información hacia otras áreas y niveles, involucrando con ello y hasta donde sea posible a los demás miembros de la organización para que conozcan el análisis, se explica al grupo motivándolos a encontrar otra posible solución.

3. *Ejecución de la solución por parte de la organización en general.*

El plan de trabajo aprobado es puesto en marcha por los integrantes del círculo de calidad con el respaldo y asesoría de los niveles superiores y en su caso de las áreas involucradas.

4. Evaluación del Éxito.

De la propuesta por parte del círculo de calidad y de la organización. Esta parte es de suma importancia ya que permite constatar aciertos y errores y en consecuencia instrumentar adecuadas situaciones de mejora.⁹⁰

3.4 Características de los círculos de calidad

Como todo programa de cualquier orden o giro, debe poseer herramientas que sirvan de base y que contengan aspectos que los hagan únicos para la finalidad que fueron creados, es lo mismo que ocurre con los círculos, también poseen ciertas características como:

Los círculos de calidad, están compuestos por pequeños grupos de personas. En ellos pueden participar desde 5 hasta 12 miembros, sin embargo 8 es el número idóneo, que se reúnen en día y hora señalada por ellos mismos generalmente una o dos veces por semana, con un dirigente, para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas.

Los integrantes deberán de trabajar en una misma área de la organización, y bajo el mando de un mismo líder de grupo o líder de un círculo quien también deberá ser parte del círculo de calidad, dándoles con ello una identidad al círculo y sentido y permanencia a sus integrantes.

El hecho de que el líder forme parte del círculo, no implicará que sea quien ordene, al contrario son los miembros del círculo quienes buscan, ejecutan, discuten y deciden la forma de trabajar.

La participación es voluntaria, tanto para el líder como para los miembros, de ahí que la existencia de los círculos dependa de la decisión de cada integrante.

Los círculos se reúnen una o dos veces a la semana por dos horas hábiles, recibiendo reconocimiento por cada sugerencia en la solución de problemas.

⁹⁰ Thompson Phillip, C. *Op. Cit.*, p.137.

Las reuniones deberán celebrarse fuera del área de trabajo pero no de la organización.

Los miembros de los círculos deben recibir capacitación especial para participar adecuadamente, tanto previa a la creación del círculo, como continua y durante su operación.

Los miembros del grupo son quienes eligen el problema y los proyectos sobre los cuales habrá de trabajarse no la gerencia.

El proceso de selección se lleva por votación democrática (mayoría de votos), en esta forma todos los participantes convienen en los problemas que son primordiales para resolver.

Los círculos deben recibir asistencia o asesoría para analizar un problema y decidir al respecto.

Las exposiciones preparadas para la Dirección serán previamente presentadas a los gerentes y los expertos quienes tienen la facultad para decidir acerca de la viabilidad de la propuesta.

La organización realizará evaluaciones periódicas para comprobar 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.⁹¹

3.5 Operación de los círculos de calidad

Cada círculo sigue un proceso de análisis y solución de un problema determinado en su área de acción, éste proceso tiene dos fases y cada una consta de varios pasos:

⁹¹ Palom Izquierdo, Francisco. *Op. Cit.*, 290.

Primera fase:

- Paso 1. Se ubican en el nivel de los empleados. Selección de un problema del área de trabajo específica entre varios que pueden haber sido identificados por:
- Los miembros del círculo.
 - Su representante.
 - Los asesores.
 - El comité de operación.
- Paso 2. Análisis de problemas y sus alternativas de solución.
- Paso 3. Presentación de un plan de acción al comité de operaciones mediante una poderosa técnica de comunicación denominada "presentación al comité".

Esta técnica la explicaré más adelante. Esta presentación se hace mediante un planteamiento viable, estructurado y documentado.

Segunda Fase:

Se realiza a nivel gerencial, al ser éstos quienes escuchen las propuestas demandas de los círculos de calidad, las evalúan y deciden por lo general después de dos o tres reuniones si pueden ser puestas en práctica o no.

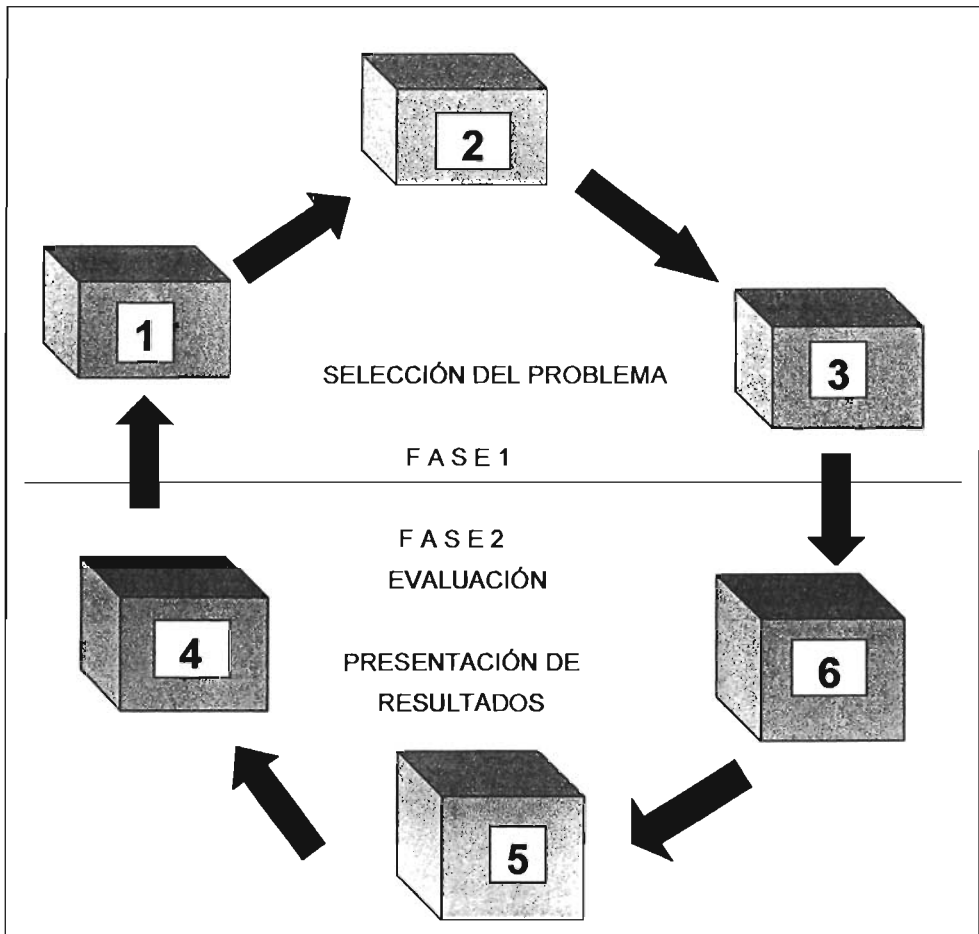
- Paso 1. Pone en práctica las soluciones.
- Paso 2. Evalúa los resultados obtenidos.
- Paso 3. Finalmente, presenta los resultados al Comité de Operaciones utilizando la misma técnica que en la primera fase.

Si el círculo recibe la aprobación del comité continúa con la segunda fase del proceso en caso contrario, el círculo puede dedicarse a analizar otro problema iniciando de nuevo esta parte del proceso.

El ciclo del proceso regresa a su punto de partida, ya que los empleados tienen la responsabilidad de controlar el buen resultado de sus propuestas de vuelta a su área de trabajo.⁹²

Figura 8

CICLO DEL PROCESO DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD⁹³



⁹² Zárate Camargo, Jesús Efrén. *Desarrollo y funcionamiento de los círculos de calidad en las empresas. bases para su implementación*, p. 421.

⁹³ Tomado de *Idem*.

3.6 Organización de los círculos de calidad

Cuando se ha aprobado la decisión de iniciar con el trabajo de los círculos de calidad, se debe desarrollar la organización básica para su instalación y operación, para ello contamos con dos grupos importantes en el trabajo:

1. El comité coordinador.
2. El Responsable del programa de los Círculos de calidad.

1. El comité coordinador del proceso, se forma por los niveles superiores de la organización, con el propósito de coordinar actividades para la introducción y mantenimiento en operación de los círculos de calidad. Este es quien decide acerca de la viabilidad de las propuestas que surgen de los círculos, y en su caso vigila su instrumentación. Se recomienda que sus integrantes no sean más de 10 personas.

Este Comité coordinador tiene como misión:

- ❖ Institucionalizar el apoyo permanente y amplio a los círculos de calidad.
- ❖ Promover la colaboración de todas las áreas de la organización.
- ❖ Apoyar las labores de capacitación para la operación de los círculos de calidad.
- ❖ Supervisar el programa de inducción y las actividades de la oficina de los círculos de calidad.
- ❖ Constituirse en un ejemplo del compromiso de la mejora continua.

2. El Responsable del programa de los Círculos de Calidad: Está encargado de la administración del programa, debe estar dentro del departamento de recursos humanos ya que tiene la obligación de elaborar un plan de introducción, vigilar su ejecución; es responsable de la contratación de la asesoría externa que requieran los trabajadores e instructores. Controla e informa de los avances al comité coordinador.

Durante las primeras etapas de introducción del programa no es conveniente utilizar demasiado personal en esta área. Una persona puede laborar como el administrador del programa y desarrollar la planeación necesaria, cuando se inicie la capacitación, es necesario contar con otra persona que pueda actuar como instructor y asesor.

Existen personas necesarias para el desarrollo de los círculos de calidad:

El facilitador o gerente coordinador.

El líder del círculo de calidad o líder de grupo.

Instructor o entrenador de líderes.

Asesor.

Experto.

El facilitador: es el responsable de dirigir las actividades de los círculos de calidad y atender a sus juntas. Siendo miembro de la oficina de los círculos sirve como un enlace entre los círculos y el resto de la compañía y reporta a una alta autoridad que apoya la idea de los círculos de control de calidad, forma parte del entrenamiento de líderes y la formación de otros círculos dentro de la organización. Consiguiendo ayuda externa en caso de que se requiera.

El líder de grupo: El supervisor es el jefe natural del grupo de trabajo y a la vez el símbolo del respaldo de la gerencia. Su ausencia de los círculos de calidad, de una u otra forma, es siempre perjudicial para el proceso. Con el tiempo, los integrantes del círculo de calidad elegirán al líder que prefieran según sus acuerdos; mientras tanto y hasta que esto suceda, el supervisor será el elegido.

Más adelante, durante y después los supervisores comprenderán el círculo y no tomarán el liderazgo de otro como una agresión personal, ya que entenderán que la operación y el progreso del círculo es su trabajo.

Las actividades del líder son:

1. Crear un ambiente en las reuniones que alienta la participación.
2. Utilizar técnicas de interacción que dan a cada uno la oportunidad de hablar a fin de que se escuchen todos los puntos de vista.
3. Trabajar con el equipo para ayudarles a tomar decisiones sin conflictos.
4. Asegurar que alguien se encargue de llevar a cabo las decisiones y acuerdos tomados por el círculo de calidad.
5. Dar seguimiento a las propuestas y resoluciones tomadas.

Instructor: Elabora y organiza los cursos de capacitación para gerentes, supervisores y jefes de los círculos, así como para los empleados miembros de los círculos y asesores. Al principio, los cursos van hacia explicar las funciones que cada quien debe desempeñar dentro del proceso, orientando después la capacitación al manejo de herramientas y técnicas para la identificación y resolución de problemas.

Asesor: Aconseja a los círculos y en particular a los líderes, sobre la forma de cómo deben de manejarse las reuniones, solucionar los problemas y hacer la presentación de los casos a la dirección. El asesor asiste a todas las reuniones de los círculos que le han sido asignados, se congrega en privado con sus líderes antes y después de cada reunión con el propósito de ayudarles a organizar y evaluar sus progresos y brinda su apoyo en lo que se refiere a material de estudio.

El asesor lleva registro minucioso sobre el progreso de cada uno de los círculos y sirve también como mediador para tratar de solucionar cualquier problema que pueda surgir dentro o entre ellos y el resto de la organización. En otras palabras, el asesor es el jefe de acción dentro del proceso de introducción de los círculos de calidad. Un asesor puede trabajar con cierto número de círculos que pueda atender para no descuidar ninguno. Debe tener un estrecho vínculo con los líderes y miembros de los círculos, su función está dirigida a mantenerse en contacto directo con los empleados.

Sus funciones son:

1. Velar porque los miembros pongan en práctica lo que han aprendido durante su periodo de capacitación, recibiendo una instrucción básica dentro de su círculo para solucionar los problemas. Este paso también ayuda a detectar las necesidades de capacitación.
2. Controlar las actividades del círculo de calidad con el fin de garantizar que los miembros cumplan con las reglas del proceso y no fallen en su propósito.
3. Asegurarse que el supervisor no domine y reprima a los demás miembros del círculo de calidad actuando como mediador, en caso que el supervisor tratará de dirigir el trabajo en forma autoritaria, representa otra autoridad, con el fin de evitar que el supervisor monopolice al grupo.

El experto: Es la persona que posee el conocimiento científico o técnico y está facultado para dictaminar la factibilidad de la solución o medida propuesta por el círculo de calidad.

El jefe de la oficina de los círculos de calidad está orientado hacia las relaciones con el “alto mando” a través del comité de dirección; también debe de cuidar que la oficina cuente con fondos suficientes para operar.

El jefe de la oficina de los círculos de calidad necesita del asesor en su calidad de compañero en quien confían los miembros del círculo. El asesor, a su vez, necesita del jefe de la oficina de los círculos de calidad en su centro de máxima autoridad en lo que se refiere a las políticas del programa, y como mediador con los niveles administrativos.⁹⁴

3.7 Capacitación

La primera acción en este rubro será dirigida al facilitador y a los gerentes. El facilitador entrenará a los líderes, quienes harán lo mismo con los miembros del círculo. El facilitador necesita trabajar en dos cursos de cuarenta horas; el líder un curso de 24 horas y los primeros 15 a 30 minutos de cada junta de cada círculo pueden ser utilizados para entrenar a los miembros.

Los temas de los cuales los miembros son instruidos en este proceso incluyen principios de técnicas de solución de problemas como: tormenta de ideas, análisis de problemas, toma de decisiones, diagramas de Ishikawa (pescado), diagramas de Pareto, presentación de resultados y casos de estudio.

El programa de capacitación para los círculos de calidad está dirigido a habilitar al personal que formará parte de éstos, enfatizando en las funciones de cada integrante.

- ❖ Las del miembro de un círculo.
- ❖ Las de un jefe de círculo.
- ❖ La de experto.
- ❖ La de asesor.

⁹⁴ Lomelin Ortega, Emma. *Estructura de los círculos de calidad*, p. 461.

3.8 *Objetivos de la capacitación*

1. Dar a conocer a los participantes, el proceso de los círculos de calidad y sensibilizarlos de las ventajas para ellos como para la organización.
2. Despejar cualquier temor o duda que pueda tenerse acerca de los círculos de calidad.
3. Convencer a los participantes para que colaboren de manera voluntaria.
4. Prepararlos para desempeñar su papel como miembro de un círculo de calidad.
5. Habilitarlos en el manejo de las técnicas para solucionar problemas en grupo.
6. Estimularlos para que asuman su compromiso como responsables de la organización y sostenimiento del círculo.

Los temas selectos en la capacitación serán

1. Motivación inicial.
2. Conceptos de los círculos de calidad. Estructura y proceso.
3. Breve historia de la expansión de los círculos de calidad.
4. Técnicas fundamentales de los círculos de calidad diseñadas para solucionar los problemas. (improvisación de ideas de grupo, diagramas de flujo, análisis de Pareto, diagramas de causa y efecto, histogramas).
5. Proceso básico de los círculos de calidad para solucionar problemas. (identificación del problema, análisis del problema y recopilación de información, búsqueda de soluciones, selección de una solución, presentación de la solución a la gerencia, ejecución de la solución, evaluación de la solución).
6. Reglas de los círculos de calidad dentro de la organización.⁹⁵

Existen otros elementos que son tomados en cuenta durante el trabajo de los círculos de calidad como:

Agenda: Que trabajada adecuadamente proporcionará a los miembros de los círculos un esquema de trabajo con el cual operar. Debe entregarse por anticipado a cada miembro, con información como hora de inicio y término de la junta, lugar y objetivo de la reunión.

⁹⁵Barra, Raúl. *Op. Cit.*, p. 240.

Trabajo establecido de manera clara: Cuando se llega a un acuerdo común sobre reglas o la metodología de la reunión, los miembros del grupo se sentirán cómodos con la manera de trabajar, naciendo un compromiso con su participación.

Objetivos claros: Para poder trabajar y participar concentrando esfuerzos, es importante que los miembros conozcan claramente cuales serán sus objetivos de grupo de trabajo, actualizándolos y revisándolos periódicamente.

Responsabilidades: El líder debe revisar las asignaciones de acciones y responsabilidades antes del final de la reunión registrándose en la minuta.

Minutas: Se utilizan para comunicar las decisiones y llevar un seguimiento completo de ellas. Este trabajo deberá asignársele a alguien, que la distribuirá a los miembros del equipo y a cualquier otra persona que necesite conocer el trabajo que se realizó.⁹⁶

3.9 Ambiente de reuniones de los círculos de calidad

El ambiente adecuado para una reunión es aquel que proporciona la disposición de cada miembro por participar y **aportar** ideas claras, escuche a los demás y se comprometa con el trabajo en equipo.

Debe darse un ambiente adecuado según se trate de:

1. Preparación de la reunión. Debe ser previa para el éxito del trabajo en equipo. Si los miembros no están preparados y los documentos no son entregados con anticipación, puede haber un fuerte desperdicio de tiempo.
2. Disposición para escuchar. Esta es la habilidad más importante para el trabajo, un buen oyente se esforzará por comprender la intención y el contenido de lo que se dice para ir más afondo en lo expuesto, sin perjudicar el trabajo, al contrario lo enriquecerá más.
3. Apertura de un círculo de calidad. Un obstáculo para este rubro se encuentra en los intereses ocultos lo que puede desviar el rumbo del trabajo hacia

*Zárate Camargo, Jesús Efrén. *Op. Cit.*, p. 467.

cualquier otra dirección menos la correcta. Si todos los interesados hacen un compromiso para trabajar en equipo, no habrá Intereses ocultos.

4. Desarrollo de la confianza. El trabajar en equipo proporciona un desarrollo de la confianza de los miembros del círculo de calidad para sí mismos y hacia los demás, aunque esto llevará tiempo y se dará mediante los resultados que se obtengan.⁹⁷

3.10 Consolidación de los círculos

Podemos establecer que los círculos se han implementado cuando:

1. Cubren la totalidad de la organización en todos los niveles.
2. Son permanentes.
3. Son promovidos, capacitados y sustentados por los niveles medios de la organización.
4. Cuando la organización se dedica al estudio de alternativas para el mejoramiento de la calidad y la productividad, capacita al personal y brinda apoyo técnico.
5. Cuando se aplica un sistema de incentivos para reconocer el trabajo de los empleados en los círculos de calidad.
6. Se simplifica los procedimientos para la aplicación de las propuestas aprobadas.
7. El trabajo lleva seguimiento y control.
8. Se evalúan los resultados de los círculos de calidad.
9. El más alto nivel brinda respaldo a los círculos de calidad otorgándoles reconocimiento y facilitando los recursos necesarios para su operación.⁹⁸

⁹⁷ Lomelín Ortega, Emma. *Op. Cit.*, p. 478.

⁹⁸ Thompson Phillip, C. *Op. Cit.*, pp. 171-172.

CAPÍTULO IV

PRESENCIA DE LA PEDAGOGÍA EN LA IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

Es importante recordar que la capacitación hoy en día es concebida como una educación de adultos y como un proceso que debe adaptarse y planearse a las circunstancias que vivimos, reconociendo a "la capacitación como un proceso intencionado de enseñanza-aprendizaje, el cual esté encaminado a desarrollar conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de tal manera que puedan promover un cambio en el comportamiento del educando."⁹⁹

El esquema mexicano de capacitación, establece la posibilidad de que las acciones de ésta, se pueden realizar dentro o fuera de la organización con personal propio o ajeno, o por grupos de empresas, así se hace posible que cada organización en atención a sus particularidades seleccione la mejor alternativa para resolver sus necesidades de capacitación.

Dicha acción legal da por establecida la existencia de un "filtro" a través del cual se ha de generar la planeación de la educación de adultos en lo que a capacitación se refiere. Este filtro, proporcionará como resultado los objetivos definidos sobre los cuales habrá de girar la atención que se refiera a la educación de adultos en base a una psicología de aprendizaje, obteniendo con ello:

- ❖ Elección de objetivos claros de aprendizaje.
- ❖ Determinación y organización de actividades de aprendizaje.
- ❖ Evaluación de experiencias de aprendizaje.

1. REQUERIMIENTOS SOCIALES DE LA CAPACITACIÓN

Entre el sector educativo y el sector productivo se proporciona en la actualidad un desequilibrio, en la medida en que México como país en vías de desarrollo ha tenido que impulsar su progreso económico importando tecnología, que necesita ser conocida y aplicada en el ámbito laboral de los diferentes sectores de la producción nacional; ésta aplicación requiere también en otra de sus fases ser atendida mediante un sustento preventivo y correctivo.

⁹⁹ Lopez Arroyo, María Belem. *Op. Cit.*, p.283.

La población económicamente activa, con que cuenta el país ha de procurar alcanzar, a través de la capacitación los requerimientos de formación que el sector educativo no puede satisfacer.

Es por ésto que las organizaciones caracterizadas por ser una importante fuente generadora de empleos tanto urbano como rural, son un medio para ayudar al trabajador que no pudo tener acceso a una educación escolarizada. Siendo así que el primer paso para capacitarlo es ayudarlo en sus necesidades básicas, para que comprenda el material que se le proporcionará en los cursos técnicos en los que participe en su trabajo para el mejor desempeño de sus labores.¹⁰⁰

Con ello se pretende que la capacitación sea integral para el individuo, es por ésto que se considera como parte de la educación de adultos. Es importante resaltar la necesidad de explicar el marco en que la capacitación se da, y cuando hablamos de organización que es en realidad en donde se desarrolla éste trabajo, debemos partir de la estructura de ésta.

La organización se puede analizar como una estructura social, es decir como un conjunto de roles sociales, relacionados entre sí para la realización de objetivos.

La organización posee una estructura formal y una estructura informal.

a. La estructura formal: se puede definir como "la determinación de sus funciones, la atribución de éstas a órganos encargados y responsables de ejecutarlos y la agrupación y organización de éstas funciones entre sí".

Elementos de la estructura formal

Existen cuatro elementos principales que marcan las características de una estructura formal:

1. El derecho: En donde la organización se debe concebir como un centro creador de normas, que legislan y establecen como debe ser y funcionar su trabajo.

¹⁰⁰ *Ibidem*, p. 291.

Toda organización posee una estructura jurídica interna que norma las atribuciones de cada departamento y cada persona, así como las relaciones entre la organización y el exterior.

2. La división técnica del trabajo: Llamada también "La estructura funcional de la organización" a través de la cual se reportan los trabajos entre personas de diferentes especialidades y clasificación.

3. Delegación de mando: Llamada también "Estructura de poder", A medida que las organizaciones se vuelven complejas, el proceso de mando se dificulta y exige delegación.

4. La comunicación: La forma en que está estructurada la comunicación influirá de manera fundamental en la configuración de la organización.

b. Estructura Informal: llamada "estructura natural" porque nace espontáneamente y generalmente sin objetivos conscientes. Está constituida por los grupos humanos existentes en la organización y su dinámica de interrelación, que deben ser estudiados bajo aspectos sociales que analizan el comportamiento y la dinámica de los grupos.¹⁰¹

2. TIPOS DE ORGANIZACIONES

La Privada: Busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.

La Pública: Es aquella cuyo fin principal consiste en satisfacer una necesidad de carácter social, sin importarle obtener beneficios o pérdida puesto que el estado actúa como organización.¹⁰²

Después de haber aclarado el marco de lo que se conoce como organización, es preciso enfocar la importancia de la educación dentro de ella, ya que es importante en el desarrollo de la economía mexicana y por ser uno de las áreas que más apoyan el desarrollo de los individuos.

¹⁰¹ Rivero Llamas, Juan. *Estructura de la empresa y capacitación trabajadora*, p. 42.

¹⁰² Melo Santiago, María Gladis. *Desarrollo Organizacional: un enfoque integral*, p.47.

3. EDUCACIÓN DE ADULTOS

La educación formal o sistemática de los adultos, es un proceso que no ha sido fácil de continuar ya que se ha enfrentado con obstáculos que dificultan el proceso de enseñanza-aprendizaje como son la presencia de multiniveles académicos, asignación de horarios para el estudio grupal de los trabajadores después de su jornada laboral, deserción, ausentismo; pero afortunadamente para los trabajadores, las organizaciones, se han concientizado más de la importancia de la capacitación. Para lo cual se ha ayudado en la aportación de recursos y esfuerzos que han permitido ir resolviendo dificultades. La importancia que tiene la educación de adultos empieza a ser considerada como instrumento de desarrollo económico, social y cultural.

Es a partir de los años 80's que se inicia la reflexión y el cuestionamiento de las orientaciones que caracterizaron la educación de adultos en los años anteriores, hoy la educación de adultos empieza a ser concebida ya no como algo aislado sino formando parte de la realidad social y toma como eje central de su acción capacitar en y para el trabajo.

Apela al uso de diversos métodos entre ellos la educación abierta no formal o no escolarizada que amplía la cobertura de atención brindando una mayor oportunidad a la población marginada de los servicios educativos:

En la actualidad la educación de adultos se caracteriza por:

1. Parte del cuestionamiento de los enfoques tradicionales de la educación de adultos y se inicia en la perspectiva de la educación permanente.
2. Ubica la educación en el contexto social. La realidad educativa es vista estrechamente vinculada a la realidad económica, política y social.

En la perspectiva de la educación permanente, se redefine el rol que tradicionalmente se había asignado al maestro como el eterno enseñante, cuyo patrimonio de conocimientos era inagotable a pesar del tiempo y los cambios, ahora se ha considerado al alumno ya no como objeto sino como sujeto comprometido con un proceso educativo, puesto que, en virtud de una experiencia es portador de una cultura que le permite ser simultáneamente educando y educador.¹⁰³

¹⁰³ Maritain, Jaques. *La educación en este momento crucial*, p.132.

4. PROBLEMAS PRINCIPALES EN LA EDUCACIÓN DE ADULTOS

Hoy como siempre la educación de adultos se ha enfrentado con infinidad de problemas tanto de política educativa como metodológica que le han impedido el avance hacia formas superiores de organización; entre ellos:

- ❖ Deficiencia o ausencia de políticas nacionales, coherentes integradas sobre la educación de adultos.
- ❖ Debilidad institucional de los organismos que tienen como función llevar a cabo acciones de educación de adultos, así como desorganización y falta de coordinación entre ellos.
- ❖ Carencia de base teórica sólida en la metodología, tanto a nivel de los sistemas educativos como nivel de la concepción del sujeto de la educación.
- ❖ Saturación de encuestas, estudios, investigaciones que realizan las instituciones y no sirven de apoyo a sus programas educativos ni al mejoramiento de la calidad educativa.
- ❖ Falta de personal capacitado, para la tarea de educación de adultos y utilización en ella de personal sin una adecuada preparación e incapacidad de las instituciones para formar este tipo de personal. Por lo que se hace evidente la necesidad y presencia del pedagogo para entrar en diversos campos a trabajar.¹⁰⁴

El pedagogo aquí puede entrar en una labor que es de suma importancia; ya que puede participar en la investigación para mejorar los métodos de enseñanza hacia el adulto, la formación de personal adecuado, las técnicas a utilizar, evaluaciones, en fin una interminable lista de labores que se pueden hacer para mejorar la educación de adultos, y no tan solo preocuparse por la educación del niño. La educación no debe ser considerada como un fin en sí misma, sino como un instrumento del desarrollo de la personalidad.

5. CARACTERÍSTICAS DEL APRENDIZAJE EN LOS ADULTOS

El aprendizaje en el adulto requiere de la integración del conocimiento por medio de la atención, comprensión, asimilación, imitación, ejercitación que conduce al cambio de la conducta. Se requiere que la persona pueda percibir todo tipo de estímulos a través de los sentidos, que se enfrente a situaciones nuevas que le exigen una respuesta y que dicha situación esté de acuerdo a sus intereses, necesidades, posibilidades, preparación y formación.

¹⁰⁴ Barba Castillo, Carmelina. *¿Cómo educar a un adulto?*, p. 65.

Cuando el adulto sujeto al proceso enseñanza-aprendizaje, eslabona los conocimientos a sus experiencias y se le permita la aplicación de ambos obtendrá resultados que lo motiven a alcanzar la conducta que se desea.

Si el adulto es consciente de la necesidad de aprender, el proceso enseñanza se facilita, si los conocimientos que adquieren, son de aplicación práctica, el aprendizaje se vitaliza y si se utiliza inmediatamente, el proceso se ha desarrollado adecuadamente.¹⁰⁵

Es conveniente que la persona que trabaje con adultos considere que al principio los avances se darán con lentitud debido a los grandes periodos que los adultos generalmente han pasado sin estudiar o instruirse; pero si la enseñanza se enfoca a los intereses del participante, a los requerimientos de la organización y al trabajo que el adulto desempeñe, se observaran mejores resultados.

Siguiendo los principios de la psicología educativa en lo concerniente al aprendizaje de los adultos, se puede enfatizar lo siguiente:

"El adulto, aprende cuando siente la necesidad de ello, esta necesidad se hace manifiesta cuando el medio laboral le exige resolver situaciones nuevas para las cuales no esta preparado"¹⁰⁶

Aprendizaje orientado a la resolución de problemas

Los adultos aprenden mejor con la práctica, si practican de inmediato lo aprendido, el aprendizaje y la retención serán mucho mejores, es conveniente proporcionarles durante el evento la oportunidad de resolver problemas prácticos y reales.

Los adultos pueden y deben medir sus adelantos; es conveniente que los educadores propicien y desarrollen conjuntamente con los participantes la autoevaluación, guiándolos a que encuentren por sí mismos las respuestas y procedimientos correctos.

En el adulto se presentan algunas características que no permiten el desarrollo adecuado del aprendizaje, como son:

¹⁰⁵ *Ibidem.* p. 73.

¹⁰⁶ Calva, José Luis. *Op. Cit.*, p. 143.

- ❖ Desconfianza o inseguridad en sí mismo por lo novedoso de la situación del aprendizaje.
- ❖ La renuncia o miedo, el cambio por el desconocimiento y de la veracidad de lo nuevo.
- ❖ Inhibición para comunicarse, debido al desconocimiento del lenguaje, falta de costumbre, miedo al error, etc.
- ❖ Falta de motivación, causada por el cansancio, inanición, incompreensión al conocimiento.
- ❖ Lenta comprensión de conocimientos, por la contradicción de éstos en su experiencia.
- ❖ Retraimiento para el trabajo en equipo, debido a su costumbre en general a trabajar individualmente.
- ❖ Apatía a la lectura, dificultad para con ella, y/o falta de práctica.
- ❖ Algunos suelen hablar mucho para hacer notar su presencia, dominar a sus compañeros o por la inseguridad en sí mismos.
- ❖ Falta o adecuación de hábitos para el estudio.¹⁰⁷

6. RELACIÓN ENTRE EL EDUCADOR-EDUCANDO EN EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

6.1 *Papel del educador*

La actividad personal del participante y el refuerzo por parte del instructor son determinantes para que el aprendizaje se dé.

El estar dispuesto a actuar como educador de adultos, no significa estar capacitado para ello, por lo que es necesaria cierta preparación, un conocimiento previo de lo que es el adulto, sus características contextuales, psíquicas, personalidad, tendencias, etcétera. Que no se desvaloren o simplifiquen sus habilidades prácticas y conocimientos necesarios, para lograr que los programas educativos sean motivantes, que tengan importancia, debido a la relación que guardan con sus vivencias y le propongan alternativas de mejorar su situación económica, social y/o cultural.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Anaya Franco, María Elena, *Formación de asesores para círculos de estudio*, p. 29.

¹⁰⁸ Barba Castillo, Carmelina. *Op. Cit.*, p. 88.

Se debe tener presente la importancia y el valor del adulto para su educación, además la voluntad de aceptar las ideas de los demás y disposición a alentar la libertad de pensamiento y de expresión entre los educandos adultos.

Debe poseer conocimientos didácticos, diferenciar lo que es la habilidad, aptitud, interés y el cómo fomentarlos; además de la importancia de la organización y programación de los conocimientos, cómo exponerlos para obtener los mejores resultados, y cómo evaluarlos, de manera que se haga que se participe de todo ello al educando, tratando de fomentarle el autodidactismo, así como la autoevaluación.

La relación educador-educando, consiste en hacer atractivo el aprendizaje al educando, retomar sus vivencias y si es posible partir de éstas, para emprender el aprendizaje.

6.2 *Papel del educando*

El educando debe poner de su parte además de su interés, disposición para el cambio y fomento de hábitos de estudio, colaboración, análisis, reflexión y evaluación de su aprendizaje, para generar su propio desarrollo y el de sus compañeros, traducándose a su vez en acciones de compromiso para el aprovechamiento de su aprendizaje.¹⁰⁹

Se hace indispensable rescatar ciertos valores y costumbres propias del pueblo mexicano y por ende del educando como lo son la solidaridad, el trabajo en colectivo, el respeto y el aprecio al hombre, a la vida y a la historia de nuestro pueblo.

Una vez enlistados los rubros que participan en el tema central del trabajo como la estructura de la organización, la capacitación y la importancia de la educación de adultos, encontraremos el ambiente pedagógico del programa de los círculos de calidad.

La realidad permanente y universal de la educación nos hace presumir que ésta es una función necesaria para la vida humana, algo que no se puede hacer o dejar de hacer arbitrariamente, sino que debe cumplirse con toda forzosidad.

¹⁰⁹ Anaya Franco, María Elena. *Op. Cit.*, p.31.

Así como necesitamos cubrir necesidades primordiales para vivir, la educación es también requerida. La educación es también una necesidad, tanto para la vida del individuo como para la sociedad, en este sentido entendemos que la educación le proporciona al hombre la idea de lo que debe ser hoy y a futuro.

Con el paso del tiempo, las investigaciones desarrolladas en países con altos índices de productividad, han demostrado que esto se ha logrado por el desarrollo de su educación.

En aquellos países en donde se han presentado problemas de retraso en su desarrollo, la educación es deficiente, y el camino viable para el desarrollo en América Latina es el fortalecimiento en su educación como alternativa para reencontrar su crecimiento productivo, en este sentido la educación representa una alternativa para fomentar en los trabajadores el conocimiento de su organización, desarrollo individual y grupal en tanto que los círculos de calidad proveen al adulto de una nueva visión educativa que responde a sus intereses inmediatos (aumento de productividad, manifestación de soluciones a problemas en su centro laboral y al trabajo en grupo) etc.

Como he manifestados los círculos de calidad están inmersos en el campo de la capacitación que es base fundamental de la educación de adultos, que incluye procesos organizados para desarrollar aptitudes y conocimientos en busca de nuevas alternativas que le permitan al trabajador enriquecerse de manera integral para aumentar su desarrollo cultural y como consecuencia un mejoramiento en el nivel socioeconómico.

Los círculos de calidad aunados al ámbito laboral y relacionado con el educativo han permitido lograr mayores niveles de calidad en el orden técnico, humano y cívico, ya que capacitan al trabajador no sólo para que contraiga un serio compromiso con su organización, sino que le concientiza acerca de la responsabilidad que contrae con los consumidores cuando el producto se ha manufacturado a través de su esfuerzo personal.

Es con base a una buena planeación por parte de un agente que busca el cambio, en este caso el pedagogo, que refleje sus conocimientos en la implementación de los círculos de calidad, y con ello busque la identificación del trabajador con los objetivos organizacionales y el descubrimiento de su participación cívica en el trabajo para engrandecer a su país.

Es innegable que la educación de adultos dentro de los niveles organizacionales representa el impedimento para que el grado de responsabilidad y compromiso de

sus trabajadores decaiga, y con ello se hundan en la mediocridad y el egocentrismo, para evitarlo los círculos de calidad han desarrollado una conducta a nivel organizacional, en el cual la fe en el hombre trabajador es importante y se refleja en el logro de una utilidad financiera a corto plazo.

Los pedagogos dentro del campo de la capacitación y en especial en el proyecto de círculos de calidad, fungimos como los facilitadores, ya que buscamos un cambio de actitud en el agente y el trabajador. El reto es integrar una forma de educación de adultos, que favorezca un tipo de educación continua con modalidad en la actualización en capacitación en y para el trabajo; es decir, el pedagogo es, un agente conductor del personal trabajador para alcanzar sus fines.

En la urgente necesidad de una educación impartida a todos los niveles, nos percatamos que el proceso enseñanza-aprendizaje dentro de los círculos de calidad debe estar en constante movimiento, con la búsqueda de nuevos conocimientos y alternativas de solución a los problemas inherentes que el cambio origina, para ello la intensa capacitación y educación en toda la organización debe ser impartida con nuevas líneas para lograr una formación laboral y humana más comprometida con la sociedad.

Los círculos de calidad como educación no formal dentro de su modalidad educativa, ponen de manifiesto que todo ser humano destinado a desempeñar una labor, debe ser capacitado de acuerdo con las necesidades mismas de él y su empleo, y con los elementos que se deben implementar en este programa, la capacitación debe involucrar a todos los integrantes de una organización, institución o grupo laboral, desde los altos mandos hasta la base trabajadora (director-ultimo empleado).

El tipo de educación no formal, también permite adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y visualizar alternativas de solución dentro de su centro laboral, ello se expresa en los círculos de calidad; no bajo una explotación del trabajador, sino en base a una nueva técnica que le proporcione desarrollo en los aspectos deseados y bajo el rubro de que lo que más importa es el elemento humano y el trabajo en grupo.

Los círculos de calidad son el resultado de un estilo de dirección basado primordialmente en la educación y formación de quienes integran la organización, para conseguir un cambio de conducta y un reforzamiento en los valores, normas y hábitos, Es importante resaltar el trabajo en equipo como la más importante fuerza de evolución. Dicho trabajo en grupo, deberá estar apoyado en un líder otro aspecto de los círculos de calidad, este personaje deberá poseer una conducta

intachable, ya que servirá como eslabón en la unión de una educación con proyección y el capital humano elemento a quien va dirigida.

El trabajo en grupo desarrolla la sociabilidad, la capacidad individual, la interacción con otros, favorece el aprendizaje ya que ayuda a valorar desde diversos ángulos la problemática en estudio, aumenta su creatividad, y valora la responsabilidad que se le brinda.

Los programas que se propongan incidir en la vida social colectiva, seguramente organizarán la educación de adultos a través de instancias grupales y comunitarias. Así mismo es muy probable que enseñen una estrategia educativa que procure trascender los propósitos inminentes del aprendizaje, apuntando hacia una finalidad colectiva.¹¹⁰

La educación en las aulas como en los centros de trabajo, están formadas por grupos que se constituyen con un propósito común; la ejecución de una tarea, solución de un problema, asumiendo con responsabilidad propia la realización de las investigaciones necesarias para el cumplimiento de sus fines. Es así como los grupos centran en sí mismos tareas antes tan fraccionadas como la producción o prestación de servicios, la educación e investigación.¹¹¹

Aprender es un cambio de conducta que afecta la personalidad total e implica una remoción de las estructuras que sostiene el individuo, es por esto que los círculos de calidad también son un proceso educativo dentro del trabajo, ya que buscan un cambio en la conducta de quienes en ellos participan.

Los círculos permiten resaltar teorías en el ámbito psicológico, ya que ayudan al individuo a revalorarse y concebir la conciencia del YO, modificando la idea del ser y deber ser mediante la resolución de problemas y con diversas técnicas de participación con bases y normas siempre con un objetivo definido.

El compromiso que puede adquirir el trabajador en y para su organización se puede lograr mediante los procesos educativos basados en los círculos de calidad como podrían ser un alto índice de productividad con un control de calidad de cero errores, un ausentismo mínimo y un orgullo extraordinario por la organización a la que pertenecen.¹¹²

¹¹⁰ Achilles de Faria, Mello Fernando. *Desarrollo organizacional y enfoque integral*, pp.47-48.

¹¹¹ *Ibidem*, p. 63.

¹¹² Thompson Phillip, C. *Op. Cit.*, p. 185.

Los círculos de calidad, son un proceso de participación colectiva resultado de un estilo de dirección compartida basado en la educación y formación de quienes integran la organización.

La metodología para buscar la filosofía de calidad, será a través de procesos educativos, en el que se contemplen programas de capacitación técnica y de especialización, según el giro de cada organización, de su estructura y mediante la estrategia de una educación de adultos y será el pedagogo el encargado de buscar herramientas para el desarrollo de los líderes ejecutivos.

Los círculos de calidad, deberán contemplar una filosofía con la misma temática de programas de realización humana, proyectando la creatividad de los empleados a través de la misma y la dimensión cívica que toda persona que colabora con el progreso que una organización logra.

Los círculos de calidad dentro de los centros de trabajo, evitan la robotización del ser humano alentando su participación y reafirmando el valor educativo ya que los trabajadores logran una reeducación con el diálogo, compartiendo y discutiendo sobre el conocimiento aprendido por medio de la crítica

La importancia de la educación debería tomarse en cuenta en todos los niveles de ella, y no solo en el laboral, recordemos que la orientación hacia una educación de calidad no está aún diseñada en nuestra sociedad, sino que son los profesores en educación, quienes a base de ejemplos de la vida cotidiana o planeación educativa personal intentan transmitir un cambio y con ello buscan un progreso o un objetivo claro y definido. Esta planeación podrían ser los círculos de calidad que solo se implementan con un objetivo definido, logrando una nueva experiencia el aprendizaje significativo; con el que busca, reciben, descubren e incrementan su información.¹¹³

Los círculos de calidad permiten despertar el interés en la investigación de soluciones a problemas apoyados tanto en la educación de adultos como en su experiencia.

El proceso de sensibilización, reclutamiento, trabajo en grupo, búsqueda de soluciones y evaluación, son herramientas necesarias en el proceso de enseñanza-aprendizaje, en los contenidos de la organización educativa y en los círculos de calidad en donde de forma estructurada los conocimientos y contenidos se entrelazan y están a disposición de los trabajadores como en las

¹¹³ Cornejo y Rosado, Miguel Ángel. *Op. Cit.*, p. 205.

aulas de una escuela los miembros de una organización reciben y reproducen información buscando una educación analítica y crítica. Aun sabiendo que en las aulas existe un maestro, los círculos de calidad también cuentan con una persona que es guía en el proceso de este trabajo.¹¹⁴

Es bien sabido que en el proceso enseñanza-aprendizaje, a cualquier nivel lo importante no es solo la transmisión de información sino como ocurre en los círculos de calidad y lograr que los integrantes se estrechen y que su información sea modificada de acuerdo a la resolución de problemas buscando en lo desconocido y asimilada para poder seguir creando no solo un aprendizaje más rico sino que su actitud refleje conductas más maduras.

Los círculos de calidad sirven como experiencia pedagógica si hacemos una comparación entre aulas educativas y centros de trabajo, ya que en ambos casos existen grupos operativos "referidos a grupos que se constituyen en un conjunto de personas con un objeto en común a los cuales se les prepara para operar como equipo y en el campo de la enseñanza para aprender trabajando sobre un estudio dado"¹¹⁵. De esta manera tenemos que a través de su operación se tratan de romper estereotipos de conducta dándose como resultado el aprendizaje.

En ambos casos también existe el trabajo de un profesor o facilitador-coordinador que dirijan las actividades atendiendo a sus reuniones, produciéndose un trabajo en equipo rompiendo con la educación tradicional ya que maestro y coordinador pierden su postura de autoridad inquebrantable, ahora brindan elementos para que los miembros del grupo opinen, discutan, interactúen y concluyan sus propias ideas dándose y coincidiendo en un aprendizaje con seres pensantes capaces de modificar su entorno y evaluando su participación.

El desarrollo de un proceso de educación o capacitación permanente requiere de conciencia que no se trata de una actividad marginal o adorno, se utiliza como una herramienta eficiente de cambio estructural, capaz de inscribirse en cultura institucional. Es por ello que los círculos de calidad, buscan que los trabajadores con su esfuerzo permanezcan activos y desarrollen cada vez más su imaginación.

La educación permanente del personal como concepción pedagógica tal como lo requiere el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la celeridad de los cambios en el mundo moderno, encuentran en los círculos de calidad el marco más apropiado para determinar si en el contexto de una situación concreta las acciones más adecuadas son las de tipo de adaptación o adecuación a ciertos problemas, así como también su realización y coordinación.

¹¹⁴ *Ibidem*. p. 206.

¹¹⁵ *Idem*.

CONCLUSIONES

De este trabajo podemos concluir que en el momento histórico en que se encuentra México se necesita más que nunca de un valioso proceso productivo, pero el hecho de que un gran número de mexicanos tiene la "certeza" de que nuestros trabajadores son "flojos" y "apáticos" por naturaleza y que, a partir de tal juicio, ellos han decidido que nuestro país no tiene solución, constituye la causa principal de que todos nos creamos poseedores de la verdad y que sea el principal obstáculo hacia la productividad; dicha actitud negativa llega a hundir irremediabilmente a cualquier persona y por supuesto a una nación que depende del factor humano para salir adelante.

El resultado final del tipo de comentarios y creencias es un desvío negativo de las expectativas individuales y nacionales, Hoy más que nunca, se necesita de expectativas positivas para encontrar el camino hacia la productividad.

La productividad es un proceso a largo plazo, y para establecerlo e implementarlo con la metodología adecuada en nuestra sociedad, se requiere de tres vertientes importantes como son:

- ❖ **Dirigentes convencidos de que éste cambio es factible, además de seres que confíen en la potencialidad humana, que crean en la capacidad intelectual y moral que cada quien posee y estén dispuestos a delegar, confiar, responsabilizar y decididos a fijar y lograr metas conjuntamente y se convenzan de una vez y por todas de que sus subordinados son seres inteligentes, deseosos de progreso y bienestar como cualquier ser humano.**
- ❖ **Concientización de la persona cuya potencialidad se busca desarrollar para lograr su decidida colaboración en su entrenamiento y superación. En la presente etapa, es básico el estímulo motivacional para su participación, utilizando razonamientos que creen grandes expectativas y que además dejen claro los grandes esfuerzos para obtenerlos.**
- ❖ **Desarrollo e implementación de un programa de entrenamiento intensivo en el que constantemente se evalúe en forma realista el grado de avance y asimilación.**

La paciencia para el desarrollo de los tres enfoques anteriores es lo primordial para lograr los resultados esperados.

El secreto para que nuestro país sea más productivo y con mucha más gente de calidad será cuando los líderes se decidan a desarrollar un estilo de excelencia directiva que contemple aspectos como:

- ❖ Ser auténticos.
- ❖ Buscar y tomar en consideración las potencialidades de los demás.
- ❖ Concientizar.
- ❖ Desarrollar tareas organizacionales adecuadas para todos los trabajadores que en ella laboran.
- ❖ Ser positivos.
- ❖ Ser pacientes.

Al desarrollar expectativas para impulsar a los miembros de la sociedad a ser triunfadores, responsables, trabajadores, auténticos y sobre todo, inculcarles una formación cívica para creer en México y su desarrollo, es indispensable la instalación de un poderoso sistema de organización orientada a resultados y basado en objetivos de orden de calidad, ello ayudará a evaluar su desempeño y a erradicar las evaluaciones de actividades extras que se sabe, solo son pérdidas en gastos y tiempo, sabiendo que lo único que hace sobrevivir a una organización y lograr éxito serán los resultados exactos logrados desde el inicio de cualquier actividad.

La evaluación de los sistemas de calidad lleva a concebir a todos los miembros de la organización como coparticipes del nivel de calidad que es capaz de entregar una determinada organización a sus clientes. En este sentido recae la razón de que todos los trabajadores que están allí se deben a un mismo fin, a una sola misión: la satisfacción de las necesidades de sus usuarios.

Pero conseguir el cambio deseado implica transformar las prácticas de gestión del personal, reforzando la participación de los trabajadores como condición para la construcción progresiva de la identidad organizacional.

En tal caso podemos concluir que la calidad en el trabajo, producto o persona depende de todos y todos somos partícipes de ella.

Las organizaciones son un sistema social, con una estructura dinámica e integrada por actividades, de individuos y grupos en constante interacción que reciben influencias del medio ambiente.

Sin embargo en éste sistema social las organizaciones han crecido gracias a la capacitación de sus recursos humanos, que se constituyen en todas las personas que en ella laboran.

Dichos recursos humanos, buscan el cumplimiento de los objetivos en los que se basa la organización, trabajando en grupo y logrando un desarrollo individual y grupal.

Todos los recursos humanos, deben tener calidad que se logra mediante la educación y la capacitación, elementos que dan por resultado individuos con conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses vocacionales, habilidades; esta educación y capacitación, ayudarán a diseñar recursos materiales y técnicos para el progreso de la organización.

La capacitación es la base fundamental en la organización para lograr un desarrollo en todas las áreas, y sirve como función educativa que ayuda a resolver necesidades presentes y futuras, con beneficios para todos. Pero dicha capacitación, deberá implementarse basándose en el análisis de necesidades reales. La capacitación ayudará a engrandecer al factor humano, elemento importante en una organización, promoviendo un crecimiento permanente.

Aun cuando en otros tiempos, la capacitación, no contaba con el apoyo necesario, hoy en día se le reconoce como aquella que contribuye al desarrollo físico y mental del elemento humano dentro del campo laboral, reflejándose en el aumento de la productividad y en el cambio en las actitudes individuales.

Por ello es necesario el desarrollo de un proceso educativo o sistema de capacitación dirigido al personal que, basado en la conciencia de que no se trata de una actividad marginal, ni de un adorno, ni de un mecanismo de descanso del personal, se trata; si se hace adecuadamente de una herramienta eficaz de cambio estructural, capaz de ser implementada en una cultura organizacional.

Toda la capacitación debe ser continua y basada en las necesidades y políticas organizacionales y sociales; con ella se busca perfeccionar las acciones que realiza la organización para la satisfacción de los usuarios. Sin embargo, la adecuación de la educación permanente puede fallar por razones tales como: transmitir conocimientos mientras se excluyen las habilidades, se describen los avances recientes sin considerar los recursos disponibles o desarrollando actividades que no se fundamenten en las necesidades reales y estipulando prioridades de ellas obteniendo resultados nulos o sin valor alguno.

La capacitación debe preservar con sus conocimientos el desarrollo de la creatividad, de la innovación y de la respuesta a las necesidades organizacionales y del factor humano que en ella trabaja, representa un instrumento importante ya que incluye el factor motivacional.

Al desarrollar el factor motivacional en el recurso humano, se crea un ambiente agradable en la forma de trabajar, ya no se hace de forma individual sino grupal que se constituye con un propósito común, la ejecución de una tarea o solución de un problema, asumiendo con responsabilidad propia la realización de las investigaciones para el cumplimiento de sus fines.

La capacitación constituye un mecanismo válido para hacer de la educación de los trabajadores un proceso continuo que se remita al trabajo como eje del proceso educativo, lo convierte en fuente de conocimientos y objeto de transformación, y favorece la adquisición dinámica de nuevos conocimientos a través de la investigación, el análisis de la información y el establecimiento de conocimientos y experiencias.

La capacitación en el trabajador estimula la actualización continua de su capacidad para resolver los inconvenientes que se le presenten, la lucha contra la rutina y la obsolescencia, la permanencia de la capacidad de los grupos para adaptarse a los cambios y situaciones que ocurren en la organización y en el medio sociopolítico y económico en que ésta se desarrolla, favorece la delegación de atribuciones a distintos niveles de la organización.

Con estas aseveraciones y a sabiendas que la capacitación es una forma de educación continua para adultos, y aunque haya estado en los últimos tiempos demasiado vocacional y con intereses ocupacionales específicos que fueron destructivos de la cultura, hoy en día sirve como herramienta de desarrollo, con objetivos que han dado un concepto nuevo: educación para la "adaptación a la vida", que intenta satisfacer necesidades reales básicas en las organizaciones, ahora bien cualesquiera que sean las prescripciones que se usen dentro de un marco educacional, influirán necesariamente en la percepción que el individuo

tenga de su mundo, estableciendo a la educación como el sistema que debe interesarse en las necesidades individuales y grupales al mismo tiempo que debe procurar satisfacer las de otros grupos.

El plan de capacitación, debe ser elaborado por un profesional con conocimientos en planeación, organización, dirección y evaluación en cursos, eventos relacionados con la búsqueda de calidad, tanto en servicios como en la vida del trabajador. El pedagogo, es el guía de trabajadores para alcanzar objetivos ya que planea y ejecuta este plan de capacitación, aportando elementos para llegar a un fin concreto, resaltando los recursos humanos dentro de la organización.

La tarea de capacitar y con ello educar al capital humano es cada vez más importante, no solo para ellos sino también para la sociedad, por lo tanto, el hablar del factor tiempo, esfuerzo o del dinero que cuesta hasta no haber explorado completamente los modos prácticos de establecer los requisitos en cuanto a premisas y concepciones o sea los valores no es válido. Es por ello que a la capacitación se le considera como el factor más importante de las organizaciones, ya que fortalece al centro de éstas o sea el factor humano pues a través de ella quedará preparado para su tarea. En este sentido los pedagogos dedicados a ésta labor aportan ideas, conocimientos o elementos que crean reacciones en cada uno de los habitantes del país.

El trabajo del pedagogo en el campo de los recursos humanos, es apoyar al capital humano en las organizaciones a atender mejor su responsabilidad en cualquier área de trabajo, desarrollando un espíritu para ser mejor en todo, ya que su entorno familiar y laboral, se sustentan en un beneficio económico. Así, comienza a tomar conciencia de su responsabilidad para solucionar problemas realistas dentro de su organización, buscando integrar inteligencia y sentimientos en una explicación racional de la realidad.

Aún cuando al pedagogo se le ha asignado un papel en educación de niños, cuenta con conocimientos para crear cambios en el área laboral de adultos, y por ende en la capacitación organizacional, elevando la producción.

El factor humano es la filosofía sobre la cual se basan acciones con las que se labora en una organización, y generalmente dicha filosofía está literalmente marcada en el trabajo de grupo. Como sabemos al hombre le resulta prácticamente imposible vivir solo en sociedad y en ella se busca la dignidad del individuo, su universalidad y su carácter único, su unidad (homogeneidad) y sus diferencias (heterogeneidad).

Cuando los individuos se unen o se agrupan, lo hacen con el fin de exponer y remediar sus necesidades, buscando con ello lograr una mayor medida de autoestimación comenzando por respetar y servir a otros, y es el pedagogo el encargado de guiar el camino de grupo hablando dentro de las organizaciones, buscando los distintos talentos para ayudarlos a servir así mismos y a los demás, se les enseña a hombres y mujeres a formar parte del grupo satisfaciendo sus necesidades como seres humanos y como trabajadores dentro de las organizaciones, con habilidades y técnicas diversas que derrochan toda una variedad de capacidades, inteligencia, capacitación a diferentes niveles. Se manifiesta que cada individuo es valioso en relación con la tarea que debe desempeñar, resaltando la idea que cada uno de los que laboran en la realización de una tarea merece el respeto de los demás.

Se resalta en este trabajo la mentalidad de grupo como característica primordial y el valor que como individuos los trabajadores poseen, ya que cuentan con cualidades emocionales que sirven tanto para unirlos como para causar fricciones; también se reconocen cualidades intelectuales que actúan ejerciendo también influencias positivas y negativas que pueden afectar el desempeño y resultado del trabajo en la organización, descubriendo que algunos grupos otorgan una función predominante a las emociones por sobre el intelecto, las acciones del grupo están gobernadas por las clases de percepciones que predominan en su seno o en el establecimiento de la dignidad. Por lo tanto resulta evidente que los grupos de la misma manera que los individuos, contraen compromisos, y que éstos son factores unificantes que los mantienen unidos y el compromiso asumido implica una cierta cualidad que otorga dirección al andar y su filosofía es lo que el pedagogo ha de buscar, lo que le debe preocupar y lo que debe ayudar a establecer.

Se reconoce que los grupos que se constituyen con un propósito común – ejecución de una tarea, solución de un problema- y asumen con responsabilidad propia la actividad para cumplir con un objetivo.

Un ejemplo claro de la unión de los grupos y del trabajo en que puede desarrollarse y mostrar sus habilidades el pedagogo, es en la implementación de los círculos de calidad, ya que es quien tiene una función primordial en la capacitación en cualquiera que sea el campo, ya que en este tipo de trabajo, puede desarrollar técnicas pedagógicas para su total desarrollo, buscando despertar cambios en las actitudes hacia una excelencia de calidad. El trabajo de los círculos de calidad, tiene objetivos como lograr una participación activa en el proceso de cambio, una multiplicación de la creatividad y de la innovación en un clima organizacional estimulante y distinto, los círculos de calidad; no son más que la unión de trabajadores en pequeños grupos para la solución de problemas dentro de un área de trabajo específica, es una estrategia de cambio planeada que se sustenta en una filosofía integrada por conceptos relacionados con la

misión de la organización, con la responsabilidad social para proporcionar servicios de calidad.

En este tipo de trabajo, se fomenta la creatividad y la comunicación entre los grupos aumentando habilidades, previenen y solucionan problemas laborales propiciando el bienestar humano, son considerados una alternativa para elevar el nivel de calidad en los servicios, incrementando el desarrollo individual y grupal, la convivencia diaria. Los círculos de calidad, funcionan en un ambiente en el cual los trabajadores se identifican con la organización, teniendo un compromiso con la toma de decisiones en grupo. También permiten elevar la moral de los trabajadores, fomentando la lealtad hacia la organización, creando un sentido de pertenencia. Los círculos de calidad están basados en el convencimiento de que el hombre es centro y esencia de toda la organización.

Sus ideas nacen en Estados Unidos, pero toman auge en el Japón y de ahí parten al resto del mundo, basados en la premisa de que lo importante es el factor humano y el desarrollo de sus potencialidades, admitiendo que es la filosofía más importante sobre la cual deben basarse todas las acciones de una organización en pos de un desarrollo económico. Al desarrollarse en Japón, y en base a mucho trabajo sobre el elemento humano, surge lo que hoy se conoce como "el milagro japonés", basando su filosofía en el "esfuerzo dedicado al desarrollo y capacitación de la humanidad".

Se basan también en las teorías de Deming sobre el control estadístico de la calidad, de éstas se derivan las actuales técnicas de control de calidad buscando la eliminación de los errores potenciales y concluyendo que éstos en la calidad, se originan por las prácticas gerenciales deficientes más que por los trabajadores en sí, y plantean que las mejoras para lograr la calidad deben venir de arriba hacia abajo de acuerdo a las jerarquías de la organización. Su fundamento y desarrollo se componen también de teorías motivacionales de Abraham Maslow, basada en la jerarquización de las necesidades que estipula el hombre siempre quiere lo que no tiene y para lograrlo debe cubrir necesidades básicas hasta llegar a las de autorrealización, la teoría de la motivación y satisfacción con el trabajo de Herzberg. Que postula que los individuos satisfacen necesidades desde los niveles mas bajos en forma adecuada y si no lo hace se produce el descontento con el trabajo, le interesa satisfacer las de orden superior (autorrealización), hay dos tipos de necesidades, las que procuran satisfacción con el trabajo y las que causan malestar. Gran parte de la motivación del empleado proviene del tipo de trabajo por ello debe de comunicar la máxima eficiencia a los factores motivadores. Llamándole enriquecimiento del trabajo.

Otra teoría que fundamentan a los círculos de calidad, es la de McGregor, teoría Y. referida a las prácticas gerenciales. El hombre aparece como ser dinámico, creativo que necesita y busca retos y respeto y no rehuye al trabajo. Le responden a un líder que les permita participar en la consecución de metas personal y de organización.

Con el trabajo de círculos de calidad, se apoya al trabajador para que demuestre una revaloración en la forma de actuar y la manera en como pueden cambiar sus problemas laborales, entran en conciencia de que las cosas que no resultan como las esperaba se debe a razones humanas, deficiente comunicación o falta de motivación. Se busca elevar la productividad y encierra un doble esfuerzo producir más con los mismos recursos o buscar soluciones para producir mejor.

Si se trabajan adecuadamente, se logran beneficios acordes con los deseos de superación de la sociedad en todos los aspectos (laboral y personal) y los resultados se reflejan entre 3 y 6 meses. Es una estrategia de cambio planeada, que se sustenta en una filosofía integrada por conceptos relacionados con la misión de la organización y con la responsabilidad social para proporcionar servicios de calidad. La calidad, es una preocupación constante para las organizaciones que buscan triunfar, ésta es el grado en que un producto o servicio satisface los requerimientos del consumidor para un uso determinado y a costo razonable, por lo tanto calidad significa satisfacción. La implementación de los círculos de calidad, toman también aspectos como una preparación para el cambio que resultara de su implementación, un control total de la calidad, reconocimiento de las personas dentro de los diferentes niveles de la organización, la filosofía organizacional que enmarca las políticas en las que se desea que la organización deba desarrollarse, un trabajo en grupo que da como resultado la participación de cada miembro de la organización así como la solución a los problemas que se presentan, finalidad de los círculos de calidad.

La principal idea de los círculos de calidad, consiste en crear una conciencia de calidad y productividad en los miembros de una organización a través del trabajo en grupo y el intercambio en experiencias y conocimientos así como el apoyo para el estudio y resolución de problemas que afectan el desempeño y calidad en un área de trabajo proponiendo ideas y alternativas de solución. Se considera que el departamento de recursos humanos es el encargado de llevar a cabo la coordinación general y el seguimiento de este programa.

El tema de los círculos de calidad, consta de dos connotaciones la estructura que sustenta la manera en como ésta integrado el grupo, definiéndola como la posición de los miembros dentro de la organización. En el área se tienen diversas etapas.

- ❖ Concientización.
- ❖ Comité Coordinador,
- ❖ Gerente coordinador o facilitador.
- ❖ Asignación de líderes de grupo o líder de círculos de calidad.
- ❖ Entrenamiento de líderes o implementar un instructor.
- ❖ Formación de círculos.
- ❖ Implementación de un asesor.
- ❖ Metodología del trabajo.

Debemos recordar que si el número de personas es amplio, se podrán formar los círculos necesarios, para resolver problemas. El tiempo en las reuniones podrá ser de 1 a 2 hrs. por semana, dentro de la jornada laboral, se recomienda su introducción en el área más tranquila de la organización, todos los participantes deberán ser de la misma área y bajo el mando de un líder, quien no ordenará sino sólo participará. Los miembros de un círculo deberán recibir capacitación para participar, tanto previa a la creación del círculo como continúa y durante su operación. Se debe pensar en sugerencias para solución de problemas que sean fáciles de llevar a cabo. Mientras los círculos de calidad formados no muestren resultados, la organización no podrá ser considerada como una cultura de excelencia.

Es importante que la dirección de la organización se comprometa antes, durante y después de la capacitación y formación de los círculos de calidad en la organización, para evitar deserciones y desmotivación del trabajador.

La otra parte que forman los círculos de calidad, es el proceso que esta dividido en 4 fases relacionadas de manera estrecha:

- ❖ Identificación del problema.
- ❖ Estudio para posibles soluciones y presentación a la gerencia.
- ❖ Ejecución de la solución por parte de la organización.
- ❖ Evaluación del éxito.

Los problemas analizados en el marco de los círculos pueden ser de diferente naturaleza, y se generan a partir del cuestionamiento sistemático del proceso de trabajo, considerando como punto de partida la calidad del producto o del servicio y las necesidades de los usuarios.

La agenda en la jerarquía de orden de importancia se conforma con los problemas que se generan o se construyen desde una cultura organizacional centrada en la calidad.

En el establecimiento de los círculos de calidad se debe considerar:

- ❖ La necesidad real, basada en evidencias prácticas.
- ❖ La participación de todo el personal.
- ❖ La selección del punto de inicio y la implementación secuencial.

La selección del área que constituirá el punto de inicio para la implementación de los círculos, obedecerá al peso del servicio o del área en la organización, la baja complejidad en el trabajo, así como a la existencia de un liderazgo claro y un estilo de dirección lo más compatible que sea posible con una estrategia participativa, procedimientos normalizados de trabajo y la disposición a iniciar una innovación en la forma de realización de sus labores.

En este sentido hay que tomar en cuenta que cualquier proceso de cambio organizacional como el que brindan los círculos de calidad, se establece mediante:

- ❖ El registro sistemático en los manuales de calidad, de los cambios propuestos y aprobados en busca del perfeccionamiento de ella; éstos contienen objetivos y metas de los servicios, flujos de trabajo, puntos conflictivos y las responsabilidades que le son asignadas a cada uno de los trabajadores de esas áreas.
- ❖ El desarrollo de un ejemplo exitoso de un problema y solución, que se constituya en modelo para el resto de la organización y disminuya la resistencia al cambio.
- ❖ Incentivos, no forzosamente de tipo económico ya que ello ocasionaría solo interés de percibir más y no de participar en busca de la mejora de calidad en el clima organizacional. En caso de que la dirección, decida brindar incentivos económicos, deberá de aclararse la cantidad desde el inicio para evitar malos entendidos.

Por encima de todo, la gerencia establece ciertas normas legales que permiten a los empleados, en su calidad de miembros de los círculos, el acceso al área de acción donde se toman las decisiones. La formación de los círculos obliga a la modificación de los principios morales que respaldan la división estricta del trabajo, a fin de incorporar la participación de los empleados en el proceso de la toma de decisiones de conformidad con las reglas del proceso de los círculos de calidad. El derecho a participar le llega al empleado a través de un proceso institucionalizado que beneficia tanto a la organización como a sus trabajadores.

La gerencia debe tener fe en sus empleados, debe desafiarlos a actuar con responsabilidad y, al mismo tiempo, confiar en lo que harán. El proyecto de círculos de calidad no puede funcionar si no existe el elemento confianza entre ambas partes, elemento que el profesional en el ramo deberá lograr establecer. La gerencia no renuncia a su autoridad para tomar decisiones ni a su responsabilidad por implementar los círculos de calidad, sencillamente da oportunidad a los trabajadores de dar sus opiniones mediante contribuir con pensamiento maduro y responsabilidad.

El proyecto de círculos de calidad, deberá arrancar con una buena preparación de ellos sin aventurarse, ubicado en una realidad concreta con objetivos claros a corto, mediano y largo plazo, permitiéndose rectificar cuando el rumbo tomado no cubra las expectativas iniciales y no se brinden respuestas claras a problemas claros.

Cuando no hay un círculo de calidad en la organización, el empleado común que se encuentra en el nivel más bajo de la jerarquía, no tiene la posibilidad de influir en las decisiones que afectan directamente a su trabajo y a su área de trabajo, está indefenso y debe someterse a lo que los demás le ordenen, a sus propios recursos, o sea su propia inteligencia y a sus conocimientos y habilidades, deben permanecer ocultos porque la organización no le da la oportunidad de utilizarlos, el empleado no tiene tiempo o espacio para desarrollar y organizar sus ideas acerca de su trabajo y de su área de trabajo, y aún teniéndola carece de la capacidad y el apoyo requeridos para presentar a la gerencia sus ideas en forma comprensibles.

Cualquier violación de las reglas en lo que respecta al qué, cuándo, dónde y cómo se debe trabajar provoca una reacción inmediata, la dirección nunca brinda el tiempo, el espacio ni la libertad para que el empleado pueda aportar algo a esa definición del trabajo, la organización también niega la capacitación en lo que se refiere a los más elementales aspectos administrativos como son las técnicas de solución de problemas, los procedimientos de planeación y las técnicas de presentación de sus ideas.

La labor del pedagogo, como ya se expreso es lograr un cambio en las actitudes o en la disposición de los empleados al trabajar de manera adecuada dentro de su campo, y concretamente con la introducción de los círculos de calidad la gerencia brinda al empleado común la oportunidad de participar directamente en las decisiones que afecten su trabajo y su lugar de trabajo.

Se debe suministrar la capacitación especial relacionada con las técnicas para identificar y solucionar los problemas que obstaculizan el mejoramiento de la productividad y de la calidad, además de brindar el apoyo necesario para el proceso de presentación de propuestas a la gerencia, son trabajo concreto de un profesionista en el ramo. Cuando se logra la armonía entre la gerencia y los empleados, la primera cambia las normas legales que dan vigencia a los hechos técnicos, redefine el trabajo a fin de incluir las discusiones y la reflexión en los círculos de calidad.

FUENTES CONSULTADAS

1. ACHILLES DE FARIA, MELO FERNANDO. *Desarrollo organizacional y enfoque integral*. 24 ed. Bogotá, Norma, 1998. 127 pp.
2. ANAYA FRANCO, MARIA ELENA. Material impreso. De plática "*Formación de asesores para círculos de estudio*". INEA, México. Julio 2004. 45 pp.
3. ANAYA RODRÍGUEZ, BRENDA. *El milagro japonés, engrandecimiento de una nación*. 7 ed. Maracaibo, Boixareu, 1998. 210 pp.
4. BARBA CASTILLO, CARMELINA. *¿Cómo educar a un adulto?* México, McGraw-Hill, 2003. 196 pp.
5. BARRA, RAÚL. *Círculos de calidad en operación*. 4 ed. Buenos Aires, El Ateneo, 1986. 451 pp.
6. BARRAGAN SAMUDIO, LAURA ALICIA. *Curso "Calidad Total"*. Universidad ICEL, México, Calmecac. Febrero 2005.
7. BENNIS, ROBERT. *Sociedad hoy*. 3 ed. Bogotá, Norma, 1998. 121 pp.
8. *Biblioteca Práctica de la Administración de la Pequeña y Mediana Empresa*. Vol. 3, 15 ed. México, Océano/Centrum, 1999. 528 pp.
9. BORREGO, GENARO. Folleto de calidad y excelencia en México. México, IMSS. CIESS. Vol. 3. 2000. 48 pp.
10. CALVA, JOSÉ LUIS. *Formación de recursos humanos, desarrollo tecnológico y productividad*. 3 ed. México, Centro Universitario de Ciencias y Artes, 1997. 288 pp.
11. CAMPILLO OLMEDO, CHRISTIAN. "*Trabajo y resultados*". Competencia Automotriz. Toyota Internacional. Año 4, V2. Alemania. 2004. 41pp.
12. CORNEJO y ROSADO, MIGUEL ÁNGEL. *Excelencia directiva para lograr la productividad*. 5 ed. México, Grad, 1989. 193 pp.

13. CHIAVENTO, ADALBERTO. *Introducción a la teoría general de la administración*. 5 ed. Tr. Germán Alberto Villamizar. México, McGraw-Hill, 2000. 1047 pp.
14. DURÁN, JOSÉ MANUEL. *Organización integral de la empresa mexicana*. 23 ed. México, Porrúa, 1994. 169 pp.
15. ELOURDUY JARAMIN, JORGE. *Estrategias de empresas y recursos humanos*. 12 ed. México, Ediciones de Cultura Popular, 1992. 236 pp.
16. GONZÁLEZ HERNÁNDEZ, GREGORIO ROSALINO. *Administrar para producir*. 12 ed. Tr. Ing: Carlos Maldonado. Madrid, Educadores Unidos, 1998. 521 pp.
17. JACOBO JORDANY, DENSEL. *Teoría y práctica de la psicología social*. 3 ed. México, Trillas, 2002. 225 pp.
18. KAORU, ISHIKAWA. *¿Qué es el control total de la calidad?* 6 ed. Bogotá, Norma, 1986. 285 pp.
19. KASUGA DE YAMAZAKI, HERMELINDA. *Control total de la calidad*. 21 ed. Tr. Armand V, Feigenbaum. Madrid, Compañía Editoria Continental, 1989. 235 pp.
20. KENDAL KENNETH, EDWARD. *Análisis y diseño de sistemas*. 3 ed. Tr. Raymond Hugo Rangel. Nueva York, Pearson Education, para UAM, México, 1988. 889 pp.
21. *Ley Federal del Trabajo*. 47 ed. México, Porrúa, 2002. 196 pp.
22. LOMELIN OLGUÍN, EMMA. *Estructura de los círculos de calidad*. 12 ed. México. Ediciones de Cultura Popular, 1998. 817 pp.
23. LÓPEZ ARROYO, BELEM. *Estructura y proceso de la capacitación*. Tomo 6, 10 ed. México, IMSS, CIESS. 1999. 310 pp.
24. MARITAIN, JAQUES. *La educación en este momento crucial*. Tomo 2. 11 ed. México, CIESS, IMSS, 2000. 162 pp.

25. MARTÍNEZ MARTÍNEZ, JUAN HUMBERTO. *Lecturas selectas de administración*. Tomo 4. 21 ed. México, CIESS, IMSS, 2003. 52 pp.
26. MASLOW, ABRAHAM. *Motivación y personalidad*. 2 ed. México, McGraw-Hill, 1997. 434 pp.
27. MCGREGOR, ROBERT. *El lado humano del hombre*. 5 ed. Tr. Norma Pérez Verduzco. México, McGraw-Hill, 1992. 135 pp.
28. MELO SANTIAGO, MARIA GLADIS. *Desarrollo Organizacional; Un enfoque integral*. 5 Ed. México, Limusa, 2004. 210. pp.
29. MONTES, JACQUELINE. *Filosofía Institucional*. Tomo 2. 9 ed. México, CIESS, IMSS, 2002. 73 pp.
30. NÓBEL, ALFREDO. *Filosofía Empresarial*. Tomo 4. 5 ed. México, CIESS, IMSS, 2002. 40 pp.
31. OGLIASTRI, ENRIQUE. *Gerencia Japonesa y círculos de participación*. 4 ed. Bogota, Norma, 1998. 189 pp.
32. PALOM IZQUIERDO, FRANCISCO. *Círculos de calidad, teoría y práctica*. 21 ed. Barcelona, Marcombo Boixareu, 1987. 421 pp.
33. PICHÓN RIVIERE, JEAN POUL. *El proceso grupal*. 5 ed. Buenos Aires, Paidós, 1999. 264 pp.
34. RAMÍREZ GONZÁLEZ, FEDERICO. *Círculos de calidad y su posible implementación en la empresa mexicana*. Tomo 7. 9 ed. México, CIESS, IMSS, 2002. 420 pp.
35. RIVERO LLAMAS, JUAN. *Estructura de la empresa y capacitación trabajadora*. Barcelona, Marcombo Boixareu, 1988. 206 pp.
36. RODRÍGUEZ ESTRADA, MAURO. *Administración de la capacitación*. 4 ed. México, Trillas, 2000. 275 pp.
37. RODRÍGUEZ VALENCIA, JOAQUÍN. *Administración moderna de personal*. 12 ed. México, Trillas, 2003. 285 pp.

38. SACH, BENJAMÍN M. *Administración y organización educacional, un enfoque conductista*. 5 ed. Tr. Marcela Pérez Rivas. Buenos Aires, El Ateneo, 1992. 525 pp.
39. SANDOVAL RODRÍGUEZ, MARÍA ISABEL. *Calidad con participación*. 5 ed. México, FCE, 2000. 289 pp.
40. SCHULTZ DUANE, PETER. *Psicología Industrial*. 3 ed. Tr. José C. Pecina Hernández. Revisión técnica. Carlos A Peniche Lara. México, McGraw-Hill, 1991. 447 pp.
41. SCHWARTZ, BERTRAND. *Educación permanente*. Barcelona, Marcombo Boixareu, 2000. 127 pp.
42. SILICÉO, ALFONSO. *Capacitación y desarrollo de personal*. 8 ed. México, Limusa, 1992. 149 pp.
43. TANTÚS ORNELAS, CARLOS. *Experiencias mexicanas para el éxito de los círculos de calidad. Sistemas de calidad*. 7 ed. México, Continental, 1989. 63 pp.
44. THOMPSON, PHILLIP C. *Círculos de Calidad, ¿cómo hacer que funcionen?* 9 ed. México, Norma, 1992. 204 pp.
45. WEISS, CAROL. H. *Investigación Evaluativa*. Tr. Francisco Aramburu. México, Trillas, 1994. 177 pp.
46. WHIPPLES, T.W. *Círculos de calidad. Teoría y práctica*. 5 ed. Cambridge, MIT. Press. 1998. 293. pp.
47. ZANDER, ARTUR. *Grupos y trabajo*. Madrid, Educadores Unidos, 1992. 192. pp.
48. ZÁRATE CAMARGO, JESÚS EFRÉN. *Desarrollo y funcionamiento de los círculos de calidad, bases para su implementación*. 12 ed. Buenos Aires, Paidós, 1997. 674. pp.