

# La participación y el trabajo en grupo (segunda parte)



## Los Círculos de Calidad del Centro de Experiencias Michelin, de Almería

**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 FREMAP, Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la S. S. (Almería).

### CONDICIONES PREVIAS / INFRAESTRUCTURA

La historia del Programa de Círculos de Calidad (en nuestro caso denominado Grupos de Progreso) del Centro de Experiencias Michelin, de Almería, se puede sintetizar según mostramos a continuación.

En enero de 1984, la dirección, sensibilizada por el tema de la participación, dió luz verde al proceso de implantación de los Grupos de Progreso tras informaciones sobre el tema, recibidas a través de la propia empresa y del exterior.

Lo primero que se analizó fue si existían o no en el Centro las condiciones necesarias para una implantación del programa:

### SUMARIO

*Se presenta la implantación de un programa de círculos de calidad en la empresa, analizando las condiciones de esta y diseñando la estructura necesaria para su funcionamiento. Se hace una valoración de su actuación, destacando la filosofía, metodología, clima de trabajo y la participación de los grupos en la vida del centro, resultando, por tanto, una experiencia altamente positiva.*

**Palabras clave:** Círculos de calidad, participación en grupo, grupos de progreso.

*La relación del coordinador con los miembros de los Grupos de Progreso prácticamente se limita al campo de la formación, ya que los miembros reciben las directrices y normas de funcionamiento a través de su animador.*

— Decisión, voluntad y compromiso de la dirección, de los jefes de servicios y de sus mandos.

— Existencia de un clima de confianza en los mandos del taller y buen contacto de éstos con los operarios.

— Existencia de un conjunto de datos que les permitieran tomar, juntos, los principales parámetros de la vida del taller con objetividad.

— Decisión de informar y formar a los mandos y miembros de los Grupos en las materias propias del trabajo en grupo.

Además, en nuestro Centro existía una cultura de participación mediante un programa de sugerencias, muy consolidado, por lo que el personal estaba acostumbrado al trabajo en equipo.

El resultado del análisis de condiciones previas fue favorable, llegando a la conclusión de que el momento era óptimo para la implantación del Programa.

A continuación se diseñó la estructura necesaria para que se implicase a toda la jerarquía, desde arriba hasta abajo, y que básicamente quedó de la siguiente manera:

#### Comité Directivo

Compuesto por el director, el jefe de personal y los jefes de servicio

implicados en el programa. Su función es:

— Marcar las directrices básicas del programa.

— Validar la creación de nuevos grupos.

— Controlar la marcha, analizar y corregir desviaciones y problemas que surjan.

#### Comité Animadores

Está compuesto por los animadores de los Grupos en activo. Asimismo participa también el coordinador, que actúa como animador de este Grupo.

En su seno se producen:

— Intercambio de experiencias y métodos de trabajo.

— Recepción homogénea de las directrices.

— Planteamiento de las situaciones generales que dificultan la buena marcha del Programa (realizaciones, aspectos burocráticos, formaciones).

El Comité actúa como un Grupo más, habiendo recibido una formación vivencial como tal.

#### Coordinador

Como figura motivante del Programa, y con una función de interrelación entre ambos Comités, se creó la figura del **coordinador**.

Fue la pieza clave en la fase de implantación. Siendo su dedicación al principio muy alta (superior al 80 por 100) y decreciendo con la estabilización del Programa.

La relación del coordinador con los miembros de los Grupos de Progreso, prácticamente se limita al campo de la formación, ya que los miembros reciben las directrices y normas de funcionamiento a través de su **animador**.

Sus funciones principales son:

1. La relación mantenida con los animadores de los Grupos de Progreso, que la efectúa de tres formas distintas:

— La que tiene lugar en el **Comité de Animadores**, donde se realizan intercambios de experiencias y métodos de trabajo, se homogenizan las directrices y se plantean las situaciones generales que dificultan la buena marcha del programa (ejecución de las propuestas, aspectos burocráticos, formaciones, etc).

— La que mantiene en las acciones formativas.

*Las reuniones de los Grupos se efectúan en tiempo de trabajo; su duración varía de cuarenta y cinco a noventa minutos y su periodicidad es aproximadamente mensual.*

● Metodología.

● Conducción y animación de reuniones.

● Jornadas de interacción personal en grupo.

— La propia de la asistencia puntual al animador, tanto en cualquier problema que surja en el grupo como en la preparación previa de las reuniones.

2. El coordinador también mantiene relación con el Comité Directivo, a fin de recibir las directrices que de él emanan, como también para exponer ante el mismo los problemas o cuestiones que se planteen en los grupos y en el Programa.

#### Animador

En nuestro caso hicimos coincidir la figura del animador de cada Grupo con el mando directo de sus miembros y siempre de forma voluntaria. Esto supone una auténtica llave en el Programa.

Su función, que es la de facilitar el funcionamiento y eficacia del Grupo, básicamente consiste en:

— Preparar y conducir las reuniones.

— Ayudar a definir el objetivo y corregir sus desviaciones.

— Proponer la metodología adecuada al tratamiento del problema.



Grupo de Progreso n.º 8.

— Y ayudar a presentar las soluciones a la jerarquía, debidamente argumentadas.

### Grupos

Están formados por miembros voluntarios (generalmente siete u ocho) de un mismo sector de actividad, tras la propuesta del jefe directo a todo el taller.

Las reuniones de nuestros Grupos se efectúan en tiempo de trabajo, su duración varía de cuarenta y cinco a noventa minutos y su periodicidad es aproximadamente mensual.

La elección de los problemas normalmente la efectúa el propio Grupo.

Los problemas que trata el Grupo se refieren a los propios relacionados con su trabajo (calidad, seguridad, condiciones de trabajo, economía, productividad, etc.).

### IMPLANTACION DEL PROGRAMA

Como paso previo a la implanta-

*El tiempo medio de cada estudio es de ocho meses, y la práctica totalidad de las propuestas de progreso formuladas por los Grupos a la jerarquía han sido aceptadas y llevadas a la práctica.*

ción, se crearon grupos de trabajo entre mandos y técnicos, con un doble objetivo:

- Ejercitar a los responsables técnicos y de personal en el trabajo de Grupo.
- Introducir en el proceso normal

del trabajo en nuestro Centro una mayor participación activa.

El proceso de implantación de los grupos fue el siguiente:

1. Constitución de un grupo de trabajo piloto con personal operario en un taller seleccionado previamente. Su animador, jefe directo, recibe formación sobre «conducción de grupos».
2. Creación del Comité de Seguimiento de Grupos, que se constituye con el director, el jefe de personal y los jefes de los distintos servicios, con el objeto de evaluar el desarrollo y los resultados del grupo piloto y marcar directrices.
3. Visto el resultado y la acogida del grupo piloto, se decide llevar a cabo la definitiva implantación de Grupos de Progreso.
4. El coordinador presenta un plan de acción, marcando un objetivo a corto y medio plazo.
5. La dirección reúne a todos los mandos y técnicos del Centro para informar sobre los Grupos de Progreso y la voluntad de implantarlos.

Se pide el apoyo y la colaboración de todos.

6. Se informa al Comité de Empresa.

7. Se imparten sesiones sobre «Animación de Grupos» a los jefes de equipo, futuros animadores.

8. Charlas en los talleres, donde se informa a los operarios sobre los Grupos de Progreso y la voluntad de implantarlos. Se piden voluntarios para formarlos.

9. En 1984 se crean los tres primeros Grupos de Progreso, que comienzan su actividad y aportan las primeras soluciones a los problemas estudiados.

10. Se detecta la necesidad de una formación específica a los miembros de los Grupos de Progreso en los aspectos de dinámica de reuniones y metodología de resolución de problemas.

11. Se crea un módulo de formación específico para los participantes, impartíéndolos a los Grupos de Progreso ya existentes y a los que se van constituyendo antes de iniciar su actividad.

Al año de iniciarse la implantación se decide llevar a cabo una Jornada-Encuentro con todos los que han colaborado y participado en el proceso de los Grupos de Progreso. Jornada que se celebró en diciembre de 1985 y que tuvo como objetivo reflexionar sobre lo conseguido en este primer año, constatar los errores cometidos y plantear pautas de funcionamiento para el futuro.

A principios de 1986 nuestro Centro varió sustancialmente su plan de ensayos, debido a una evolución tecnológica de los mismos (modelo reducido, simulación por ordenador, aplicación de modelos matemáticos, nuevas tecnologías...) y a la situación del mercado. Esto nos llevó a la necesidad de reducción de plantilla, que, aunque se hizo de forma no traumática, incidió en la marcha de los Grupos, produciendo una ralentización. Esta situación se prolonga hasta el primer semestre de 1987, momento en el que termina el proceso de adecuación de plantilla, normalizándose la actividad de los Grupos.

En 1988 los Grupos de Progreso protagonizaron la II Jornada de Encuentro, exponiendo los trabajos desarrollados hasta el momento mediante paneles y medios audiovisuales. En esta Jornada recibieron el reconocimiento de todos (jefes y compañeros) por los logros obtenidos y expusieron sus conclusiones sobre los sentimientos que tenían respecto a esta forma de trabajar.



*Soporte para soldadura en llantas - (antes).*



*Soporte para soldadura automática en llantas - (después).*

Las conclusiones fueron bastante homogéneas, destacando el clima que se crea entre los compañeros por el hecho de trabajar en grupo y la satisfacción que produce ver realizadas las propuestas que formulan.

En 1989 se celebró un intercambio de experiencias, entre una representación, de los Grupos de Progreso de Ladoux (Michelin-Francia) y otra de los Grupos de Progreso del CEMA.

La representación francesa visitó nuestras instalaciones en el mes de mayo, y nuestra representación devolvió la visita en septiembre.

Los intercambios permitieron confrontar que las filosofías, la metodología, el clima de trabajo, la participación en los grupos, etc., son similares en la empresa. También quedó patente la importancia del Proyecto Grupos de Progreso y las repercusiones que esta nueva forma de trabajo tienen para la misma.

Hoy funcionan activamente 11 Grupos de Progreso. Esto supone que un 30 por 100 de la plantilla participa de esta dinámica.

## CREACION DE UN GRUPO DE PROGRESO

El proceso de creación de un Grupo de Progreso en el CEMA es el siguiente:

1. **La iniciativa** parte del jefe de equipo, que manifiesta al jefe de servicio su interés en implantar en su equipo un Grupo de Progreso. Ambos estudian los problemas de organización en el trabajo que se pueden producir: problemas de horarios, personales, de formación, etc. En el caso de que ambos estimen oportuna y viable esta iniciativa (y no siempre es así), el paso siguiente es:

2. **Información al equipo.** El jefe de equipo reúne a todo su personal, normalmente entre 15 y 25 operarios, y en una charla de quince ó veinte minutos les explica, de una forma sencilla y clara, lo que son los Grupos de Progreso, objetivos que persiguen y su funcionamiento, solicitando a continuación voluntarios para constituir un Grupo, dando un plazo de varios días para contestar. El número de voluntarios ha sido siempre importante, oscilando entre el 70 y 100 por 100 de los componentes del equipo.

3. **Reunión con los voluntarios.** El jefe de equipo (en adelante animador) se reúne con los voluntarios para formar el Grupo. Los criterios de selección de los componentes del Grupo de Progreso los establecen los mismos voluntarios, siguiendo mé-

todos muy dispares y a menudo variopintos. El animador sólo interviene si el grupo elegido plantea problemas en la organización del trabajo. En algunos Grupos se ha definido un sistema de renovación de miembros para que todos los voluntarios puedan, con el tiempo, participar en la vida del Grupo. De esta manera, el 30 por 100 de participación antes citado queda en realidad aumentando a cifras que rondan el 70 por 100, si se tiene en cuenta el personal en espera.

4. **Formación.** Antes de proceder a la primera reunión formal, los componentes del Grupo de Progreso que se ha constituido deberán seguir una formación, de la que más adelante se hará una reseña.

5. **Reunión constitutiva.** Tras esta formación, el Grupo se reúne formalmente por primera vez para definir las normas que van a regir su funcionamiento: horario y duración de las reuniones, secretario, local, actas, etc.

6. **Reuniones consecutivas.** El Grupo emplea el método 4 x 4 de resolución de problemas y propone a la jerarquía, al término de cada estudio, la solución retenida para su visto bueno o, en su caso, que efectúe las consideraciones u observaciones que estime oportunas.

## FORMACION

La formación que se imparte a los Grupos ha variado en función del tiempo a la vista de las dificultades presentadas por los mismos Grupos. Cronológicamente, el esquema de formación ha sido el siguiente:

### Iniciación en la conducción de grupos (abril 1984/abril 1985) y (octubre 1987)

Duración: veinticuatro horas.

Dirigida a los mandos intermedios, jefes de equipo y encargados, todos ellos potenciales animadores de Grupos de Progreso.

Esta formación tiene un carácter muy participativo, y en ella, a través de una serie de charlas, juegos y ejercicios, se ponen en evidencia las pautas fundamentales de la conducción de reuniones.

Este bloque se ha impartido en nuestro Centro a todos los mandos intermedios por monitores especializados en esta temática del Departamento de Formación.

Esta formación la consideramos fundamental para los animadores de los Grupos de Progreso, personas

*Hay que destacar la importancia que tiene la formación para el éxito del funcionamiento de los Grupos y lo imprescindible que es el apoyo de la dirección y del resto de la jerarquía.*

que por su trabajo están poco acostumbradas a animar reuniones.

### Aproximación a los grupos de progreso (diciembre 1984/marzo 1985)

Duración: ocho horas.

Dirigida, como en el caso anterior, a todos los mandos intermedios.

En este bloque se da una información relativamente completa sobre los Grupos de Progreso, su filosofía, origen, evolución histórica, mecanismos de funcionamiento, procedimiento de puesta en marcha y de creación, criterios de elección de problemas, etc.

En el Centro de Experiencias Michelin, de Almería, ha sido el coordinador el responsable de impartir esta formación.

### Management participativo (diciembre 1986/septiembre 1988)

Duración: una semana.

Es una formación generalizada, dirigida a todos los mandos y técnicos, y que, por tanto, incluye a los animadores de los Grupos.

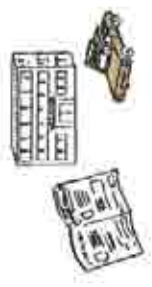

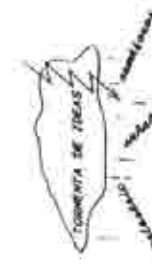













La formación es eminentemente vivencial y hace reflexionar sobre los estilos de mando, llegando de forma natural a la convicción de la idoneidad del estilo de mando participativo.

### Iniciación al trabajo en grupo (septiembre 1985/octubre 1985)

Duración: dieciséis horas.

Dirigida a un Grupo completo (miembros + animador).

El contenido de este bloque se divide en tres partes:

ETAPAS	SOBRE EL PROBLEMA ELEGIDO	LAS CAUSAS QUE LO ORIGINAN	LAS SOLUCIONES A APLICAR	LA PUESTA EN PRACTICA
RECOPILAR	 <p>RECOPILAR LA INFORMACION</p>	 <p>TODAS LAS POSIBLES CAUSAS</p>	 <p>TODAS LAS SOLUCIONES</p>	 <p>SEÑALAR OPERACIONES, MEDIOS</p>
CLASIFICAR	 <p>PONER EN ORDEN LA INFORMACION</p>	 <p>CLASIFICARLAS</p>	 <p>ORDENARLAS POR FAMILIAS</p>	 <p>FIJAR TAREAS Y PLAZOS</p>
EVALUAR	 <p>VALORARLA</p>	 <p>VALORAR LA MAS IMPORTANTE</p>	 <p>VALORARLAS PARA RETENER LA MAS IMPORTANTE</p>	 <p>ORGANIZAR EL MEJOR PLAN</p>
VALIDAR	 <p>VISTO BUENO AL PLANTEAMIENTO</p>	 <p>VERIFICAR SI REALMENTE ES LA CAUSA</p>	 <p>COMPROBARLA Y EXPONERLA AL RESPONSABLE</p>	 <p>PRESENTAR PLAN AL RESPONSABLE</p>
OBJETIVO	PROBLEMA DEFINIDO	CAUSA LOCALIZADA	SOLUCION RETENIDA	REALIZACION PREVISTA

— Cuatro horas sobre temas generales: la participación, el trabajo en grupo como vía de progreso, los Grupos de Progreso, etc.

— Cuatro horas sobre los problemas de comunicación y el método en las reuniones.

— Ocho horas sobre el método. En esta parte se desarrollan la tormenta de ideas, el método causa-efecto, diagrama de barras, diagrama de Pareto, hojas de recogida de datos, utilización de gráficos, los informes, el dossier, etc.

#### Método 4 x 4 (actualmente)

En el CEMA se desarrolló el método de resolución de problemas 4 x 4.

El método consiste en desarrollar el estudio científico de los problemas mediante cuatro fases y cuatro etapas en cada una de ellas.

El método cuida especialmente que no se efectúen trabajos en paralelo o que los Grupos se dediquen a estudiar problemas inabordable, por lo que prevé validaciones de la jerarquía en cada una de sus fases.

Se ha realizado una formación a todos los animadores de los Grupos, siendo estos últimos los encargados de transmitirla al propio Grupo, ya que son los gestores del método.

Con bastante frecuencia, antes de cada reunión, el animador del grupo se reúne con el coordinador, a fin de estudiar la estrategia para una mejor aplicación de cada fase del método, con lo que esta formación tiene carácter de permanente y permite adecuar el método a las características del Grupo y del problema.

#### Dinámica de grupo (actualmente)

Cada vez que el grupo cambia la composición de sus miembros, o se crea uno nuevo, se lleva a cabo una jornada vivencial que nosotros llamamos **dinámica de grupo**.

El objetivo de esta jornada es conseguir una mayor libertad de actuación de cada uno de los componentes en el Grupo.

Las características de los ejercicios son:

— Total voluntariedad en la participación en cada uno de ellos.

— Total libertad para expresar o escuchar sólo lo que cada participante quiera.

— Los ejercicios se desarrollan de forma no traumática.

— Se emplea tanto el lenguaje oral como el gestual.



Grupo de Progreso n.º 1.

— Recogen los problemas genéricos de la comunicación.

— Se efectúan en un ambiente ajeno al propio del trabajo.

La dinámica es apropiada para resolver o evidenciar conflictos, tensiones, etc., que de forma larvada se pueden ir acumulando en la vida del Grupo, por lo que también se imparte a solicitud de los mismos.

#### CONCLUSIONES

El balance de nuestra experiencia es altamente positivo.

Creemos que esta forma de trabajar amplía las vías de participación en beneficio del progreso, y, por tanto, del hombre y de la empresa, permitiendo:

— A la empresa: hacer frente a nuevos retos.

— Al hombre: sentirse más satisfecho con esta nueva forma de trabajo y mejorar sus relaciones con los demás.

También se ha podido constatar cómo es posible la convivencia de dos sistemas de participación distintos, como son las **sugerencias** y los **Grupos de Progreso** siendo el primero de carácter individual, y el segundo, de carácter colectivo, además de ser las sugerencias un sistema gratificado y los grupos no.

Estableciendo una casuística de interrelación de las sugerencias con los estudios de los Grupos, no sólo no se coarta ninguno de ellos, sino que ambos sistemas se refuerzan, siendo

así que en el Centro se complementa toda una estructura de participación, ya que cualquier hombre o Grupo tiene canales formalmente establecidos para emitir sus ideas de progreso, y los órganos de decisión del Centro están especialmente dispuestos para recibirlas y realizarlas.

La afectación principal de los estudios de nuestros Grupos es la siguiente:

— Un 28 por 100 mejora la productividad.

— Un 25 por 100 mejora las condiciones de trabajo.

— Un 23 por 100 mejora la seguridad.

— Un 19 por 100 mejora la calidad.

— Un 5 por 100 mejora fundamentalmente la economía.

El tiempo medio de cada estudio es de ocho meses, y la práctica totalidad de las propuestas de progreso formuladas por los Grupos a la jerarquía han sido aceptadas y llevadas a la práctica.

Es importante reconocer la labor desarrollada por los miembros de los Grupos mediante celebraciones de actos sociales, intercambios de experiencias, jornadas de encuentro, etc. Aunque el reconocimiento más gratificante es el que de forma permanente deben recibir de sus jefes más directos.

Por último, destacar la importancia que tiene la formación para el éxito del funcionamiento de los Grupos y lo imprescindible que es el apoyo de la dirección y del resto de la jerarquía. ■