



LUIS CASTILLO ORTEGA

Técnico de Seguridad y Coordinador de Grupos de Progreso del Centro de Experiencias Michelin (Almería). Miembro del Comité Directivo de la Asociación Española de Círculos de Calidad (AECICA).

LUIS J. GOMEZ PEREZ

Técnico de Seguridad de MAPFRE. Mutua de Accidentes de Trabajo (Almería).

La participación y el trabajo en grupo

Una nueva forma de entender la empresa

SUMARIO

La industria y el comercio están viviendo una auténtica revolución en los últimos años: crecen la competencia y las exigencias de los usuarios, se diversifican las ofertas, caen los aranceles aduaneros...

En mayor o menor medida esto afecta a todas las marcas, que son conscientes de evolucionar hacia un modelo de empresa con garantía de futuro, en la que todos aporten lo mejor de sí mismos, en la que ningún talento quede sin aprovechar.

Los Grupos de Progreso son uno de los elementos esenciales para alcanzar esta meta.

INTRODUCCION

Hoy día, cuando se habla de temas empresariales, es frecuente hacer referencia a frases tales como:

- Calidad total.
- Defectos cero.
- Costes de la no calidad.
- Círculos de calidad.
- Grupos de progreso.
- Calidad al primer golpe, etc.

Todas estas frases contemplan conceptos que van ligados a la *competitividad* de las empresas y responden a la necesidad que las mismas han

Palabras clave: Círculos de calidad, trabajo en grupo.

tenido a lo largo del tiempo de adecuarse a las características del mercado, así como a las exigencias sociales del momento.

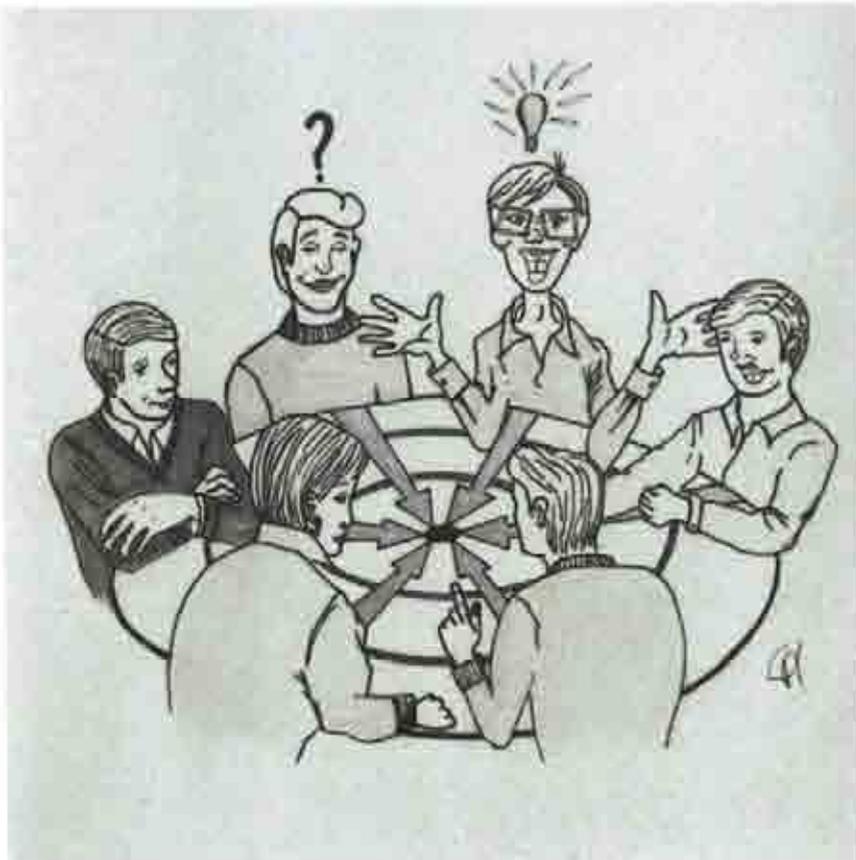
En pocos años se ha pasado de un mercado desabastecido, que consumía todo lo que a él llegaba, a un mercado repleto, lleno de opciones, en el que el cliente elige y exige.

En los últimos tiempos se han producido también cambios socio-culturales que han hecho modificar la forma de entender la empresa y la realización de los trabajos.

Las crisis energéticas y económicas, las guerras, la revolución tecnológica; en definitiva, los cambios rápidos y trascendentes han servido para acelerar los procesos indicados anteriormente.

A lo largo de dos artículos vamos a intentar abordar cuál ha sido la evolución histórica del concepto empresa para llegar a la de hoy, donde la participación del personal y el trabajo en grupo entendemos que es fundamental para la consecución de un equilibrio entre todos los factores que intervienen en la vida de la empresa.

Incidiremos especialmente en la influencia que tiene esta nueva forma de trabajo sobre la salud laboral.



CONCEPTO EMPRESA. EVOLUCION HISTORICA

Hasta mediado el siglo XIX, los negocios eran dirigidos por sus propietarios, que los explotaban mediante la aportación física de unos hombres a los que se les pagaba un salario o se les suministraba un mínimo vital.

Teoría X

A finales del siglo XIX se produjo la Revolución Industrial: surgieron pensadores y filósofos revolucionarios, como Engels o Marx, que difundieron sus teorías, provocando el nacimiento de los primeros sindicatos. También surgieron científicos que aplicaron sistemas de gestión empresarial revolucionarios, como los establecidos por Frederick Winston Taylor.

Esta situación configuró un nuevo tipo de empresa, donde se consideraba al hombre (factor humano) como un medio para obtener la producción, creyéndose que sólo se le podía motivar para que produjera más mediante el salario.

En la década de los años treinta y hasta el estallido de la Segunda Guerra

Mundial se desarrolló el sistema paternalista, donde el propietario ocupaba el papel de patriarca y pretendía que el obrero se sintiese como en su casa. Se fomentaron las actividades deportivas y culturales, se crearon comedores de empresa, los economatos, las ayudas a la familia, etc.

Todas estas mejoras, aunque dulcificaron la situación anterior, no lograron ocultar el verdadero propósito del propietario, que no era otro que el aumento de la producción, prestando un interés mínimo por el factor humano.

Los Grupos de Progreso traen una nueva filosofía de trabajo: permiten canalizar la formación, experiencia y creatividad individuales hacia la mejora de las organizaciones; dando a cada puesto de trabajo un claro sentido positivo, reconciliando al hombre con su labor y respetando a la persona.

Este tipo de empresa corresponde con lo que se conoce como Teoría X, que se puede sintetizar en los siguientes puntos:

- Del obrero sólo se necesita su esfuerzo físico, pues existen otros que piensan por él.
- Al obrero sólo se le debe formar para que ejecute una especialidad, así no tiene mayores aspiraciones.
- Todo en la empresa está orientado hacia la producción.

Estos puntos se relacionan con otras afirmaciones, generalmente aceptadas en la época:

- A la mayor parte de la gente no le gusta trabajar.
- La mayor parte de la gente tiene que ser obligada para que trabaje. De ahí la necesidad de los controles, amenazas y castigos.
- La mayor parte de la gente trabaja lo mínimo imprescindible, carece de ambición y evita hacerse cargo de nuevas responsabilidades.

Teoría Y

Esta situación alentó a científicos del comportamiento a revisar los conceptos que sobre esta cuestión se tenían hasta el momento, llegando a

demostrar experimentalmente que el salario no era la única forma de motivar al trabajador, sino que un cierto nivel de libertad y autogobierno en las tareas mejoraban la productividad en los talleres.

Así, Maslow desarrolla la llamada escala de necesidades, y Mac-Gregor formula los principios de la Teoría Y, que se resume en los siguientes puntos:

- El obrero tiene capacidad para solucionar problemas, ya que está dotado de imaginación y dotes creativas.

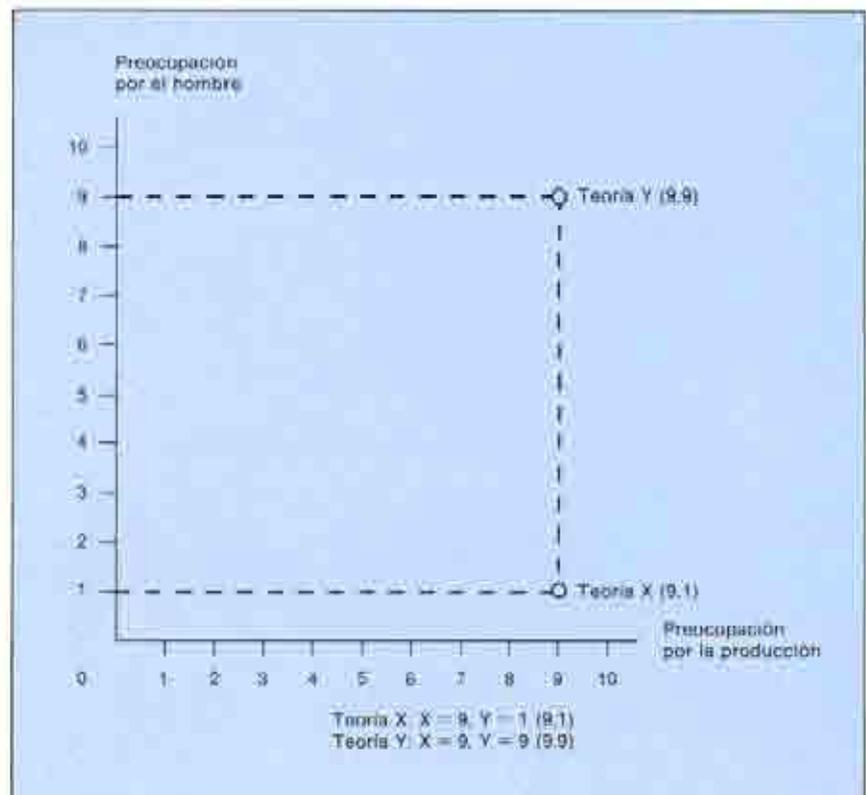
- Normalmente al trabajador le gusta responsabilizarse.

- El trabajo en sí produce motivación si las circunstancias son favorables.

Esta teoría mantiene que debe valorarse debidamente al obrero, el cual, convenientemente motivado, puede contribuir a la obtención de una producción en cantidad y calidad adecuadas.

Blake-Mouton expresó por medio de unas coordenadas las dos teorías anteriormente expuestas (Fig. 1).

FIGURA 1. Coordenadas de Blake-Mouton de las Teorías X e Y de gestión.



Teoría Z

A partir de la crisis energética de 1973, un nuevo concepto viene a perfeccionar lo establecido por la Teoría Y.

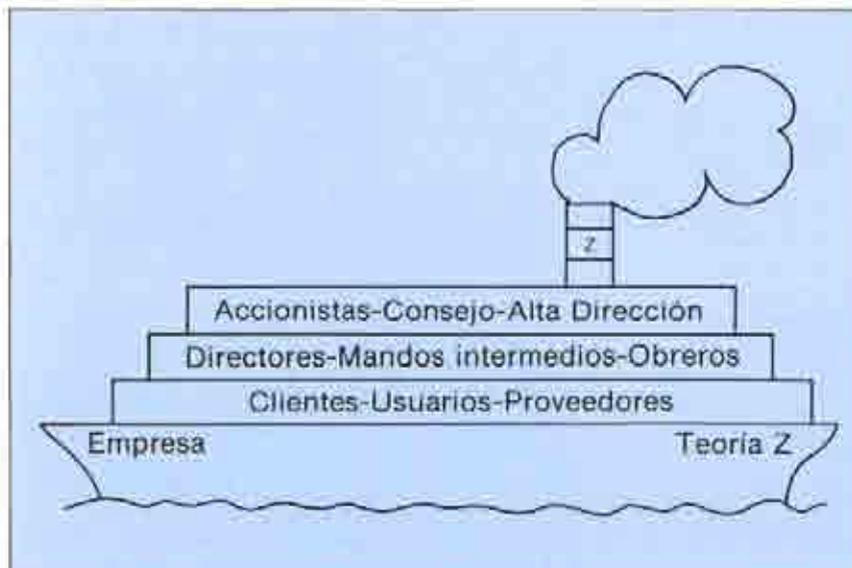
El fundamento de la Teoría Z, según expresa Laurence Foss, estriba en mantener el interés por la producción, como en la Teoría X; el interés por el hombre, como en la Teoría Y, y, a través de la motivación del trabajador, llegar a un interés por la propia empresa.

En esta Teoría se considera a la empresa como una nave única en la que todos navegamos (dirección, mandos, empleados, accionistas, clientes y proveedores) (Fig. 2).

La Teoría Z trata de conseguir una completa unidad de objetivos entre todos los componentes de la empresa, en la consecución de los cuales encuentren todos una motivación tal que los haga sentirse realizados o felices en su propio trabajo.

La representación gráfica de esta teoría se contempla en la figura 3, en la que a las anteriores coordenadas (Preocupación por el hombre y Preocupación por la producción) hay que añadir una tercera que denominamos Preocupación por la empresa).

FIGURA 2. En la empresa todos viajamos en el mismo barco (Teoría Z de gestión).



El modelo japonés

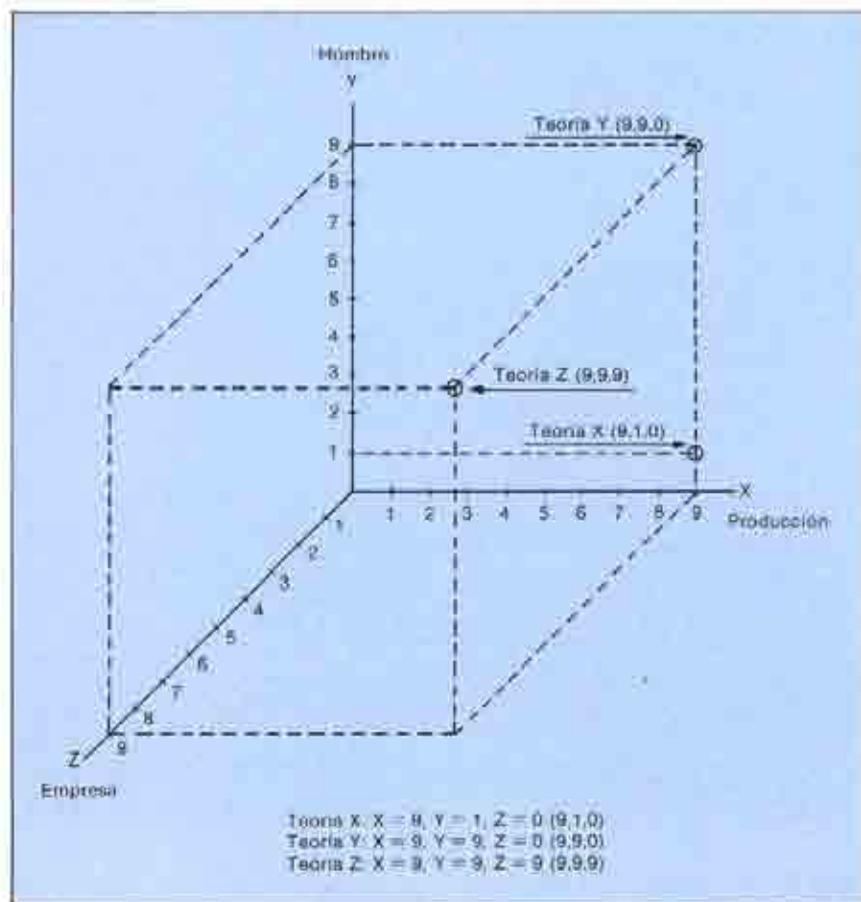
El modelo japonés

Al término de la Segunda Guerra Mundial, Japón era una nación vencida y ocupada. Casi todas sus fábricas estaban destruidas, por lo que su situación económica era de ruina total.

Uno de los acuerdos a los que llegaron el emperador Hiro-Hito y el general Mac-Arthur fue que los Estados Unidos participarían en la reconstrucción del país mediante la ayuda tecnológica y asesoramiento.

Fruto de este acuerdo fue la visita que realizó un especialista en estadística estadounidense, el doctor Edwards Deming, para dar una con-

FIGURA 3. Representación espacial de la Teoría Z.



ferencia a los dirigentes de las grandes industrias japonesas.

En dicha conferencia manifestó que si aplicaban las técnicas estadísticas para controlar la calidad de sus productos, conseguirían que la marca *Made in Japan* se apreciara en el mundo.

Los japoneses, mediante la J.U.S.E. (Union of Japanese Scientist and Engineers), divulgaron la inquietud para conseguir la calidad, así como las técnicas que la posibilitan, a todo el tejido social del Japón (directivos, mandos intermedios y trabajadores).

En 1960, el doctor Kaoru Ishikawa crea los primeros Círculos de Calidad, con los siguientes objetivos:

- Incrementar la participación en la definición de los procedimientos de trabajo de las personas que tienen que realizarlos, de manera que cada individuo pueda aplicar al máximo sus posibilidades. En el caso de operarios, que no sólo utilicen sus manos, sino también su cerebro.

- Establecer un procedimiento de trabajo en grupo que permita llevar a cabo lo anterior con la mayor eficacia posible.

- Mejorar como consecuencia el ambiente de trabajo al permitir a las personas expresar su creatividad, intercambiar experiencias, trabajar con plena libertad dentro de un grupo y sentir que se le reconoce como miembro de la Empresa.

Desde entonces, la evolución de este fenómeno ha sido muy grande, llegando en 1982 a funcionar un mi-

La participación del personal y el trabajo en grupo entendemos que es fundamental para la consecución de un equilibrio entre todos los factores que intervienen en la vida de la empresa.

llón de Círculos de Calidad en la industria japonesa, lo que suponía una participación de ocho millones de trabajadores, que reportaron un ahorro anual de 25.000 millones de dólares.

Quizá una de las mayores aportaciones de la implantación de los C. C. en Japón haya sido la de saber hacer asequibles las técnicas de control estadístico a los trabajadores, así como popularizar las técnicas de estudio de problemas, mediante útiles especiales, como son el Diagrama Causa-Efecto ideado por Ishikawa.

CIRCULOS DE CALIDAD

Un C. C. es un grupo de personas que, después de una formación y entrenamiento adecuado, se reúnen periódicamente, de forma voluntaria, para tratar problemas relacionados con su trabajo, con la finalidad de encontrar soluciones a los mismos.

Dado el éxito obtenido por Japón en el mercado mundial, la mayor parte de los países occidentales y sus empresas más representativas intentaron implantar el modelo, adaptando los principios del mismo a sus características o idiosincrasia, ya que en muchas de ellas el primer problema a resolver no era precisamente la calidad de sus productos, sino la motivación de su personal, de forma que aportara su capacidad al logro de los objetivos de la empresa.

Es por esto por lo que aparecen acepciones distintas para un mismo concepto, como pueden ser Círculos de Calidad, Grupos de Mejora, Grupos de Progreso, etc.

Un C. C. prototipo lo componen generalmente alrededor de ocho personas, de las cuales una hace la función de líder o animador.

La frecuencia de sus reuniones es variable, aunque una cifra bastante representativa es de una mensual.

Las reuniones se celebran, dependiendo de cada caso, dentro o fuera de la jornada laboral, siendo lo más corriente celebrarlas durante el horario de trabajo.

La figura del animador, en la mayor parte de los casos, la ocupa el jefe directo del resto de los miembros, ya que se encuentra en mejor situación para ejercer esta función para conocer los mecanismos burocráticos de su entorno, así como las características de sus hombres. No obstante, en algunos C. C. la figura del animador la ocupa el líder natural del grupo, obteniéndose también buenos resultados.

Los miembros de un grupo suelen pertenecer al mismo departamento

Un Círculo de Calidad es un grupo de personas que, después de una formación y entrenamiento adecuados, se reúnen periódicamente, de forma voluntaria, para tratar problemas relacionados con su trabajo con la finalidad de encontrar soluciones a los mismos.

Ventajas e inconvenientes de los C. C.

Entre las ventajas más destacadas podemos citar:

- Mayor integración con los objetivos de la empresa al conocer y participar más en sus problemas.
- Creación de hábitos de observación y estudio en los trabajadores que trasladan a sus actividades cotidianas en el taller.
- Mejora del clima social al estar más interrelacionados con sus compañeros y jefes.
- Aceptación plena de soluciones y acuerdos adoptados por el grupo.

Como inconvenientes encontramos:

- La implantación de los grupos necesita de unas condiciones previas; si éstas no son las adecuadas, el programa puede fracasar.
- Se necesita una acción formativa extensa.
- Los resultados se obtienen a largo plazo.
- Existe un coste de tiempo de reunión que no es fácilmente amortizable en los primeros momentos.

LOS CIRCULOS DE CALIDAD EN LA ACTUALIDAD

En España actualmente existe la Asociación Española de Círculos de Calidad (AECICA), que aglutina en su seno a la mayor parte de las empresas con programas de Círculos implantados, destacamos 58 grandes empresas, con 924 Círculos creados, en los que participan 8.257 personas.

A nivel europeo existen básicamente tres instituciones de calidad. En

La implantación de los Círculos de Calidad mejora el modelo preventivo en la empresa, ya que la prevención será efectuada de forma multidireccional, estando involucrados en el modelo todos los estamentos de la empresa y aprovechando todo el potencial humano de la misma.

orden de antigüedad son: la EOQ (Organización Europea para la Calidad), antiguamente Organización Europea para el Control de la Calidad, en la que se encuentra integrada la Asociación Española del Control de la Calidad (AECC); la EFOA (Federación Europea de Asociaciones de Círculos y Management de la Calidad), en la que se encuentra integrada AECICA, y finalmente la EFQM (Federación Europea para el Management de la Calidad), en la que se encuentran integradas 14 multinacionales europeas y otras en vías de integración.

Los Grupos de Progreso traen una nueva filosofía de trabajo: permiten canalizar la formación, experiencia y creatividad individuales hacia la mejora de las organizaciones, dando a cada puesto de trabajo un claro sentido positivo, reconciliando al hombre con su labor y respetando a la persona.

LOS CIRCULOS DE CALIDAD Y LA SALUD LABORAL

Una vez definido el concepto de C. C. y enumeradas sus características, cabe preguntarse qué papel juega la salud laboral en el tema que nos ocupa.

Si estudiamos históricamente la evolución de la prevención a lo largo de los años, observamos que ésta ha avanzado paralelamente a como lo ha hecho el concepto de empresa, existiendo siempre una interrelación entre los métodos de estudio y aplicación de las técnicas de seguridad y la progresiva responsabilización del trabajador.

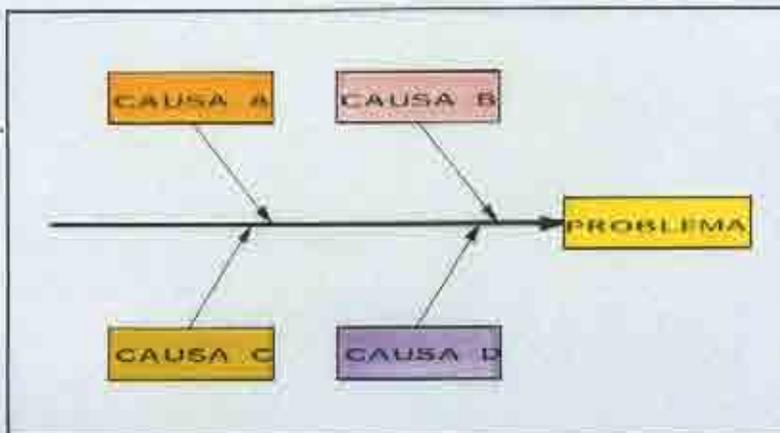
Hasta ahora, la creación y aplicación de un modelo de actuación en prevención ha sido realizada unidireccionalmente, siendo la población

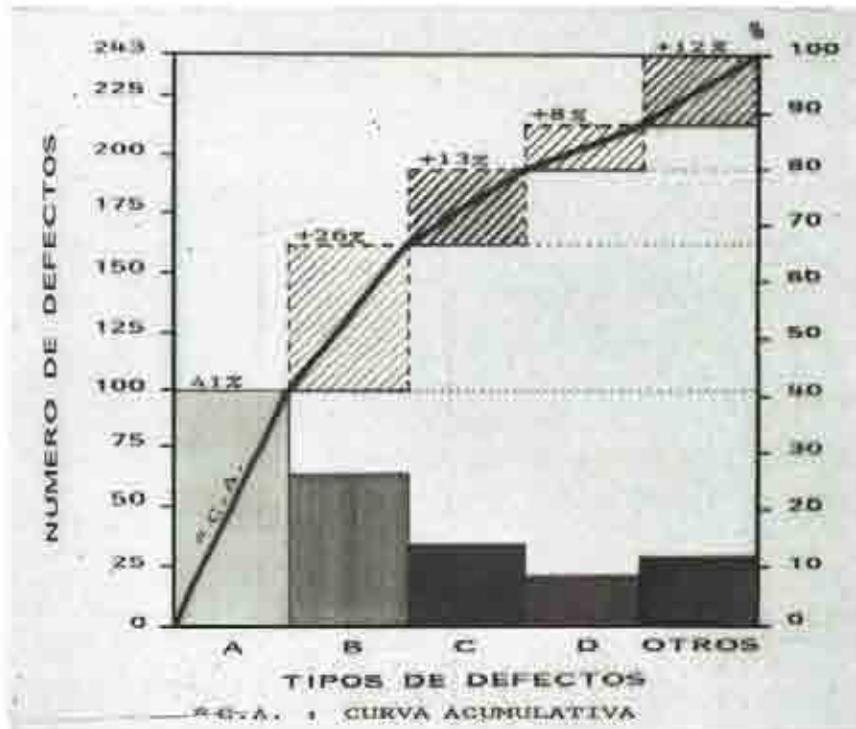
o sector de trabajo, ya que los problemas a tratar son conocidos por todos, lográndose una participación plena. Puede existir C. C. con miembros interdisciplinarios si el problema a tratar lo requiere.

Los grupos emplean, para el estudio de problemas, el método científico, adaptándolo y dividiéndolo en fases, de forma que sea fácilmente manejado por sus componentes. Igualmente usa útiles especiales de creatividad, como es la tormenta de ideas, y los específicos, como son el mencionado diagrama causa-efecto, el diagrama de Pareto, los cuadros de recogida de datos, etc.

Para que el grupo pueda funcionar correctamente, precisa de una formación tanto en técnica de estudio como en técnicas de reunión, además necesita un periodo de adaptación para lograr unas buenas interrelaciones personales.

El animador ha de tener una formación especial sobre técnicas de animación y dirección de reuniones, técnicas metodológicas y reglas de comportamiento de grupo pequeño.





trabajadora el objeto pasivo sobre el que recae la citada actuación.

La Teoría Z introduce una nueva variable en el esquema de planificación de los procesos productivos en la empresa: «la responsabilidad del trabajador».

Esta responsabilidad es incompleta si no se contempla la prevención como una parte más de los objetivos de la empresa. No se podrá obtener un producto de calidad sin hacer los procesos seguros y rentables.

La implantación de los C. C. mejora el modelo de prevención en la empresa, ya que la misma será efectuada de forma multidireccional, estando involucrado en el modelo todos los estamentos de la empresa, siendo aprovechado todo el potencial humano de la misma.

En la práctica, la implantación de esta nueva forma de trabajo supone un aumento inmediato del nivel de seguridad. Al ser de libre elección los temas a estudiar por el grupo en la mayor parte de los casos eligen los problemas que le afectan más directamente, coincidiendo con aspectos referidos a la seguridad, condiciones de trabajo, modos operativos, higiene industrial, calidad, economía, etc., aunque la mayoría redundan en la salud laboral.

La importancia que tiene el desarrollo de los temas de salud laboral por el propio grupo radica en la plena aceptación de sus conclusiones.

Las medidas que se adoptan no

son impuestas y, por tanto, no precisan de control jerárquico, siendo los propios componentes del grupo los que ejecutan esta función.

Cuando un grupo empieza a estudiar problemas, siempre procura escoger, por razones evidentes, las cuestiones que le suponen una mayor carga de trabajo o riesgo. El desarrollo de estos estudios conllevan, además del progreso claro en los procesos operativos, una mejora de la seguridad, resultando de esta forma una de las maneras más eficaces de realizar seguridad integrada.

La importancia que tiene el desarrollo de los temas de salud laboral por el propio grupo radica en la completa aceptación de sus conclusiones.

Otro aspecto que no hay que olvidar es que al estudiar estos temas de forma colectiva, con intervención de todos los estamentos afectados, se toma una conciencia clara de las características del problema y sus consecuencias. Ello facilita la conjunción de todos los esfuerzos individuales en una línea coherente que coincide con los objetivos de la empresa, agilizándose las medidas a implantar.

CONCLUSIONES

El trabajo participativo es una forma de entender la empresa, interesando a todo el ámbito de la misma (empresarios, directivos, empleados y clientes).

Las empresas que consiguen trabajar participativamente han evolucionado en su cultura empresarial.

— Los empleados saben y desean realizar su cometido siguiendo los objetivos de la empresa, ya que han recibido formación y están motivados para ello.

— Los directivos empresarios confían en el buen hacer y la buena disposición de sus efectivos.

En las empresas participativas no son tan necesarios los departamentos específicos de control de procedimientos y productos, ya que esto es tarea de todos, haciendo realidad la siguiente frase: «La calidad no se controla, se hace.»

El resultado final es un producto de mayor calidad y menor costo.

Los clientes son los beneficiarios últimos de esta manera de entender la empresa, garantizando con ello su supervivencia y desarrollo.

Por último, la salud laboral, las relaciones laborales, etc., se ven muy favorecidas con el trabajo en grupo.

BIBLIOGRAFIA

- Círculos de calidad y productividad*, Gestión y Planificación Integral, S. A.
- GOMIS CERÓN, JUAN: *Trabajo en grupo y círculos de calidad*, Asociación Española para el Control de la Calidad, Madrid, 1985.
- Jornadas sobre Círculos de Calidad*, Asociación de la Industria Navarra, Pamplona, noviembre 1984.
- OUCHI, WILLIAM: *Teoría Z*, Ediciones Orbis, S. A., 1982.
- QC Circle Headquarters*, Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), QC Circle Koryo, Tokio, 1980.
- Primer Simposio Nacional sobre Círculos de Calidad, Asociación Española para el Control de la Calidad, Madrid, octubre 1984.