

UNIVERSIDAD DE CANTABRIA
Departamento de Administración de Empresas

LOS CIRCULOS DE CALIDAD
COMO FORMA DE PARTICIPACION DIRECTA
EN EL TRABAJO:
EVOLUCION Y PERSPECTIVAS EN ESPAÑA.

TESIS DOCTORAL

presentada por:

ANTONIO MARTIN HERNANDEZ

Dirigida por:

Dr. D. JOSE MARIA LARREA GAYARRE

Santander, 1991

III. OTRAS FORMAS GRUPALES
DE PARTICIPACION EN EL
TRABAJO

3.1. Introducción

Tal y como se ha dicho, la participación directa de los trabajadores en las tomas de decisión que conciernen a su puesto de trabajo no se circunscribe únicamente a la existencia de los círculos de calidad. Así, existen otros grupos, denominados grupos de desarrollo, equipos de mejora, take forces, etc.. importantes dentro de un proyecto participativo, que contienen diferencias sustanciales con los círculos y cuyas características van a ser expuestas en este capítulo.

También es importante considerar que existen otras vías de motivación, dentro de los programas de Desarrollo Organizacional, compatibles con las anteriores, que son la ampliación de tareas, enriquecimiento de tareas y rotación de tareas; así como los sistemas de sugerencias clásicos.

Los círculos de calidad han llegado, incluso, a compararse con los sistemas de sugerencias. Las diferencias son notorias. En primer lugar, en los círculos se trabaja en grupo, con lo cual las relaciones sociales, comunicación y comprensión entre los miembros del grupo mejora se ven formantadas. En segundo lugar, difieren del sistema de sugerencias en que las ideas que aportan deben demostrar su fundamento y comprobarlo posteriormente, siendo ellos responsables de dicha prueba, detalle éste que no sucede con el sistema de sugerencias clásico individual; además en el caso de que las sugerencias sean

gratificadas, gracias a los círculos se eliminan las rencillas entre los miembros de una sección al tener todos la misma participación. Abundando en estas comparaciones, Fernández (1990, 143) detecta tres diferencias entre el sistema de sugerencias y el de círculos:

"-Son casi siempre, estudios realizados por una sola persona y no fruto del trabajo grupal.

-Se 'juzga' el proyecto por un tribunal externo al grupo sin que el individuo intervenga en la presentación ni en la defensa.

-Está por medio una compensación económica."

Todas estas diferencias entre los sistemas de sugerencias y los círculos de calidad no impiden que sean dos sistemas de motivación e integración de los trabajadores en la empresa compatibles, siempre que se respete las normas y respeto grupales y dado que no necesariamente toda la plantilla de la empresa tiene que pertenecer a algún círculo. En este mismo sentido se expresa Raveleau (1987): "Los dos sistemas pueden convivir perfectamente y complementarse. En efecto, la experiencia muestra que muy a menudo los mandos hacen que el objeto de las sugerencias individuales sean diferentes de los que los Círculos de Calidad. Estos últimos buscan resolver problemas que sus miembros tienen en común. Los primeros proponen mejoras de proceso, de técnica en las que los datos escapan al grupo. Por otra parte es posible, dada la experimentación, para cerrar mejor las fronteras de competencia, pero no es indispensable: los sistemas se equilibran ellos mismos." (Raveleau, 1987,45). Tan sólo

falta para completar esta compatibilidad, distinguir claramente el sistema de recompensas económicas empleado por los círculos y por los sistemas de sugerencias.

Insistiendo en la participación funcional por medio de grupos, existen otros procedimientos de participación que difieren de los círculos de calidad, que se van a describir a continuación.

3.2. Los grupos de desarrollo

Se denomina así a los grupos de trabajo no voluntarios, que utilizando las técnicas de trabajo en grupo se reúnen para solucionar y tomar la decisión acerca de un problema que a todos les afecta y que engloba a distintas áreas de trabajo y que una vez resuelto se disuelve.

También se les suele denominar "grupos operativos", "equipos de mejora", o simplemente "grupos de trabajo". Se diferencian de los círculos de calidad en los siguientes aspectos:

*Se reúnen de forma no voluntaria, es decir, son llamados para acudir a una reunión para debatir un tema determinado. El tema de la reunión o bien es elegido por la dirección, o bien por alguien de algún puesto en concreto, que detecta que el problema afecta a otras áreas de trabajo además de la suya.

*Las personas convocadas no suelen pertenecer al mismo área geográfica de trabajo, ni tienen todos el mismo nivel jerárquico. El criterio de llamada se refiere a la persona que entiende del tema o está involucrada en el problema.

*En las reuniones se toman las decisiones y se llevan a cabo, analizando los resultados; sin necesidad de presentarlos a la dirección como es en el caso de los círculos.

*Una vez resuelto el tema, el grupo desaparece. Los grupos nuevos que se formen cuando surjan otras cuestiones a debatir o solucionar no van a estar compuestos necesariamente por las mismas personas, sino por otras.

*Las reuniones suelen ser, en número, reducidas, pero de gran intensidad. Esto significa que en muchas ocasiones la decisión se toma en quince o a lo sumo en treinta días. En cambio, los círculos implantan una media de dos o tres ideas anuales, lo que significa un promedio de tres meses por idea (según datos de esta misma investigación).

Entrando en el terreno de las comparaciones, en estos dos tipos de participación grupal, se pueden encontrar ventajas e inconvenientes de los grupos no voluntarios y no permanentes respecto a los círculos de calidad o grupos voluntarios y permanentes. He aquí las ventajas:

- "Los comités ad hoc frecuentemente crean menos resistencia que la formación de un nuevo comité directivo [...] y pueden ser más económicos" (Payne, 1986, 155).

- Son más dinámicos y menos rígidos en cuanto a su funcionamiento que los círculos, por lo que suelen ser más rápidos. "La creación de una comisión puede ser un signo de que se da al problema una consideración prioritaria" (Payne, 1986, 154).

- Las mejoras que introduzcan pueden afectar a varios departamentos o funciones. También resulta beneficioso por el hecho de que al participar diferentes departamentos en el grupo mejora la calidad de la decisión "pero, más aún, con la aceptación de la solución" (Payne, 1986, 154).

Otras ventajas de los grupos de desarrollo que se pueden añadir son:

- Se rompe la monotonía existente en los círculos, al ser los participantes distintos de acorde con el tema a estudiar.

- No existe la desmotivación que se produce cuando no hay problema que estudiar; porque si no hay tema en el que trabajar el grupo no voluntario no se reúne, ni siquiera existe.

-Estos grupos ayudan a conocerse las personas de distintas secciones, plantas o departamentos.

-Colaboran en mejoras de tipo global de la empresa, no de tipo parcial de una sección de trabajo como sucede en los círculos de calidad. Además, el tema que están estudiando es siempre crucial, cosa que no ocurre con los círculos que puede darse el caso de que lleven analizando un problema, y en ese período surja otra más importante y no puedan tratarlo.

-Estos grupos no son tan vulnerables como los círculos. Estos últimos suelen ser los primeros que dejan de funcionar cuando existe algún conflicto laboral.

-No están afectados por el cambio que se producen a nivel organizativo, por ejemplo, cambio de turno.

Los círculos, a su vez, manifiestan ventajas sobre los grupos no voluntarios, como son:

-Mejoran el clima de trabajo de una determinada área de trabajo.

-Se involucra a todos los que voluntariamente quieren participar, no como en el resto de los grupos que son "llamados", siendo posible el caso de que una persona no pudiera participar en ningún grupo.

-Su razón de permanencia y de continuidad asegura mejor la continuidad de la participación y del conocimiento entre los trabajadores.

-Se trata de un programa que requiere una organización determinada "ad hoc", que ayuda a que no se trabaje únicamente en temas productivos o de calidad, sino también en temas de tipo social.

-Es otra forma de canalizar los sistemas de sugerencias clásicos, aunque no está suficientemente estudiada su compatibilidad con la aportación de sugerencias individuales.

-Resulta más fácil el seguimiento de las propuestas realizadas al estar trabajando juntos los integrantes del grupo en una misma zona de trabajo.

Como aspectos comunes entre ambos grupos se encuentran:

-Ambos sistemas incorporan al trabajador del más bajo nivel como miembro del grupo.

-Utilizan las mismas técnicas y útiles de trabajo.

-El proceso de dinámica de grupo, cuando están en la reunión es idéntico.

-Ambos deben entrar dentro de un programa estratégico global de participación que diseñe la empresa.

-Ambos coadyuban de forma notable a acostumar a las personas a trabajar en grupo y a comprender que no son los únicos que tienen ideas.

-Colaboran en la reducción de rencillas y rivalidades personales.

3.3. Grupos semiautónomos.

Los grupos autónomos o semiautónomos son dos acepciones que describen una misma forma de trabajar en grupo, variando la denominación según los autores.

Los Grupos semiautónomos de trabajo constituyen una forma experimental de organización del trabajo, basada en la consideración del "grupo", atribuyendo a cada "grupo de trabajo" una "responsabilidad colectiva" en la ejecución de unas tareas concretas, de forma que el grupo decide cómo las ejecuta, proporcionando a cada miembro posibilidades de aprender y practicar diferentes competencias dentro del área atribuida al grupo" (Tezanos,1987,30). Proviene de la necesidad de aproximar el centro de decisión al puesto de trabajo, de garantizar la interdependencia de las tareas, la coordinación de las informaciones y de los roles, asociada al objetivo de enriquecimiento del trabajo.

La autonomía del grupo se basa, atendiendo a Fernández (1990, 143 y 144):

"-En constituirse, en elegir y despedir a sus miembros, y en autodisolverse, cuando lo decide la mayoría.

-En planificar su trabajo, y en distribuir las tareas: suelen intercambiarse en ellas.

-La 'autoridad' en el grupo se ejerce por semanas y en su ejercicio el 'representante del grupo' se debe atener a la mayoría.

La jornada laboral la interpretan con cierta holgura:

.-Se permite a cada miembro uno o dos retrasos al mes, con tal de que la hora de fichar no sea superada en sesenta minutos.

.-Se permite una salida semanal de cuatro horas cada persona.

.-Se permite una ausencia al mes a cada miembro por una jornada. Pero estas 'ausencias' las debe absorber el grupo, y deben efectuarse sin gastos 'extra', ni daño al objetivo global del taller.

-El grupo puede sugerir 'mejoras' a la dirección, en su modo de trabajar. Los mandos conceden o no, esas mejoras".

Los grupos de trabajo autorregulado o autónomos están muy ligados a los sistemas sociotécnicos, los forman trabajadores con aptitudes diversas, a los que se ofrece la autonomía e información necesarias para controlar el comportamiento de los miembros respecto a la tarea global del grupo. Para su creación son necesarias tres

condiciones: diferenciación de la tarea, control del entorno y control de la tarea. Una organización burocrática y mecanicista es poco apropiada para utilizar grupos autónomos. Es más, este tipo de grupos son positivos para Fernández (1990, 144) porque "elimina muchos de los aspectos burocráticos que repercuten en una fuerte desmotivación laboral". Una estructura orgánica, con flexibilidad entre las distintas unidades, con pocas reglas y procedimientos formales y autoridad descentralizada, es un soporte mucho más adecuado para el funcionamiento de los grupos autónomos.

Otra idea importante es la aportada por Savall, cuando manifiesta que "la reestructuración en grupos semiautónomos ha eliminado la función del jefe de equipo y ha repartido sus tareas entre los grupos obreros, y parcialmente entre los mandos intermedios ... La solución del equipo semiautónomo aparece como la síntesis de la ampliación y del enriquecimiento de las tareas con la rotación por puestos de trabajo y la plurivalencia, y factores secundarios: gestión, programación y descentralización de ciertas responsabilidades a nivel de un grupo pequeño" (Savall, 1977, 95 y 99).

Al igual que con los grupos de desarrollo, los círculos de calidad tienen unas diferencias notables con respecto a los grupos semiautónomos:

-Los círculos no necesariamente deben estar motivados económicamente, sino que pueden ser utilizadas también motivaciones de tipo social u humanista.

-Los círculos no tienen la libertad de actuación de los grupos semiautónomos tanto para planificar como para resolver problemas.

-Los círculos tienen mayor interés de permanencia que los grupos semiautónomos y necesitan de un coordinación 'especial' entre ellos.

-En ambos grupos sus miembros deben estar formados, y en ambos se desarrollan la creatividad.

3.4. Equipos de mejora.

Suelen confundirse, e incluso considerarse como grupos operativos o de desarrollo, aunque teóricamente guarden una serie de diferencias. Originariamente estos grupos están diseñados para que se reúnan personas afectadas, generalmente técnicos, mandos y un número reducido de empleados, para estudiar una mejora en un proceso productivo o en algún servicio, en el cual, no necesariamente ha debido existir un problema, sino con el ánimo de mejorar los procesos productivos.

3.5. Take forces.

Se trata de una reunión de técnicos de alto nivel, superintendentes, o mandos de niveles jerárquicos elevados, a los que se pueden agregar incluso asesores externos, para estudiar un problema de gran trascendencia y que a nivel de operarios en grupo de trabajo no se puede resolver. Estos grupos son muy tradicionales y suelen ser utilizados en la mayoría de las empresas, aunque pocas veces reciban esta denominación, por eso, no se puede decir que su existencia constituya una forma participativa globalizada en la empresa.

No se suelen tener en cuenta a la hora de estudiar la participación de los trabajadores, o el clima laboral, o el estímulo al trabajo. Es más, casi su formación se realiza de forma obligada por las circunstancias. En todas las empresas, bajo sus formas peculiares, se puede decir que han existido, y es, en la década de los ochenta cuando se ha empezado a denominar take forces (traducido como "coger fuerzas").

IV. ESTUDIO EMPIRICO

4.1. PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS

Los supuestos teóricos de partida en cuanto a trabajo en grupo, participación en el trabajo, modelos de democracia industrial y cultura organizacional española, desarrollados en los capítulos precedentes, han colaborado en la formulación de unas hipótesis de trabajo cuya verificación se presenta de gran interés para el conocimiento del desarrollo actual y futuro de los sistemas de participación grupal en nuestro país en general, y de los círculos de calidad en particular. Estas hipótesis son las siguientes:

La primera se refiere a la cultura participativa de la empresa:

En la medida en que la cultura de la empresa sea más participativa, los círculos de calidad serán más fáciles de implantar y tendrán menos dificultades para la realización de sus actividades.

La segunda hipótesis hace referencia a la voluntariedad de la participación quedando formulada de la siguiente manera:

En la medida en que los grupos de participación se caractericen por la obligatoriedad para pertenecer e intervenir en ellos, y se distancien del carácter de voluntariedad, mayor facilidad para su adaptación a la cultura empresarial española.

4.2. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Tal y como se ha expuesto en el primer apartado, los objetivos de esta investigación se centran en:

1.-Analizar los sistemas de participación en el trabajo existentes en las empresas en España.

2.-Analizar los conocimientos que tienen las empresas e instituciones españolas sobre los círculos de calidad y otras formas de participación en grupo.

3.-Evaluar el nivel de implantación actual de los círculos de calidad en España.

4.-Analizar la opinión generalizada sobre las posibilidades de desarrollo futuro de los círculos de calidad en las organizaciones españolas, como forma de participación directa en el trabajo.

Se pretende, por tanto, lograr estos objetivos mediante el proceso de verificación de las hipótesis ya planteadas.

Se utilizará, dado el carácter sociológico del estudio, el método sociológico de campo (dado que el casuístico y el experimental son menos efectivos en esta investigación), combinando técnicas de carácter cualitativo con las de carácter cuantitativo, como son:

1. Encuesta por correo a circulistas, (técnica cuantitativa) que aportará un análisis de los círculos de calidad activos existentes en España.

2. Visitas y entrevistas a empresas e instituciones (técnicas cualitativas), en las cuales se intentará profundizar en la situación de los círculos de calidad en las empresas españolas.

4.2.1. Encuesta por correo a circulistas. Análisis de los círculos activos existentes en España

4.2.1.1. Razón de la encuesta a circulistas

En numerosas ocasiones, para conocer el nivel del desarrollo de un grupo, se consigue más indagando en la opinión de los integrantes del grupo que en una opinión externa por muy objetiva que se presente. Así por ejemplo, la dirección puede manifestar que apoya suficientemente a los círculos de calidad y los circulistas pensar que no es así; en tal caso la opinión subjetiva de los miembros tiene más fuerza desmotivante que la demostración de que reciben muchas ayudas por parte de los directivos, según éstos. Es decir, la variable se convierte en motivadora del comportamiento cuando es apreciada por el sujeto al que afecta.

Por esta razón es interesante preguntar a los circunistas sobre variables que nos van a indicar el estado actual en la vida de los círculos de los que son miembros (clima de grupo, eficacia, liderazgo, proyección y desarrollo futuro, etc..) constituyendo, a nuestro juicio, un buen indicador de su funcionamiento en las empresas españolas. Ellos mismos son los que van a describir cuáles son los aciertos y los fallos que detectan en los grupos, el nivel de productividad de los mismos, los problemas que tienen, el apoyo del resto de la empresa, etc..

Claro está que esta encuesta a circunistas, nos va a ofrecer información sobre los círculos de calidad activos existentes y va a infomar realmente poco acerca de los inactivos y/o desaparecidos, pero deja las puertas abiertas para poder realizar las técnicas de carácter cualitativo de esta investigación, como son las entrevistas y visitas, las cuales proporcionarán una perspectiva distinta y ayudarán a conocer los porqués de los fracasos de los círculos no activos.

4.2.1.2. Plan de muestreo

En el plan de muestreo de la encuesta a circulistas se incluyen los siguientes parámetros:

*Delimitación geográfica: España peninsular (no se tienen datos que informen de la existencia de círculos en las islas).

*Delimitación temporal: Año 1988 y 1989.

*Base de la muestra: censo de empresas con círculos registradas en la A.E.C.C. (Asociación española de círculos de calidad) correspondiente a 1988, distribuidos según el mapa de España que figura en la página siguiente.

*Unidad de la muestra: Un circulista.

*Error y tamaño muestrales: De acuerdo con Bugeda (1974, 63-69), dado que:

- La población en nuestro caso es finita (menos de 100.000 unidades), de 4.544 circulistas, que corresponden a 548 círculos en 34 empresas (Anexo n.2);

- que se ha considerado un nivel de confianza del 95'5% (2 sigmas) (suele ser lo normal en un estudio de campo, dado que el 68'27% es poco fiable, y el 99'7% es demasiado costoso);

- y que el número de cuestionarios recogidos ha sido de 687 circelistas (Anexo n.3); resulta un error muestral del 4% utilizando la siguiente fórmula:

$$E = 2 * \sqrt{\frac{pq}{n} \frac{N - n}{N - 1}}$$

Siendo $pq = 50*50 = 2.500$

$N = 4544$ circelistas.

$n = 687$ " .

El '2' corresponde a las dos sigmas.

$E = 4\%$. Quiere decir que los datos obtenidos de la muestra pueden ser extrapolados a la población con un +/-4% de error. Aún así, el nivel de confianza es de 95'5%, o dicho de otra forma, en el intervalo estimado para una variable en la población, existe un 95'5% de probabilidad de que sea cierto.

DISTRIBUCION DE CIRCULOS DE CALIDAD EN ESPAÑA

(Censados en la A.E.C.C., censo 1987)

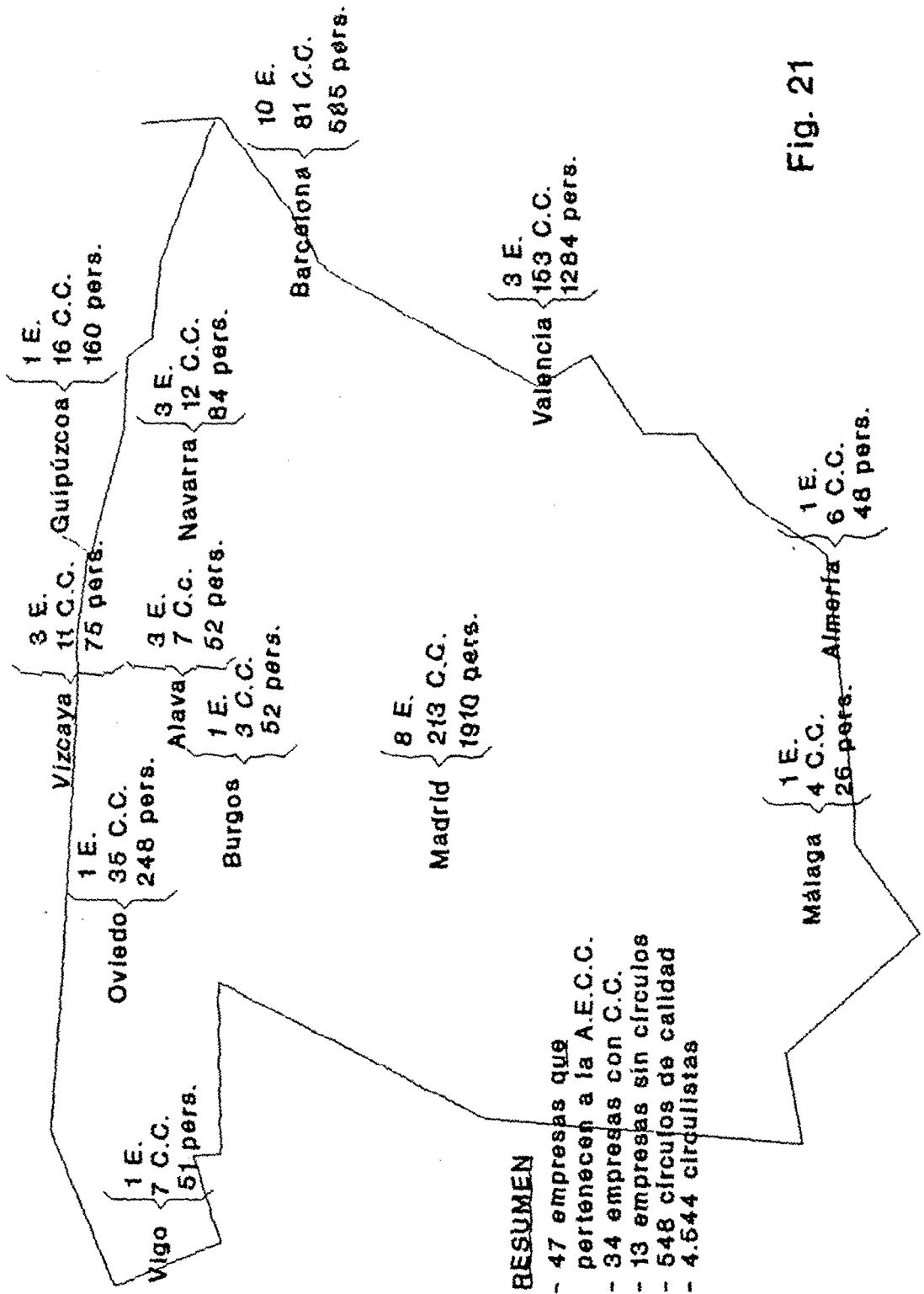


Fig. 21

*Tipo de muestra: Muestra repartida en la totalidad de las empresas censadas en la A.E.C.C., con afijación proporcional al número de circulistas. Selección de los elementos de la muestra por empresas, al azar.

4.2.1.3. Técnica utilizada en la encuesta a circulistas

La técnica a desarrollar es la de observación por encuesta, y más concretamente, cuestionario por correo. Se enviaron un total de 1500 encuestas y se recogieron e informatizaron 687 (27 no se informatizaron por recibirlas demasiado tarde).

Bien es sabido que el cuestionario postal es una de las técnicas de recogida de datos más baratas que existen, pero salvados sus inconvenientes, que no son pocos, tiene la ventaja de podernos introducir en mayor número de empresas, e incluso se puede conseguir una información más completa si se realiza un seguimiento continuado de la distribución y envío de los cuestionarios por las empresas que forman parte de la población a estudiar.

El procedimiento de distribución y recogida de cuestionarios fue el siguiente:

Al coordinador se le enviaban el número de sobres con encuesta que correspondía a su empresa para repartirlos al azar entre sus circulistas. Se solicitaba su apoyo y se le

adjuntaba el proyecto y plan de muestreo para que comprendiera y cumpliera mejor su función de distribuir los cuestionarios (Anexo n.5).

El circulista, al recoger el sobre se encontraba con un saluda en la cual se le indicaban las instrucciones (Anexo n.5), garantizándole el anonimato y el hecho de que se trataba de una investigación a cargo de un profesor de la Universidad, para demostrarle que no era ningún cargo de la empresa u otra institución los promotores del estudio. Una vez rellena la encuesta no tenía más que introducirla en un sobre con dirección y sello, con el esfuerzo añadido de ir a un buzón.

Recibidas las encuestas en la Universidad, se registraron informáticamente. El programa informático incluía todos los estadísticos necesarios con todas y cada una de las variables e items, a fin de verificar las hipótesis formuladas. Se utilizó concretamente el paquete B.M.D.P., con sus programas P1D, P2D, P3D y P8D; realizándose estudios de carácter descriptivo y correlacional con todas y cada una de las variables a observar en esta técnica cuantitativa.

En agosto de 1988 ya se contaba con los resultados de dicho sondeo. El nivel de recepción fue mayor al esperado en esta técnica: de 1500 cuestionarios se recibieron 687, lo que significa un 46%.

Las causas de un 55% de encuestas no recibidas fueron varias: pereza del encuestado, desconfianza, e incluso la decisión de algunas empresas de no distribuirlos (por ejemplo, el Banco Bilbao, actual BBV no repartió los cuestionarios argumentando que los circulistas habían sido sometidos a otros sondeos recientemente). Estos datos se han podido averiguar mediante el seguimiento telefónico que se ha realizado, de forma periódica, en todas las empresas con círculos, las cuales informaban del grado de colaboración que ha alcanzado la encuesta y los problemas que iban surgiendo.

4.2.1.4. Elaboración del cuestionario a circulistas

Para elaborar el cuestionario (Anexo n.4) se han seguido las siguientes etapas:

1. Determinación de las variables a observar.
2. Especificación del tipo de preguntas.
3. Redacción y ordenación de las preguntas.
4. Aspectos formales y accesorios del cuestionario.

1.-Variables a observar.

Las variables a estudiar mediante esta técnica son:

-Apoyo de la dirección.

- Clima grupal.
- Perspectivas de desarrollo del círculo.
- Entusiasmo del circulista.
- Producción de ideas.
- Explicaciones sobre rechazos de ideas propuestas.
- Ideas implantadas.
- Colaboración de la empresa en la formación.
- Homogeneidad en el nivel formativo de los miembros.
- Cohesión del grupo.
- Representatividad que tiene el líder.
- Cargo del líder (mando directo de los miembros o no)
- Utilidad de los círculos.
- Situación económica de la empresa.
- Situación laboral de la empresa.
- Número de círculos.
- Número de reuniones.
- Mejora en las condiciones de trabajo.

A estas variables añadiremos otras, de tipo control, de hecho, de confirmación, que, entre todas, ofrecerán una visión sobre la opinión del circulista sobre el grupo y en la empresa a que pertenecen. Se conocerá, de esta forma, cómo funcionan los círculos existentes, y qué variables condicionan su futuro.

2.-Tipos de preguntas.

- Preguntas abiertas (items n.1, 3, 5, 19, 20 y 36).
- Preguntas en escala (items n.26 al 35 y 37).

-Preguntas cerradas simples (items n.15)

-Preguntas cerradas categorizadas (el resto de items).

3.-Redacción y ordenación de las preguntas.

En la redacción de las preguntas se ha pretendido que sean lo suficientemente claras que faciliten su rápida contestación y colaboren en la no dificultad de respuesta al cuestionario, detalle éste que a su vez aporta sinceridad y apoyo por parte del encuestado. En este mismo sentido, las preguntas están ordenadas de forma que al principio sean muy fáciles de responder y poco comprometidas (el encuestado sin darse cuenta se encuentra ya en la segunda página de las tres de que consta el cuestionario), incrementado poco a poco la dificultad (que es máxima en la página central) para después, y con preguntas en escala necesitar un mínimo esfuerzo para terminar la encuesta.

4.-Aspectos formales y accesorios.

Los aspectos formales y accesorios del cuestionario (Anexo 5) son los siguientes:

-Carta al coordinador de círculos e instrucciones para la distribución de cuestionarios.

-Salutación e instrucciones a los encuestados sobre cómo cumplimentar el cuestionario.

Los resultados obtenidos en esta parte de la investigación fueron complementados por los registrados en la segunda parte y que ahora va a ser comentada.

4.2.2. Visitas y entrevistas a empresas e instituciones.

Esta segunda parte se ha llevado a cabo durante los años 1988 y 1989 principalmente.

La observación se ha llevado en distintos frentes:

-Entrevistas personales (algunas por teléfono, para contrastar, concertar visita, o confirmar algún detalle) con directivos y coordinadores de empresas.

-Entrevistas personales con sindicalistas, patronales de empresarios y con el Centro Español de Círculos de Calidad, (hoy A.E.C.C.).

-Asistencia y participación en Congresos.

-Entrevistas en asesorías externas.

-Observación documental en base a artículos y revistas de empresa, proyectos, etc.. que se han facilitado en las entrevistas y visitas efectuadas.

4.2.2.1. Entrevistas personales

De las entrevistas realizadas, las más importantes fueron las realizadas durante el año 1989, y que fueron por orden cronológico:

-Con D. Emilio Rodríguez, coordinador de círculos de calidad de Alcatel, en Muriedas (Cantabria), el 2 de febrero de 1989.

-Con D. Jose Luis Concha, director de Alcatel, en Muriedas (Cantabria), el 31 de marzo de 1989.

-Con D. Jose Ignacio Díez de Alcatel, en Muriedas (Cantabria), el 5 de abril.

-Con D. Alfredo Lecumberri, coordinador del programa de Calidad Total de Unión Carbide Navarra, en dicha empresa, Pamplona, 14 de abril.

-Con D. Alfredo Lecumberri, en Bilbao, hotel Ercilla, 20 de abril.

-Entrevista con el director de Zubiri D. Emiliano Puente el 20 de abril, en el hotel Ercilla.

-Con D. Victor Arechabala, de Zubiri, en su empresa de Zamudio (Vizcaya) el 5 de octubre. En diciembre posterior contacto telefónico.

-Con Joaquín Membrado de I.B.M., en la fábrica de I.B.M. de Valencia, 9 de octubre.

-Días 8 y 9 de octubre, visita a la fábrica de FORD-ESPAÑA en Almusafes, reunión con círculos y visitas programadas a los siguientes directivos y coordinadores de círculos: D. Joaquín Santacreu, D. Miguel Angel Casanova, D. Francisco Martín, D. Alfredo Alegre, Directores de las plantas de Motores y Carrocerías.

-Con Joaquín Membrado de I.B.M., en Madrid, hotel Trip, 19 de octubre.

-Visita al BBV, entrevista con D. Rodolfo Hernández de Perayuelo, el día 31 de octubre.

-Con Joaquín Membrado de I.B.M., en Barcelona, 24 de noviembre (VI Congreso de Círculos de Calidad).

-Entrevista telefónica con D. Miguel Angel Casanova de Ford, el día 13 de diciembre.

-Llamada telefónica con D. Rodolfo Hernández de BBV, el 14 de diciembre.

-Contacto telefónico, el 16 de diciembre, con D. Alfredo Lecumberri de Unión Carbide.

-Entrevista telefónica con D. Joaquín Membrado, el día 19 de diciembre.

-Entrevista telefónica con D. Jorge Esteller, de Ames, el día 20 de diciembre.

Los contactos con empresas han proseguido, incluso durante el año 1990, año en el que se han analizado otras empresas como Bendix España y Mecobusa, en las cuales se ha conseguido conocer el sistema de participación utilizado y la opinión que sobre los círculos tienen en esas empresas.

En instituciones se han efectuado las siguientes entrevistas:

-Con el Centro Español de Control de la Calidad, con su presidente D. Juan Peñuelas, y secretario D. Antonio Valero Alcaide. Estos contactos han sido muy periódicos, el cual colaboró en la aportación de datos y listados necesarios para la realización de esta investigación.

-En CEOE-Cantabria, entrevista con D. Enrique Sánchez Usera, Secretario, y con D. Juan José Correa, director de formación empresarial, el día 23 de mayo de 1989.

-Con D. Manual Sebastián, Secretario del Metal del sindicato U.G.T., el día 7 de febrero, 1989.

-En Comisiones Obreras de Cantabria, con su secretario general, D. Angel Agudo, el 7 de abril, 1989.

4.2.2.2. Asistencia a Congresos y Seminarios:

También se pudo recoger información sobre el funcionamiento de los círculos asistiendo a las siguientes jornadas:

-Asistencia al V Congreso de Círculos de Calidad, celebrado en Madrid, los días 21 y 22 de noviembre de 1988, en los que se participó en las respectivas sesiones y se realizaron contactos y entrevistas a:

- *D. Caridad García, de CEAM.
- *D. Juan Peñuelas, presidente de AECICA.
- *D. Rodolfo Hernández, de BBV.
- *D. Jorge Esteller Bel, de AMES.
- *D. José Miguel Gironés, de LUCAS GIRLING.
- *D. Francisco Martín, de FORD
- *D. Miguel Angel Casanova, de FORD.
- *D. Alfredo Alegre, de FORD.
- *D. Pedro Garayo, de RENAULT.
- *D. Jose Luis Valero Sánchez, de AECICA.
- *D. Eduardo Hevia, de ENDESA.

*D. Ignacio Barriuso, de FIRESTONE.

*D. Antonio Pérez Labarta, de QUALITY SISTEM ESPAÑA.

*D. Antonio Galdón Ibáñez, de SEAT.

-Asistencia y participación a la Jornada de "Experiencias españolas en Calidad: La implantación de la calidad como estrategia de empresa", celebrado en Bilbao, 20 de abril de 1989.

-Asistencia a la Jornada de "Calidad total: especial directivos", celebrado el día 19 de octubre de 1989.

-Asistencia al VI Congreso de Círculos de Calidad, celebrado en Barcelona, los días 23 y 24 de noviembre de 1989, participando en las sesiones y relacionándose con todas las personas conocidas en el anterior Congreso y durante el año 1989. Estas entrevistas ofrecieron una perspectiva más actualizada y complementaria a la del congreso anterior e iban encaminadas al desarrollo presente y futuro de los círculos de calidad.

4.2.2.3. Entrevistas en Asesorías externas

Se realizaron las siguientes entrevistas a asesorías:

-El 30 de marzo de 1989, en Santander, con D. Joaquín Almansa, de INTERSOC.

-Con D. Manuel Poblete, el día 20 de abril de 1989, en el hotel Ercilla de Bilbao; en visita personal el 4 de mayo y con llamada telefónica el día 13 de diciembre de ese mismo año.

-Con D. Antonio Pérez Labarta, de QUALITY SISTEM, en el V Congreso de Círculos de Calidad, y telefónicamente el día 15 de diciembre de 1989.

4.2.2.4.Observación documental

El estudio sobre el desarrollo actual y futuro de los círculos puede completarse, además de las encuestas a circulistas, entrevistas a directivos, coordinadores y asesores, asistencia a seminarios y congresos, con el análisis de todo tipo de revistas, material formativo y pedagógico, posters, indicativos del nivel de implantación de círculos y/o programas alternativos o complementarios.

4.2.3. Proceso de elaboración de resultados.

Partiendo de la metodología expuesta en este apartado, y combinando la técnica cuantitativa con las de carácter cualitativo, se han conseguido unos datos que nos ofrecen el panorama sobre la situación actual de los círculos de calidad en España y, a su vez, de los sistemas de participación en el trabajo que normalmente se implantan y

lo que son más de acorde con nuestra cultura social y organizacional.

En primer lugar vamos a detenernos en el funcionamiento actual de los círculos existentes y activos para conocer su eficacia, problemas, influencia, etc... Posteriormente lo haremos con el programa de círculos en general dentro del sistema de participación funcional en grupos; para, finalmente acercarnos a lo que pueden ser los sistemas participativos en España en el futuro.

V. EMPRESA Y CIRCULOS
DE CALIDAD EN ESPAÑA

5.1.-LOS CIRCULOS DE CALIDAD EN ESPAÑA. FUNCIONAMIENTO DE LOS CIRCULOS ACTIVOS SEGUN SUS MIEMBROS. INFORMACION RECIBIDA DE LOS CUESTIONARIOS.

5.1.1.Distribución de los círculos de calidad en España.

5.1.1.1.Número de círculos de calidad.(variable n.1)

Del trabajo de campo realizado no se puede deducir que los círculos de calidad estén muy extendidos en España. Como ahora se explicará, tan sólo algunas empresas multinacionales implantadas en nuestro país cuentan con un número considerable de ellos, y el resto tienen círculos, pero no forma no generalizada.

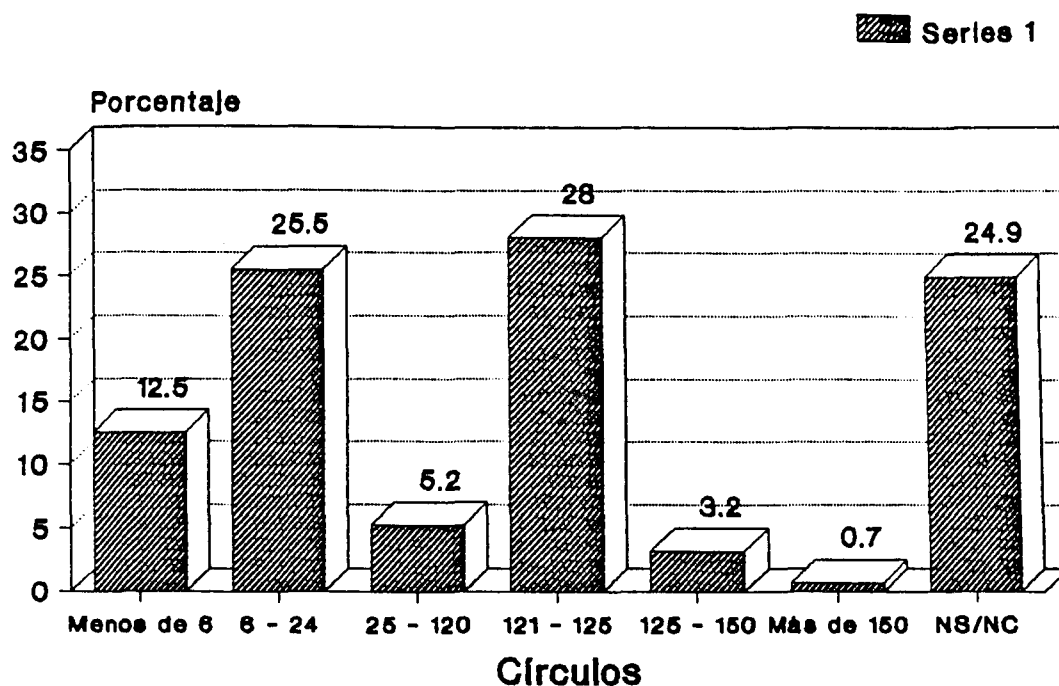
En concreto, en nuestro estudio de campo, se encuentra una empresa, FORD-ESPAÑA, que según sus circulistas cuenta con 121 grupos (en su totalidad pertenecientes a la planta de Motores de la factoría), y que eleva considerablemente la media de círculos, 20 círculos de promedio y 63 si se tiene en cuenta a Ford, siempre basados en la cuantificación realizada por los miembros de los círculos.

De todas formas, el número de círculos existente en las empresas españolas suele ser muy reducido. Muchas de ellas tienen dos o tres círculos; otras más; e incluso

algunas, las menos, cuentan con más de 100 grupos.. Pero quizás sea más relevante el nivel de participación que los círculos suponen en las empresas. Según ellas, éste suele ser muy bajo, en más del 75% de ellas no llega al 10% de la plantilla.

Un detalle importante a tener en cuenta es el que las empresas que cuentan con más círculos suelen ser empresas multinacionales, y en concreto, dedicadas a la automoción (Seat, Ford, Michelin, etc..) Dentro de esta división se encuentran también General Motors e IBM, que no fueron encuestadas por no estar censadas ni pertenecer a la A.E.C.C. (Asociación Española de Círculos de Calidad). IBM, como podremos deducir más adelante requiere un tratamiento especial, difícilmente extrapolable al resto del país, ya que se trata de una empresa, con un nivel de implantación de programas de Calidad del 95% de la plantilla. No se trata de un caso normal, dado que sus empleados tienen un nivel de formación académica muy superior al de una empresa industrial tipo, caracterizándose por trabajar no de forma manual, sino de forma intelectual. Esto nos ha dado pie a pensar en la posibilidad de que los círculos prosperen mejor en empresas que cuentan con personal más formado.

Círculos que tiene la empresa



Variable 1

Analizados los resultados de la encuesta se encuentra que ambas variables, número de círculos existente y nivel de formación (var.7), tienen una correlación de 0'47, lo que significa que tienen bastante relación y que en las empresas con mayor formación del personal es la que más círculos tiene implantados.

Recogiendo la información del censo de la A.E.C.C., correspondiente al 3 de junio de 1987, resulta la siguiente estadística (figura 21): 16 círculos de media por empresa, compuestos por una media de 8 personas, repartidos en 34 empresas que tienen círculos, y 13 que los tuvieron; un total de 548 círculos censados, a los que habría que añadir los existentes en empresas como General Motors, IBM y otras. El hecho de que no coincidan con las cifras ofrecidas por los circuilistas hace pensar que el apoyo de las empresas en la distribución de los cuestionarios fue

mayor en aquéllas que tenían mayor número de círculos que las que contaban con uno o dos grupos, además del error que supone el cálculo subjetivo del número de grupos por parte de los circelistas.

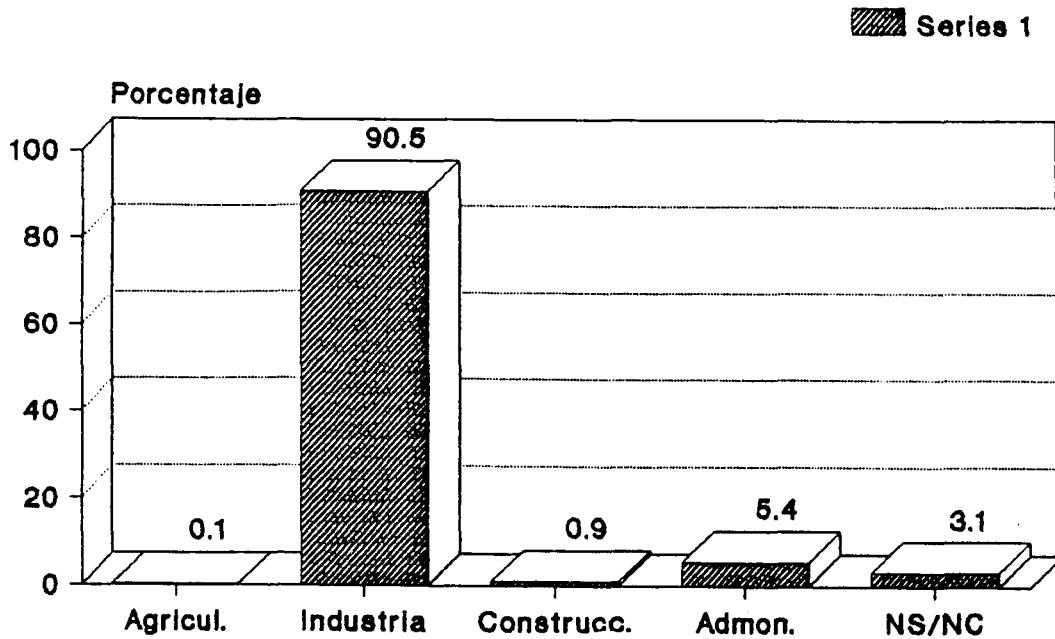
En términos globales, se puede afirmar que en España, en 1987 no se han alcanzado el millar de círculos; cifra ésta, que a buen seguro, no se ha conseguido en 1990.

5.1.1.2. Sector al que pertenece la empresa. (Var.n.2)

Los resultados de esta variable parecen evidenciar que la casi totalidad de las empresas que han implantado círculos de calidad en España, pertenecen al sector industrial; así lo atestiguan el 90'5% de los circelistas muestrados. En el sector industrial, tal y como se ha indicado, tiene especial relevancia el sector del automóvil, no sólo por las empresas propias de vehículos, sino también por la red de proveedores y empresas pequeñas y medianas que están influenciadas por las estrategias en management de aquéllas.

En el sector servicios existen círculos en el BBV, (aunque se desconoce su funcionamiento porque rehusaron distribuir cuestionarios) y tenemos información de que en 1989 el Banco de Sabadell también ha implantado el sistema de círculos. Donde no se han encontrado en esta investigación ningún círculo de calidad es en la Administración del Estado.

Sector de la empresa

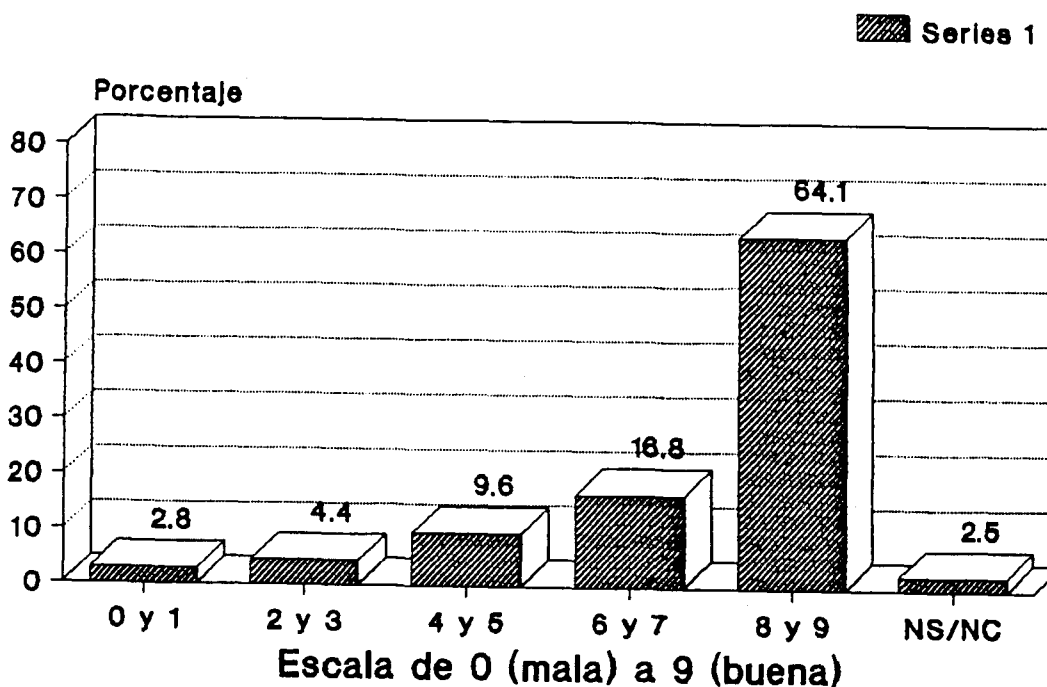


Variable 2

5.1.1.3. Situación económica y laboral de las empresas en las que están implantados los círculos activos (variables 35 y 36)

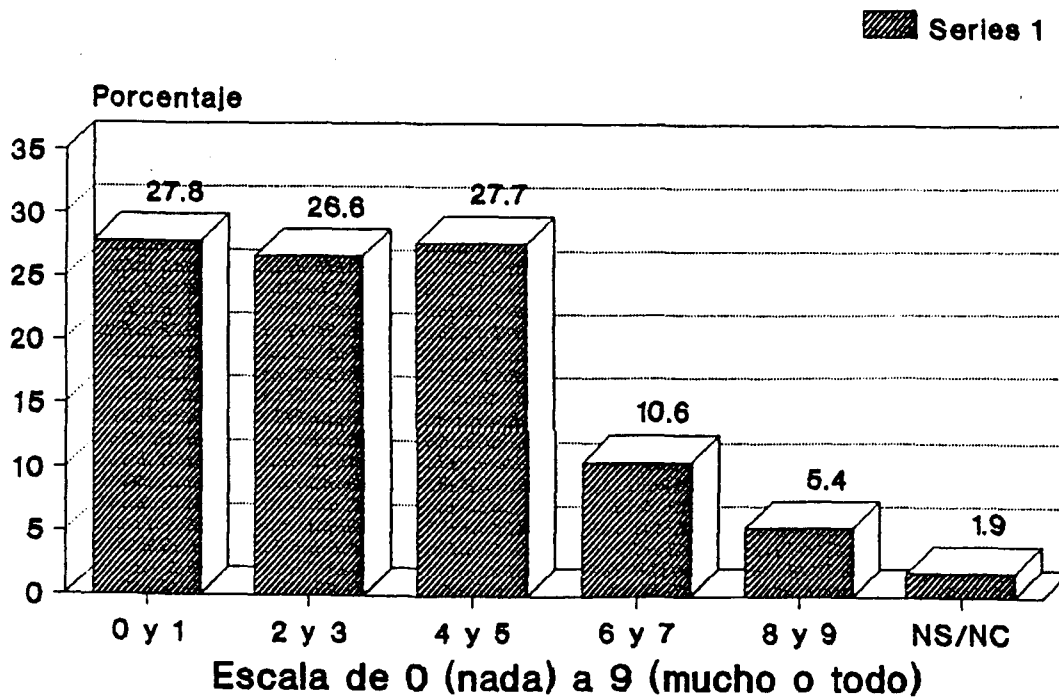
Los circuilistas califican de muy buena la situación económica y laboral de sus empresas, lo que hace albergar la idea de que los círculos se tiendan a implantar en empresas sin grandes problemas financieros y laborales. Aún no se ha demostrado que los círculos puedan ser útiles en situaciones adversas de la economía de las empresas.

Situación económica empresa



Variable 35

Grado conflictividad empresa



Variable 36

El aspecto económico parece más relevante que el laboral a la hora de valorar las variables relativas al funcionamiento de los círculos. De esta forma, una situación económica favorable ha podido repercutir en:

*Una mayor duración media de reuniones, var.21, $r=0'31$.

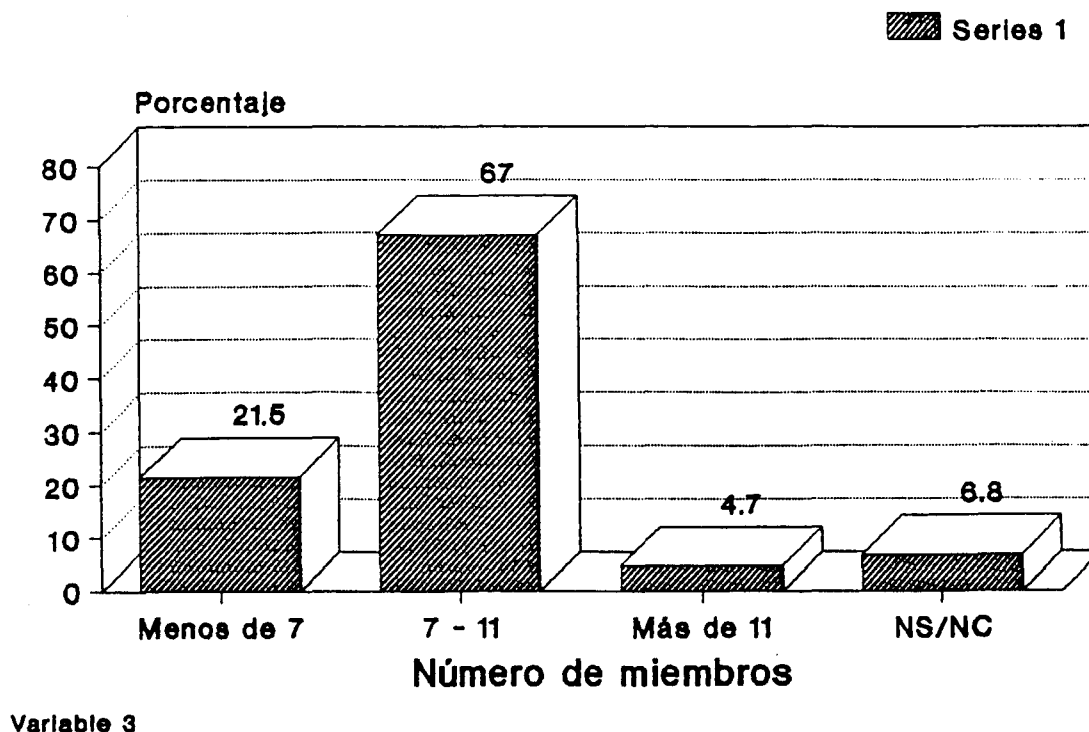
*Una mayor existencia de círculos, var.1, $r=35$.

Sin embargo, el nivel de conflictividad laboral parece que influye negativamente, aunque de forma inapreciable en mejoras referidas a las relaciones entre el personal, calidad del producto, organización, formación, nivel de participación y condiciones de trabajo (var.37-44), dado que todas sus correlaciones son de signo negativo.

5.1.1.4. Miembros que tienen los círculos. (Variable n.3)

Al analizar el tamaño de los círculos, se observa que la mayoría de los círculos cuentan entre 7 y 11 miembros (67%); resultando una media de 8 personas por círculo, y una desviación típica en 2; coincidiendo estos datos basados en apreciaciones subjetivas, con los aportados por la A.E.C.C. (que también señala una media de 8 personas por círculo de calidad en el censo de 1987).

N. miembros de los círculos

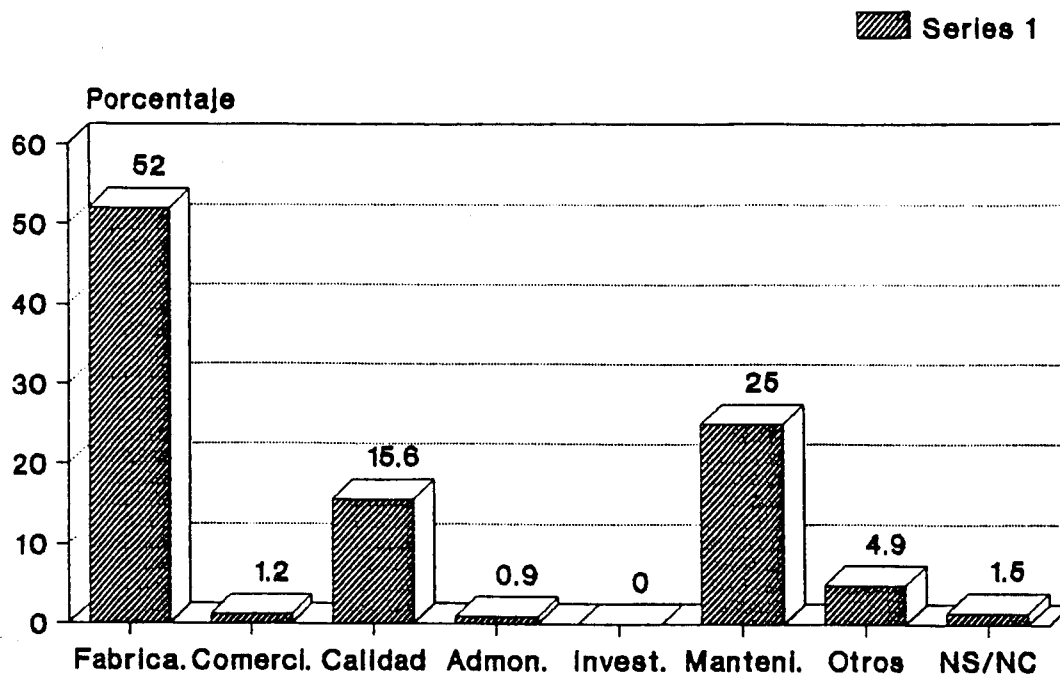


5.1.1.5. Áreas en las que residen los círculos en la empresa. (Variable n.4)

Ya se ha comentado que la mayoría de las empresas que tienen círculos de calidad pertenecen al sector industrial. Interesa conocer ahora el área en el que se localizan dentro de la empresa.

De los resultados obtenidos se deduce que la mayoría de los círculos se encuentran en el área de fabricación (52%) y en el área de mantenimiento (24%). También existen círculos en el área de calidad (15%), siendo escasos los pertenecientes al área de administración y no encontrándose ninguno en los departamentos de investigación.

Areas de ubicación círculos



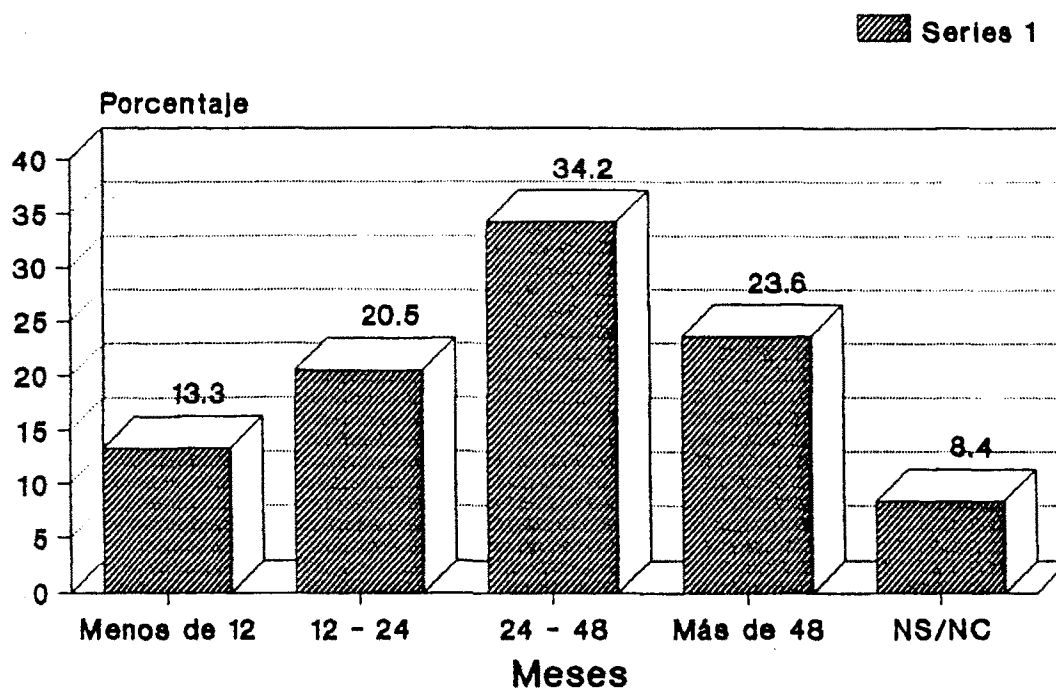
Variable 4

Queda patente, de esta forma, la circunstancia de que los círculos de calidad están funcionando en las empresas españolas en las áreas que más directamente influyen en la producción; o si se desea desde otra perspectiva, en las áreas más manuales y en aquéllas en las que el trabajo es menos intelectual.

5.1.1.6. Tiempo de funcionamiento de los círculos de calidad. (Variable n.5)

En cuanto el tiempo de funcionamiento de los círculos cabe decir que en España están en proceso de implantación unos y que por eso tenemos círculos desde una semana de vida, que se acaban de crear, hasta de 7 años.

Tiempo funcionamiento círculos



Variable 5

La media en el tiempo de funcionamiento de los círculos se cifra, a finales del año 1987, en torno a los 30 meses, si bien analizando los resultados nos encontramos con tres tipos de círculos según su antigüedad:

- Círculos con menos de 2 años (34% respuesta)
- Grupos con vida entre 2 y 4 años (34'21%)
- Círculos que superan los 4 años (23'5%).

Siendo esta variable normal se puede afirmar que el 68% de los mismos tienen entre 10 y 56 meses; o lo que es lo mismo, se crearon a partir de 1984.

Un dato importante es la correlación positiva, 0'53, que tiene la vida de los círculos con el número existente en la empresa; lo que demuestra el efecto sinérgico que produce la existencia de numerosos círculos en la duración y desarrollo de los ya existentes, o la garantía ofrecida por la edad de los círculos para la creación de más grupos.

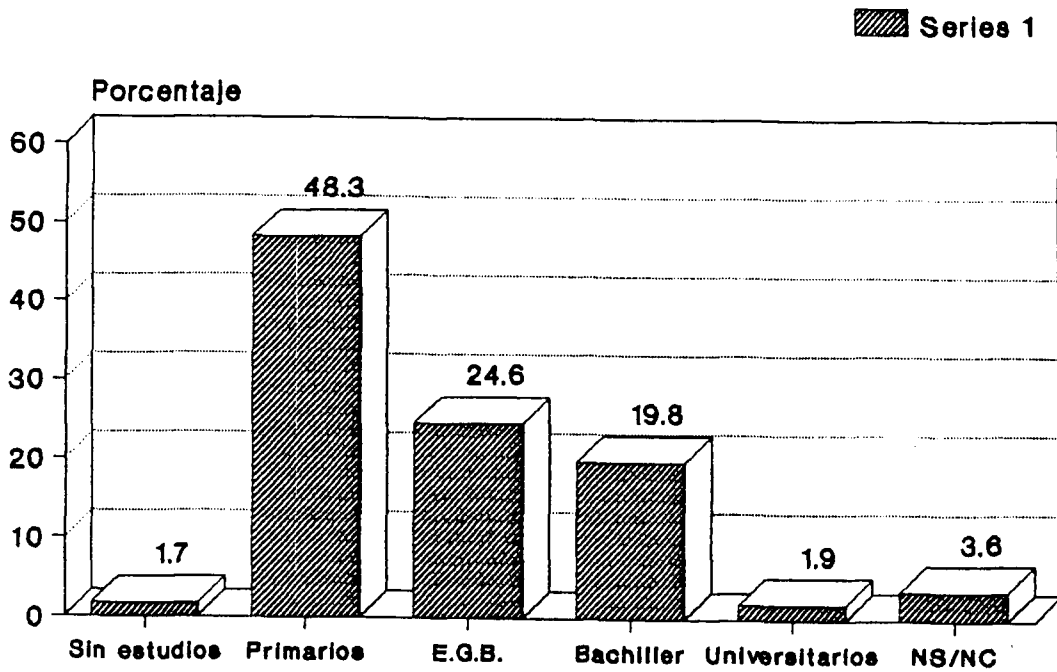
5.1.2. Formación de los circelistas.

5.1.2.1. Formación académica (Variables 6 y 7)

El nivel de formación de los circelistas se puede decir que es bajo (casi el ochenta por ciento afirma no poseer estudios superiores a E.G.B.); aunque esto bien pudiera considerarse como representativo del nivel de formación del trabajador en la empresa, independientemente que pertenezca o no a un sistema participativo como el que se está estudiando. Además, la formación de los circelistas es muy similar debido a que los puestos que ocupan suelen requerir una formación parecida.

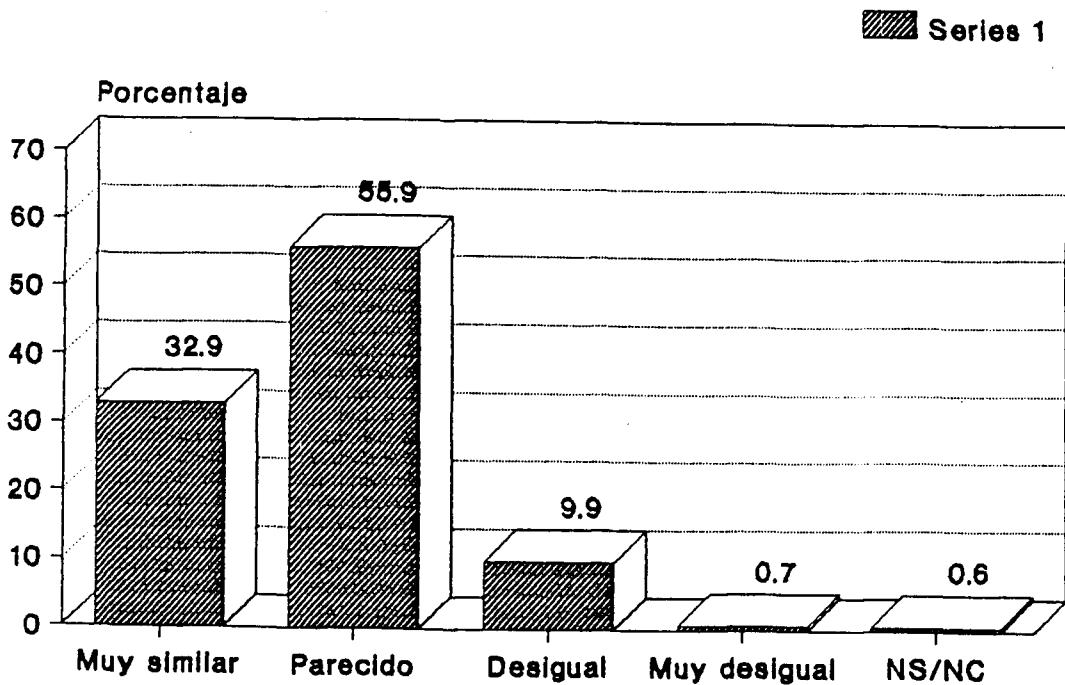
Por otro lado, si se piensa que dentro de los niveles bajos de nuestras empresas se encuentran las personas menos formadas académicamente (este dato es muy coincidente con el perfil de formación de los círculos) se deduce fácilmente, sin necesidad de exploración directa, que los círculos están mayoritariamente implantados a nivel de operario y trabajador de base. Este bajo nivel de formación, y el bajo estatus con que cuentan los circelistas, explica mejor el hecho de que se sientan motivados por necesidades inferiores, sobre todo, monetarias, como se detecta en la variable 37 (motivación de los circelistas).

Formación académica miembros



Variable 6

Similitud nivel académico



Variable 7

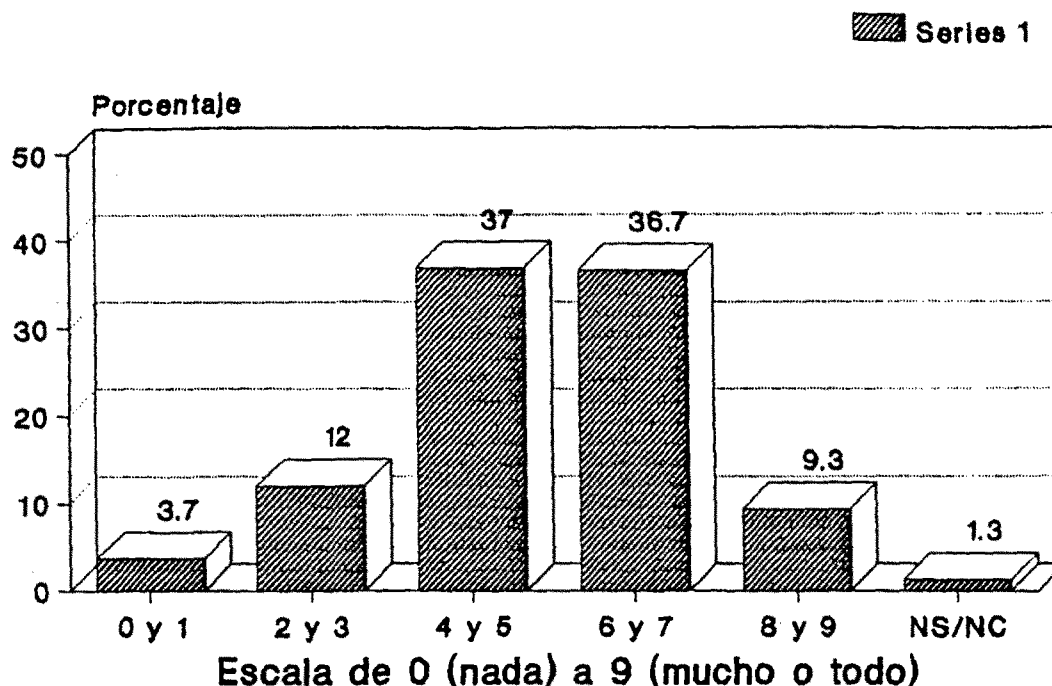
Fijándose en el histograma, se observa que las frecuencias se corresponden bastante con las marcadas por las áreas en las que están implantados los círculos. De esta forma, cuanto menor es la formación académica, las personas están empleadas en tareas más directamente productivas, estando las personas con estudios superiores en áreas de calidad y administración. Este dato es confirmado en este estudio por la correlación existente entre las dos variables citadas; formación académica y área de implantación, que es positiva aunque no elevada: $r=0'33$, que viene a indicar que las áreas menos manuales es donde suelen radicar las personas más formadas académicamente.

5.1.2.2. Formación en cuanto a técnicas de trabajo en grupo (Variable 27)

Esta variable se distribuye normalmente; es decir, el mayor porcentaje de personas considera que está medianamente formada en técnicas e instrumentos de círculos de calidad; siendo poco relevantes la proporción de personas que estiman estar perfectamente preparadas y los que tienen formación nula.

Destaca el hecho de que existan circelistas que consideren que están poco formados para trabajar en círculos. Esto puede colaborar en la producción de ideas

Formación en cuanto a técnicas



Variable 27

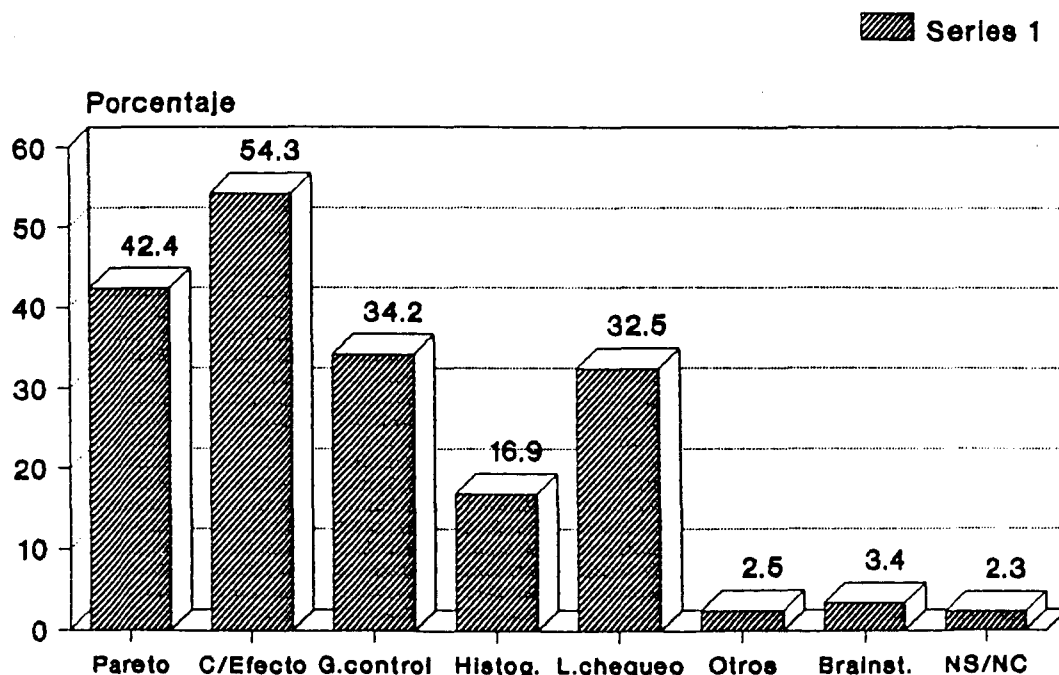
que posiblemente no sean brillantes debido a la poca formación para el tratamiento de los temas, no siendo hace extraño el rechazo de las dos terceras partes de las ideas propuestas por los círculos (ver apartado 5.1.4., 'Productividad de los círculos').

La formación en cuanto a técnicas de círculos guarda correlación con el nivel de formación que ofrece la empresa (var.26, $r=0'37$), con lo cual la dirección es responsable, a juicio de los circuilistas, de la formación de los mismos, y por tanto, de su productividad como grupo. También se correlaciona con la situación económica de la empresa (var.35, $r=0'32$), con lo que se vislumbra una tendencia a que en las empresas con menos problemas económicos, tenga lugar una mejor formación a los miembros de los grupos.

5.1.2.3. Útiles y técnicas de trabajo más empleados
(Variable n.8)

De todas las técnicas de trabajo de los círculos, el diagrama de Pareto y el de causa y efecto han sido las técnicas más citadas, junto con el gráfico de control. Se citan con menos frecuencia los histogramas y las listas de chequeo y el brainstorming (éste último, el 3'5% de los encuestados).

Útiles e instrumentos utilizados



Variable 8

Lo que más ha llamado la atención al investigador es el hecho de que cada circulista citara únicamente dos de las técnicas utilizadas por los círculos, lo que puede hacer pensar en una posible simplificación en la metodología seguida por los círculos, lo cual no es, en teoría, aconsejable.

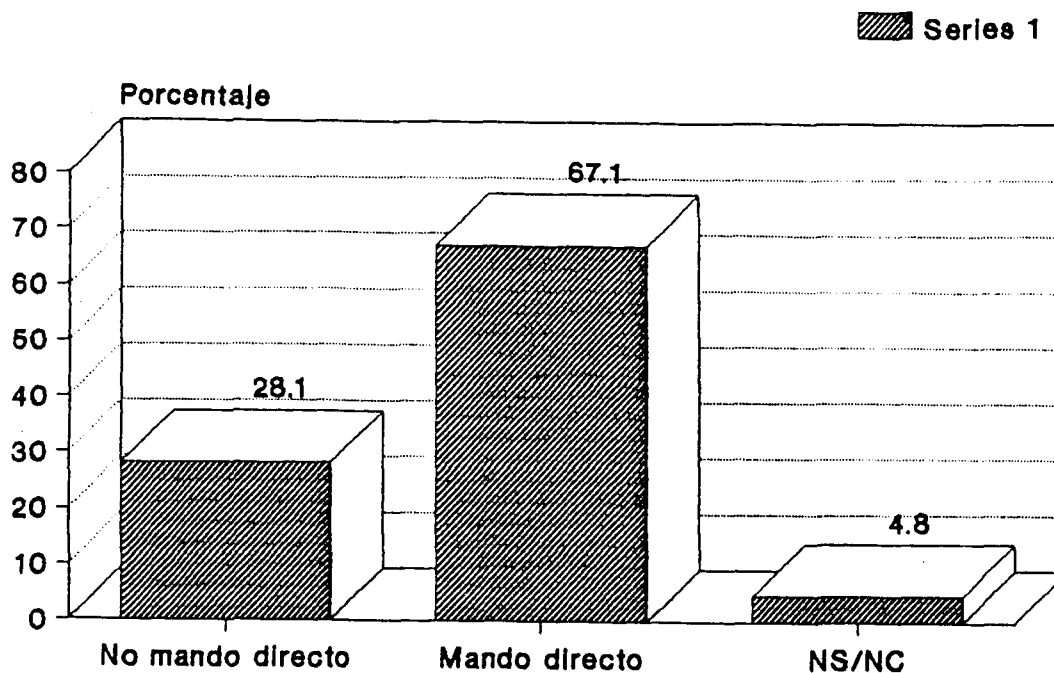
5.1.3 El liderazgo en los círculos.

5.1.3.1. ¿Quién es el líder?: El mando directo o no de los miembros (variable 15).

Ni la doctrina ni las empresas coinciden en la conveniencia de que el líder sea el mando directo de los miembros de los círculos. Cada parte expone las ventajas e inconvenientes de cada alternativa, que ya han sido señalados en el apartado teórico (punto 2.6.1.), sin que exista un acuerdo generalizado al respecto. Además, el cargo de líder sigue siendo objeto de debate en la mayoría de los congresos, convenciones y reuniones que sobre los círculos de calidad se vienen celebrando. En esta investigación tampoco podemos ayudar a la salida de este dilema dado que no se encuentran diferencias en el trabajo ejercido por líderes que son mandos del realizado por líderes que son operarios de base.

De todas formas, en España, los líderes, también llamados animadores o portavoces en algunas empresas, suelen ser los mandos directos de los círculos en un 67'1% de las ocasiones; el 28'1% de circuilistas afirman que su líder de círculo es una persona sin autoridad formal. En ocasiones se asigna el papel de líder a un mando para que se motive con el programa y reducir el número de conflictos.

Posición social del líder



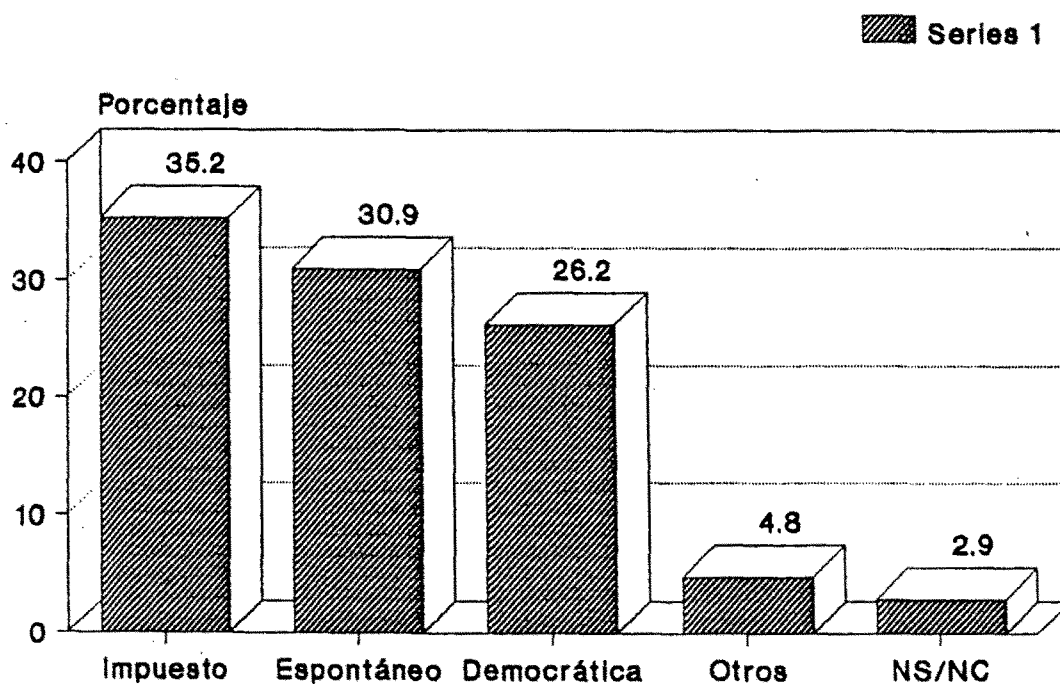
Variable 15

La capacidad de los líderes parece altamente contrastada cuando los miembros opinan que representan bien al grupo y que ejercen muy bien su papel; y también parece unánime su trascendencia de cara al funcionamiento de los grupos, recayendo en ellos y en la dirección (sobre todo en el tema de incentivos) el éxito de todo programa de círculos de calidad. Así se deduce del cuadro de correlaciones en el que, sin ser muy altas, la mayoría de los datos significativos los acapara la variable 'líder': el líder influye (aunque no en gran medida) en el entusiasmo de los circuilistas (var.24, $r= 0,31$), en la utilidad del círculo (var.34, $r=0,33$), en las perspectivas de futuro del grupo (var.25, $r=0,41$), en el clima de trabajo (var.11, $r=0,33$) y en el nivel de compenetración (var.13, $r=0,38$); en el resto de variables la relación estadística del líder podemos considerarla de menor importancia.

5.1.3.2. Sistema de elección del líder. (Var.16)

Tres parecen los métodos más utilizados para designar al líder, sin que ninguno de ellos destaque entre los demás: el impuesto por la dirección, el asignado de forma espontánea, y el elegido democráticamente; con porcentajes de opinión bastante similares: 35'2%, 30'9% y 26'2% respectivamente.

Sistema elección del líder



Variable 16

Se ha comprobado que el sistema de elección sí influye en el hecho de que el líder sea un mando intermedio, dado que (con una $r=0'40$), parece que los mandos cuando son líderes no suelen surgir en elección democrática, sino más bien suelen ser impuestos por la dirección de la empresa (de ahí la mayor proporción de líderes impuestos).

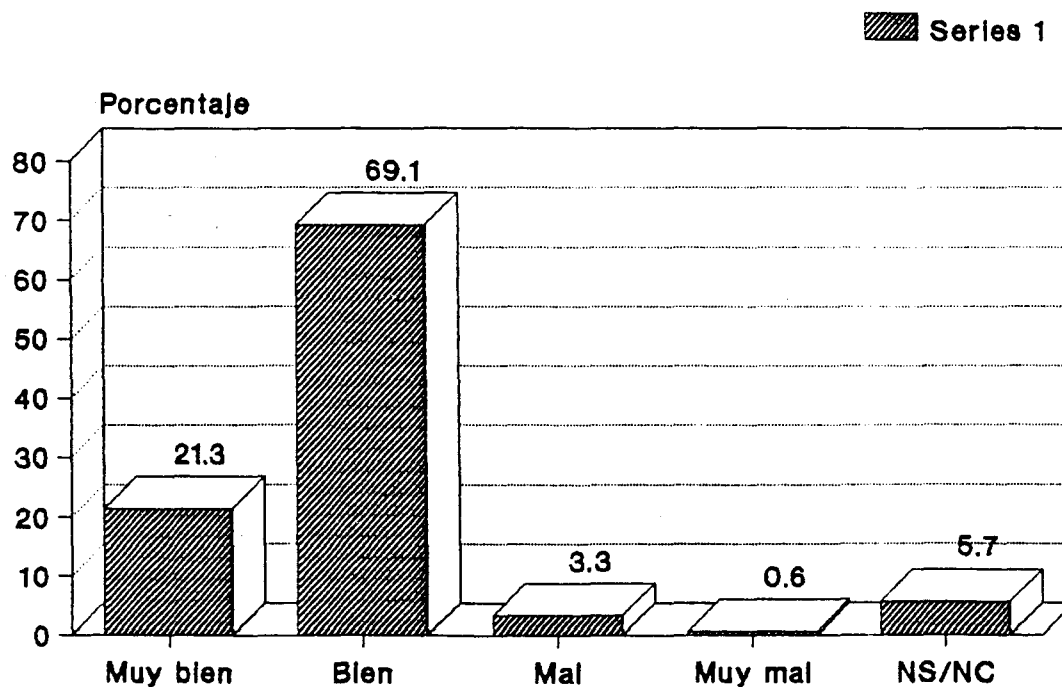
Ahora bien, no parece significativo en el proceso de trabajo en grupo, la forma en que se ha asignado el animador o lider.

5.1.3.3. Capacidad del líder de representar al círculo.

(Var.17)

El sentimiento generalizado entre los encuestados es que los líderes representan eficazmente al círculo frente a la dirección y demás estamentos de la empresa, calificando su actuación (el 21%) de 'muy buena' y (el 69%) de 'buena'.

Capacidad representación líder



Variable 17

Es interesante la correlación entre el nivel de representatividad del líder y el estímulo que éste ejerce sobre la compenetración de los circuilistas (var.18, $r=0'45$) y con la ilusión de los circuilistas (var.23, $r=0'31$).

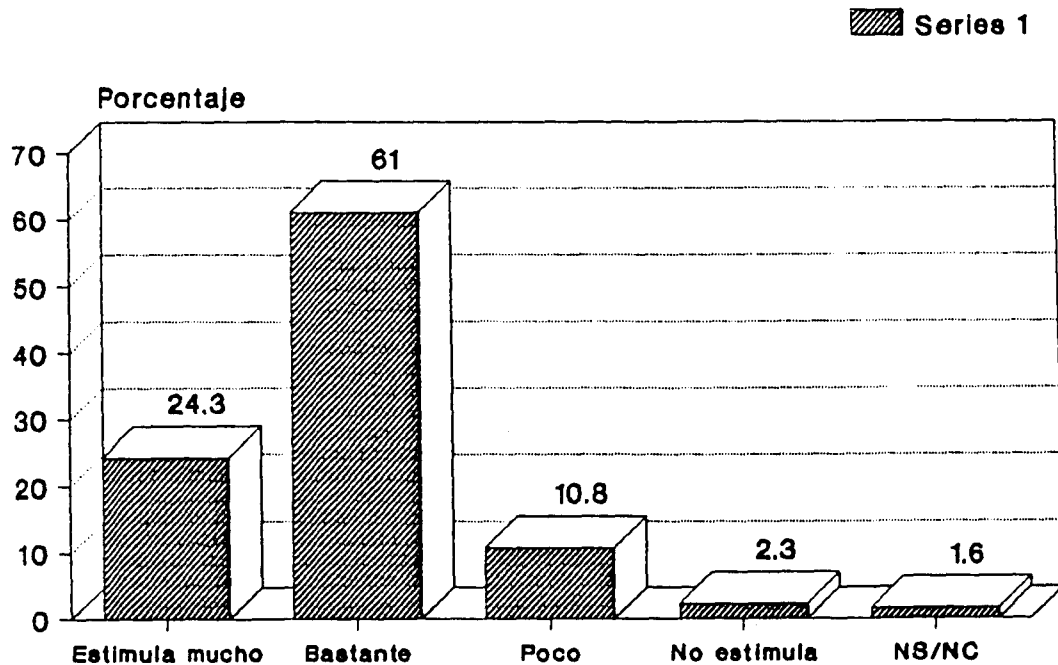
Otro aspecto que a nuestro juicio, es muy destacable es la subordinación que el líder tiene del sistema global de círculos o de la estrategia de management general de la empresa. Esto se manifiesta en la encuesta con una dependencia de la situación económica de la empresa (var.35, $r=0'33$); lo que indica que la fuerza del líder parece disminuir en momentos de ciclos económicos bajos, quizás como reflejo de la preocupación que se detecta en toda la organización.

5.1.3.4.Capacidad del líder de estimular participación.

(Var.18)

Resulta evidente que el líder ejerce una función trascendental de cara a la participación de cada miembro en el grupo. Pues bien, en las empresas analizadas, los líderes, a juicio de sus compañeros, fomentan bastante la participación y colaboran positivamente en la cohesión del grupo. Menos del 15% opina que no ayuda a la compenetración del grupo.

Estímulo participación del líder



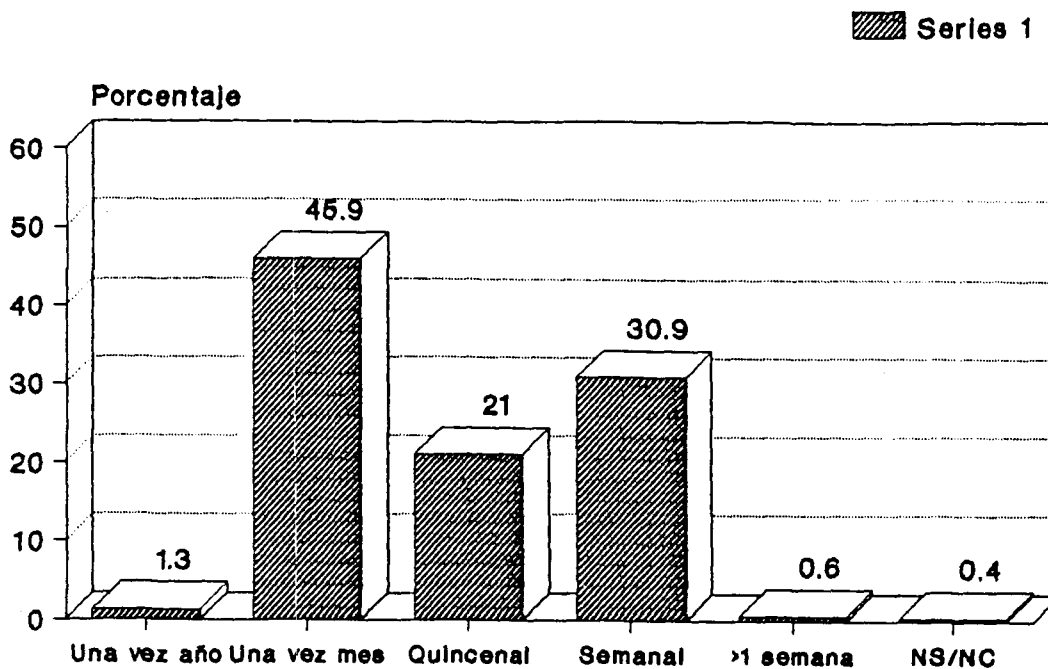
Variable 18

5.1.4. Productividad de los círculos.

5.1.4.1. El sistema de reuniones (Variables n.9 y 10)

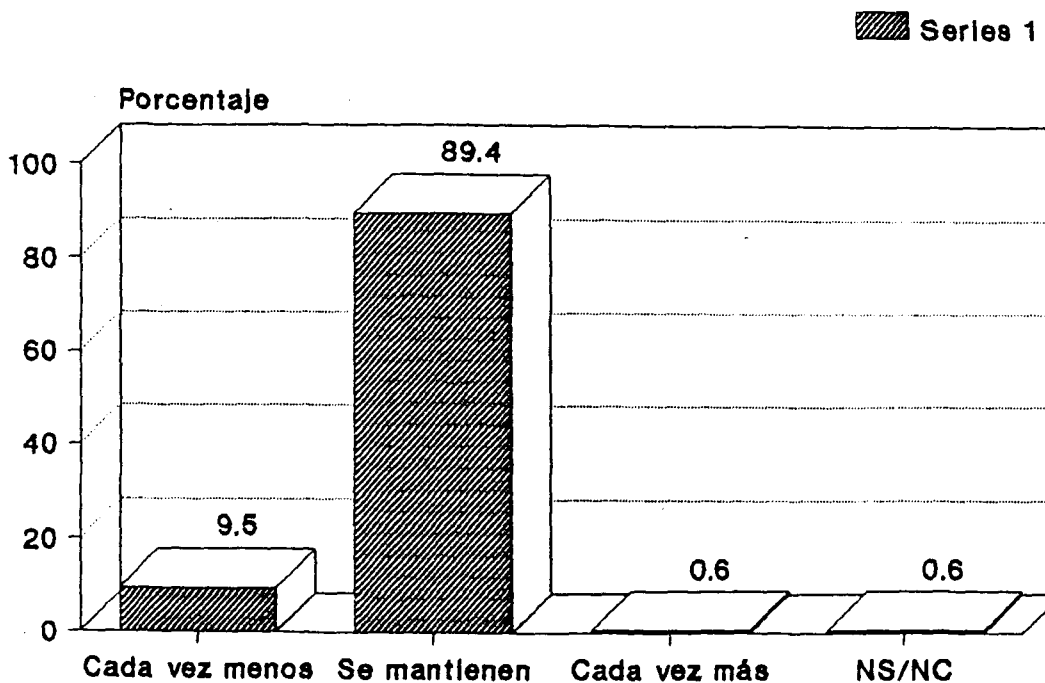
Los círculos de calidad en España se suelen reunir, por promedio, cada quince días y la duración media de sus reuniones suele ser de 90 minutos. Estas dos variables tienden a permanecer estables: es decir, la periodicidad no tiende a ser menor, y la duración de las reuniones parece estabilizarse en una duración de hora y media.

Periodicidad de reuniones



Variable 9

Evolución número reuniones



Variable 10

La mayoría de los círculos celebran sus reuniones con una frecuencia mensual, tal y como señalan el 45'9% (la moda de este ítem) de los circunistas. Frente a estos, un grupo formado por el 30'9% de los encuestados afirma reunirse semanalmente.

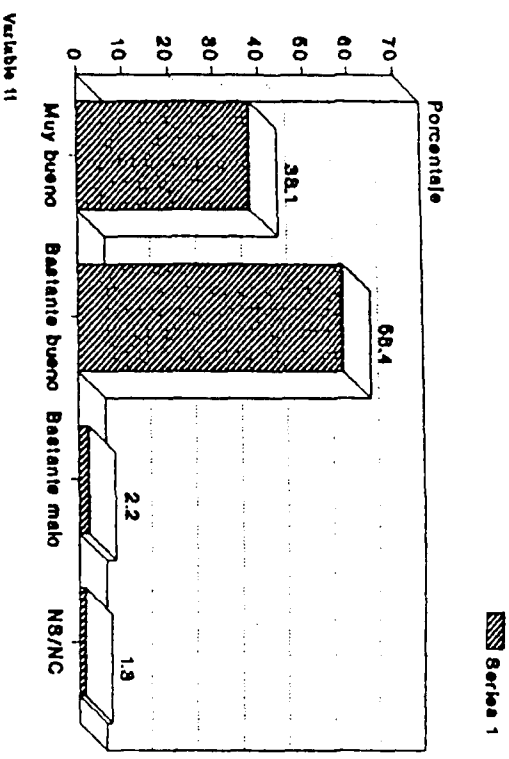
5.1.4.2. Ambiente de los círculos de calidad.

(Variables n.11, 12,13 y 14)

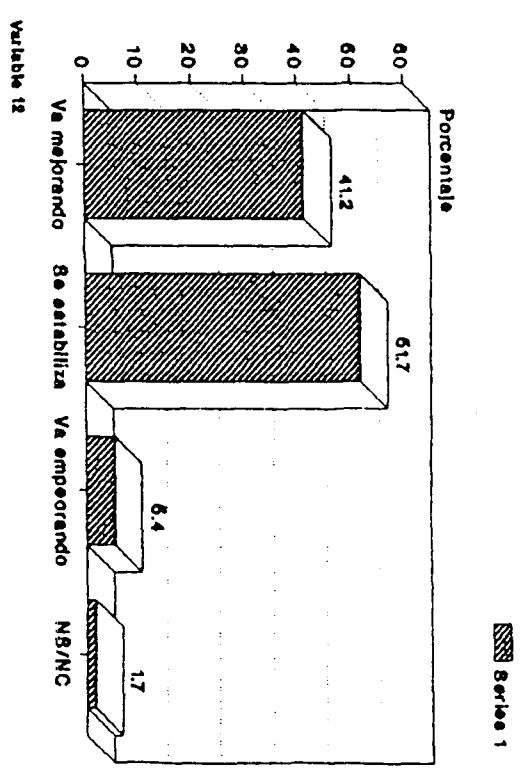
El ambiente que se observa en los círculos parece satisfactorio, ya que la mayoría de los entrevistados lo califican de 'muy bueno' y 'bastante bueno'. Esto se ve corroborado con una evaluación positiva respecto a su nivel de compenetración como grupo, y a la mejoría de éste con el paso del tiempo.

La tendencia del clima dentro de los círculos se ha estabilizado para el 51'7% de los circunistas, mientras que el 41'2% considera que este ambiente ha ido mejorando con el paso del tiempo.

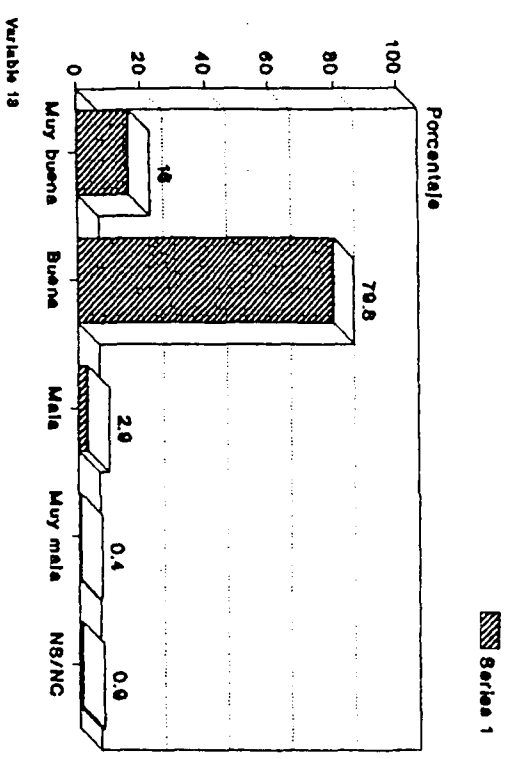
Ambiente que rodea los círculos



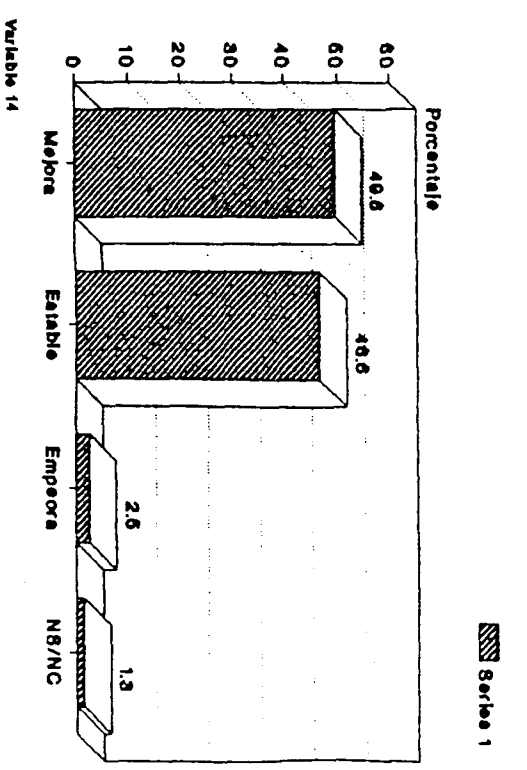
Evolución ambiente de círculos



Compenetración miembros



Evolución compenetración



5.1.4.3. La producción de ideas (Variables 19, 20 y 21)

De la estadística realizada para medir la productividad de los grupos teniendo en cuenta el número de ideas propuestas, las ideas implantadas, la duración de las reuniones y la vida de los círculos, se deducen los siguientes ratios, importantes para poder estudiar el comportamiento de estas variables (tomados a partir de sus medias aritméticas):

Ideas propuestas desde su creación	21'26 ideas
Ideas llevadas a la práctica desde su creación	8'17 ideas
Duración media de los círculos	33'54 meses
Duración media de reuniones	96'02 minutos
Ideas propuestas/ideas práctica	2'60 ideas
Ideas propuestas al año	7'61 ideas
Ideas implantadas al año	2'92 ideas
Número de reuniones anuales	21'9 reuniones
Reuniones/ideas propuestas	2'89 reuniones
Reuniones/ideas implantadas	7'52 reuniones

Observamos, de la lectura de estos ratios, que para que una idea sea llevada a la práctica ha sido necesario aportar 2'6 ideas a la dirección para que se llegue a admitir una y se implante. Esto es un indicador de que la labor de los círculos no parece muy correcta o que la dirección no se los toma demasiado en serio o no les apoya

suficientemente; puesto que están trabajando en problemas que por una causa u otra no se van a solucionar partiendo del trabajo de los círculos de calidad.

En las entrevistas a empresas y consultorías afloraron las razones aludidas al rechazo de las soluciones de los círculos de calidad, que fueron entre otras:

-Falta de coordinación: El coordinador no existe o no está lo suficientemente apoyado. También se ha dado el caso de que el coordinador no ha facilitado suficientemente la tarea o la información. Las ideas no se llevan en su totalidad a la alta dirección, sino que se quedan en la media dirección, que es la que apoya el plan, sin que la Alta Dirección lo conozca.

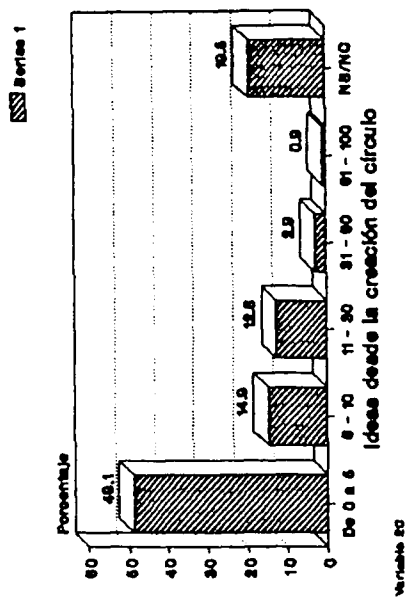
-Elevado costo de la idea.

-Dirección no la considera importante, o existen otros temas más importantes.

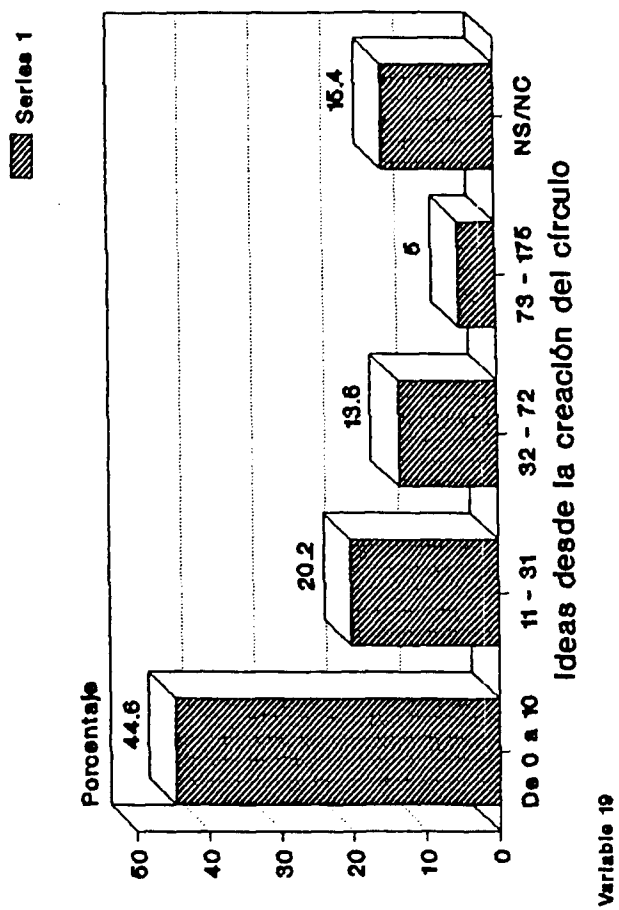
-Porque el propio círculo no es capaz de solucionar el problema. Existen dificultades técnicas: no estar seguro de que vaya a funcionar.

-Saturación del trabajo que impide que una idea se implante. En este punto, es necesario no olvidar la diferencia entre idea rechazada e idea no implantada. Son más trascendentes de cara a la motivación las primeras, pero, por otro lado, de nada sirve que no se rechacen si, pasado cierto tiempo, no se implantan.

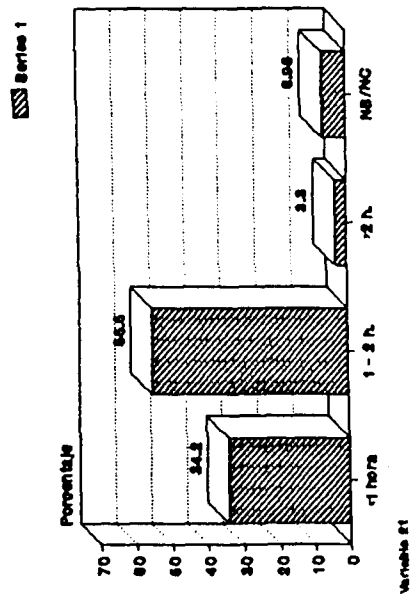
Ideas del círculo implantadas



Ideas propuestas por el círculo



Duración media reuniones



-Falta de información y/o formación del personal.

-Análisis erróneo de las situaciones.

-Porque las ideas no dejan de ser más que ideas, o no son rentables, o llegan tarde y la casa matriz ya las ha implantado. Las ideas pueden no aceptarse también porque no están lo suficientemente trabajadas.

-Porque no está contemplado en el presupuesto o porque afecta a instalaciones que requieren alta inversión.

-Porque va a cambiar una determinada aplicación y no se les ha informado bien.

-Porque existen cambios estructurales: por ejemplo un cambio organizativo grande o una fusión.

Como se observa, en todas estas manifestaciones sobre la no aceptación de las ideas propuestas por los círculos, se denota una falta de apoyo organizativo en la labor de los grupos, en la mayoría de los casos achacable a la dirección de las empresas, tanto a juicio de los circuilistas como de las personas entrevistadas. En relación con este tema es importante reseñar la entrevista con Membrado de IBM, el cual manifiesta que en su empresa todas las ideas trabajadas son aceptadas.

También suele ocurrir que las soluciones propuestas son aceptadas, pero tardan en implantarse, aunque para los miembros de los círculos, si se retrasa en el tiempo una idea es considerada como un rechazo, dada la posibilidad de pérdida de vigencia y/u oportunidad de la misma; y, sobre todo, puede considerarse una 'no aceptación, a efectos de motivación del círculo.

En cuanto al número de reuniones, la media se sitúa en 22 convocatorias anuales, en las cuales se proponen un promedio de 8 ideas, y se han llevado a la práctica casi tres. De un cálculo sencillo resulta que una idea se elabora por término medio en 4 horas y 20 minutos de trabajo en reunión, sin contar la dedicación al círculo durante el trabajo ordinario. Si este cálculo se realiza refiriéndose a las ideas implantadas, resulta que han sido necesarias doce horas y diez minutos para que sea aceptada una propuesta de círculo.

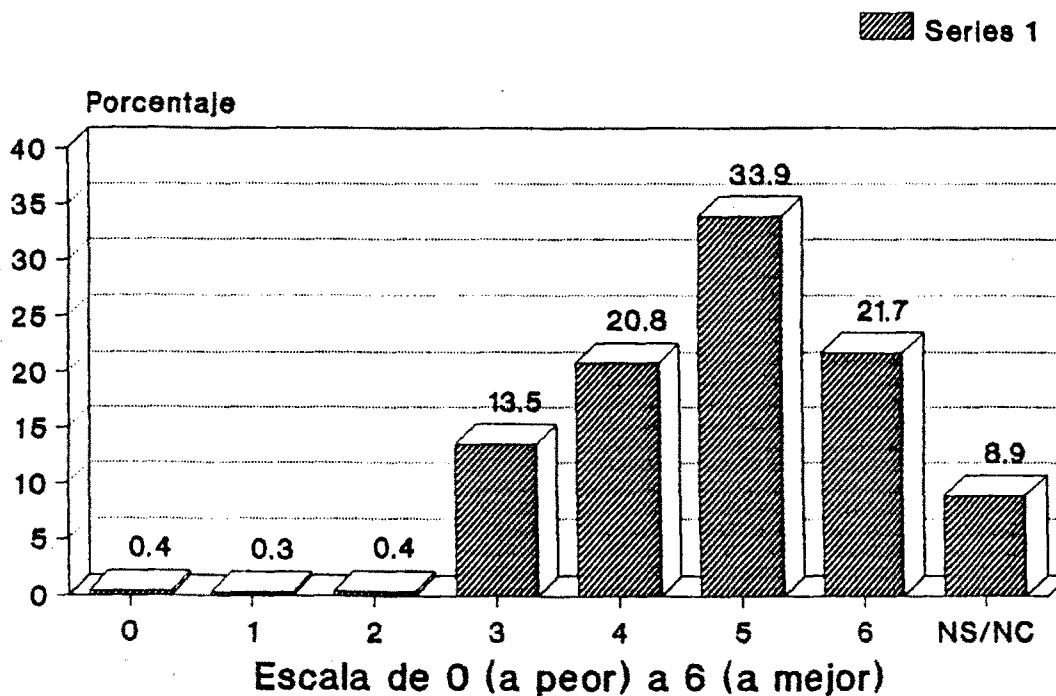
Otro dato importante es el tiempo de funcionamiento de los diferentes círculos, así como la duración media de las reuniones. El tiempo de funcionamiento toma un valor cercano a los 3 años (en 1990, añadir dos años más a los que no han desaparecido, sin tener en cuenta los inactivos) y las reuniones tienen una duración media aproximada de 96 minutos. Parece que las empresas que cuentan con más círculos, éstos generan más ideas (con la var.1, $r=0'35$), y que los círculos son más productivos cuanto más maduros son (var.5, $r=0'58$) y crean mayor inercia para la creación de más grupos (var.5, $r=0'48$).

En cuanto al estudio correlacional, se divisa una lógica relación entre el número de ideas propuestas y las implantadas ($r=0'71$), y otra que vincula la producción de ideas válidas con la duración media de las reuniones ($r=0'30$); lo que significa que son más eficaces las reuniones más duraderas, con independencia del número de reuniones convocadas (debido a que su duración suele ser grande). No se detecta ninguna relación significativa más, ni con el apoyo de la dirección ni con el futuro del círculo, ni con otras variables que pudiéramos considerar influyentes en la producción de ideas.

5.1.4.4. Variación observada en el nivel de productividad. (Variable n.41)

El nivel de productividad de las secciones en las que están los círculos de calidad ha experimentado una tendencia a mejorar a raíz de la implantación de los círculos, según los circuilistas.

Variación productividad



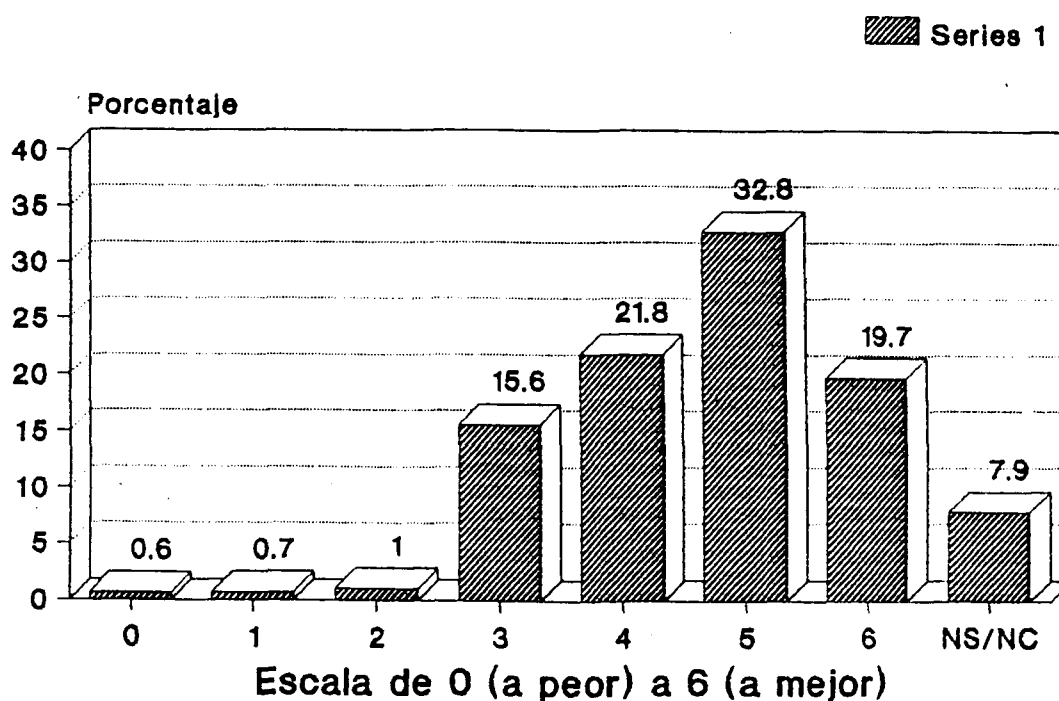
Variable 41

Este hecho puede ser un factor motivador para las direcciones de empresa que estén muy preocupadas por la productividad, aunque como se ha demostrado la bondad de este programa participativo se extiende también a las relaciones humanas y al nivel de integración de los trabajadores en la empresa.

5.1.4.5. Variación observada en el nivel organizativo del trabajo. (Variable n.42)

Las opiniones referidas a este ítem son positivas por cuanto que los círculos han afectado positivamente al nivel organizativo del trabajo (se observa en el gráfico que la mayoría de los porcentajes pertenece a las puntuaciones más altas).

Variación nivel organizativo



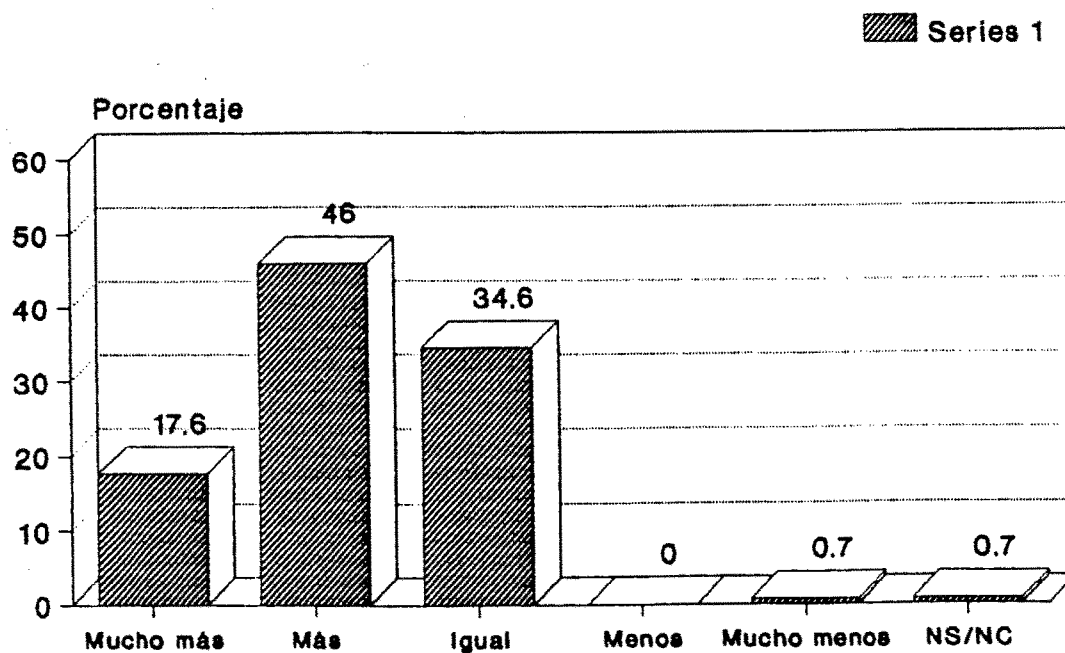
Variable 42

5.1.5. Expectativas de los círculos

5.1.5.1. Nivel de integración en la empresa que ofrecen los círculos. (Variable n.22)

Parece relevante el hecho de que el 34'5% de los entrevistados consideren que su nivel de participación en la empresa no ha variado desde que son circelistas, cuando la propia filosofía de los círculos de calidad encierra una mayor participación e integración de los trabajadores en la empresa. Se ha dado también un 1'1% de circelistas críticos en cuanto al nivel de integración que ofrecen los círculos de calidad en la empresa. No obstante, el 63'6% opina que su nivel de participación ha aumentado y un 17'6% que este incremento ha sido considerable.

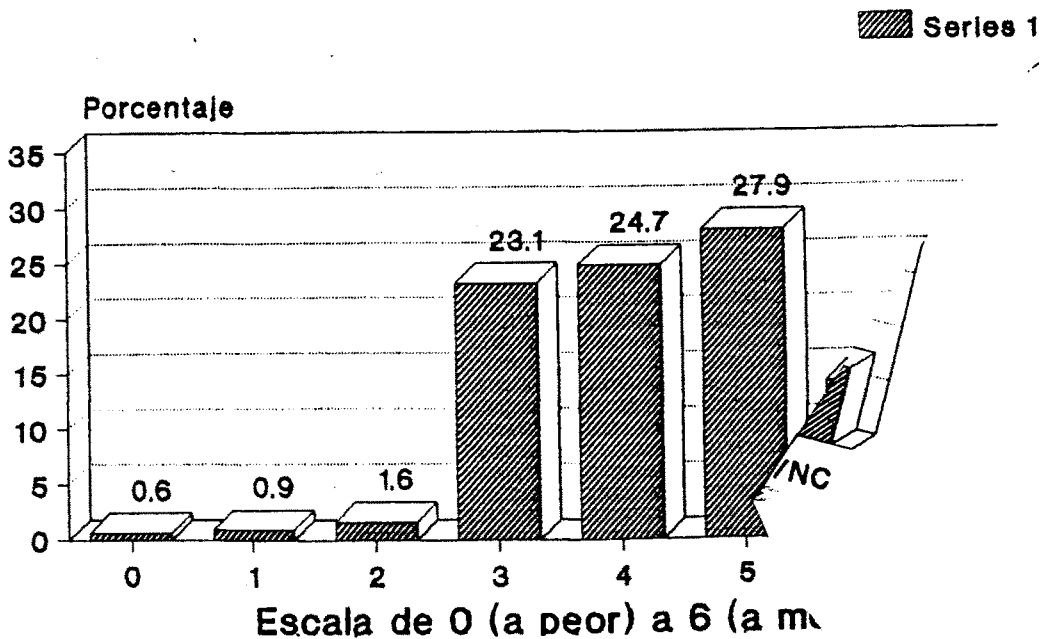
Nivel integración círculos



5.1.5.2. Variación observada en el grado de participación en la empresa. (Variable n.44)

Lo que se pretende con este ítem es comprobar si efectivamente los círculos de calidad constituyen un sistema realmente participativo en las empresas para los trabajadores. Según éstos, el nivel de participación ha aumentado con la creación de los círculos; así lo manifiestan el 65% de los circelistas. En ausencia de un número importante de respuestas negativas, se dan casos de personas menos optimistas (23'1%) que consideran que no ha influido el fenómeno en el nivel de integración y participación en la empresa.

Variación grado participación en la empresa



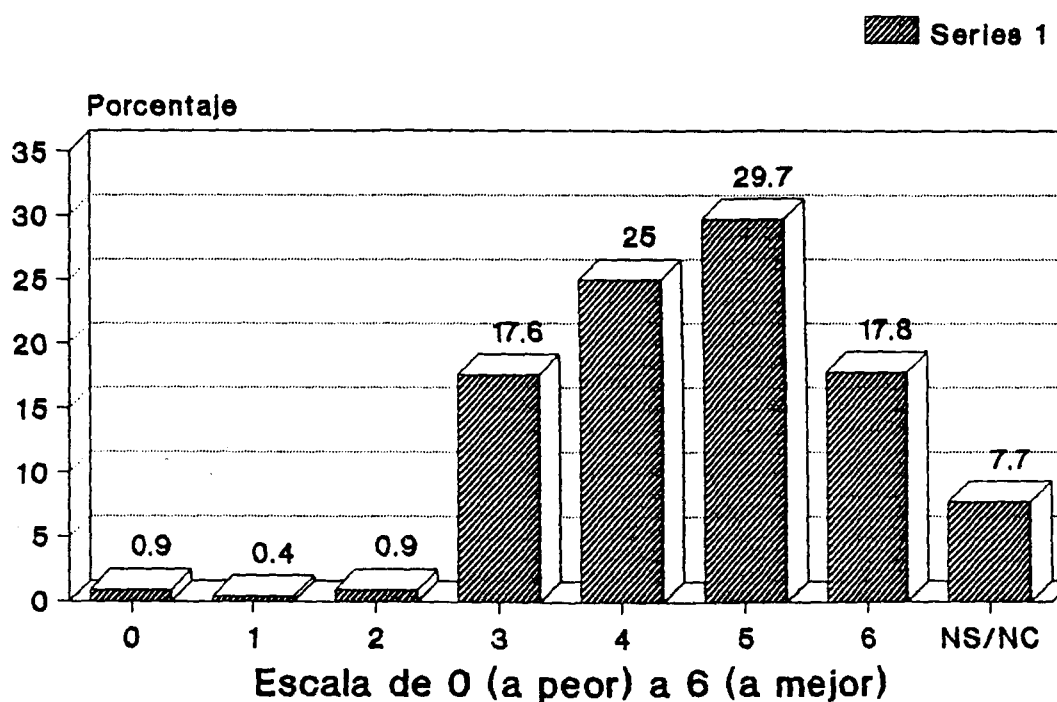
Variable 44

5.1.5.3. Variación observada en la formación personal.

(Variable n.43)

La formación personal también se ha visto acrecentada con la participación de las personas en los círculos. Esta apreciación subjetiva es bastante coincidente ya que una amplia mayoría, algunos más categóricamente que otros, estiman que encuentran mejoría en su formación personal.

Variación formación personal

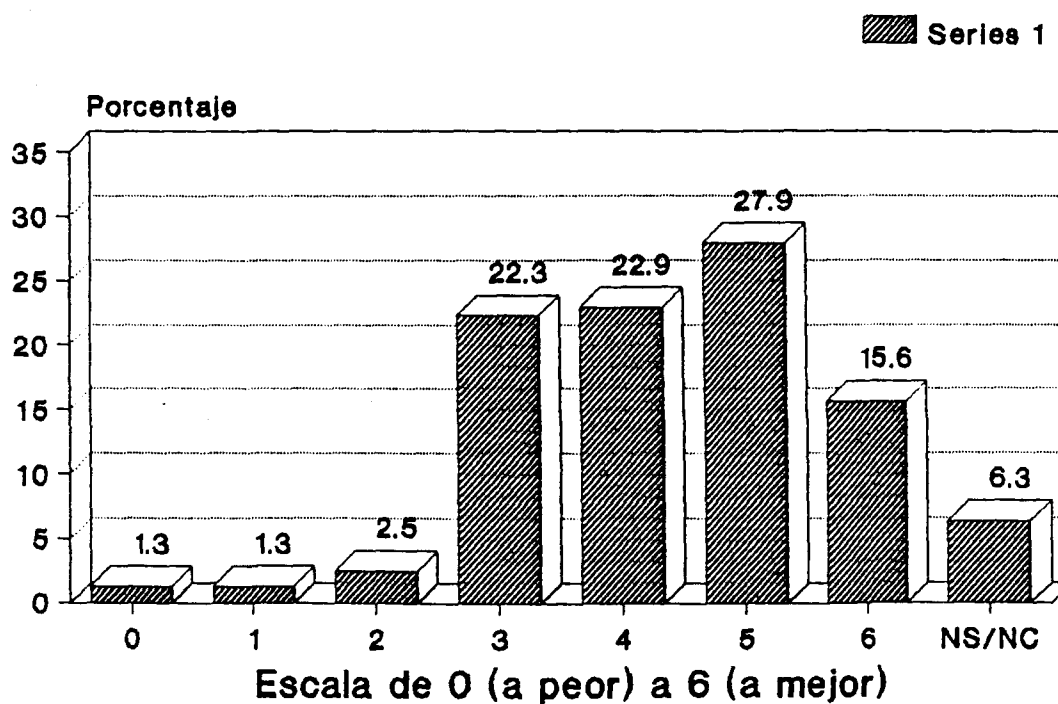


Variable 43

5.1.5.4. Variación observada en las condiciones de trabajo. (Variable n.45)

Casi sin necesidad de detenerse en el histograma correspondiente a esta variable, se infiere de las respuestas a los items anteriores que los circulistas consideran que las repercusiones que han tenido los círculos en las condiciones de trabajo han sido satisfactorias.

Variación condiciones trabajo



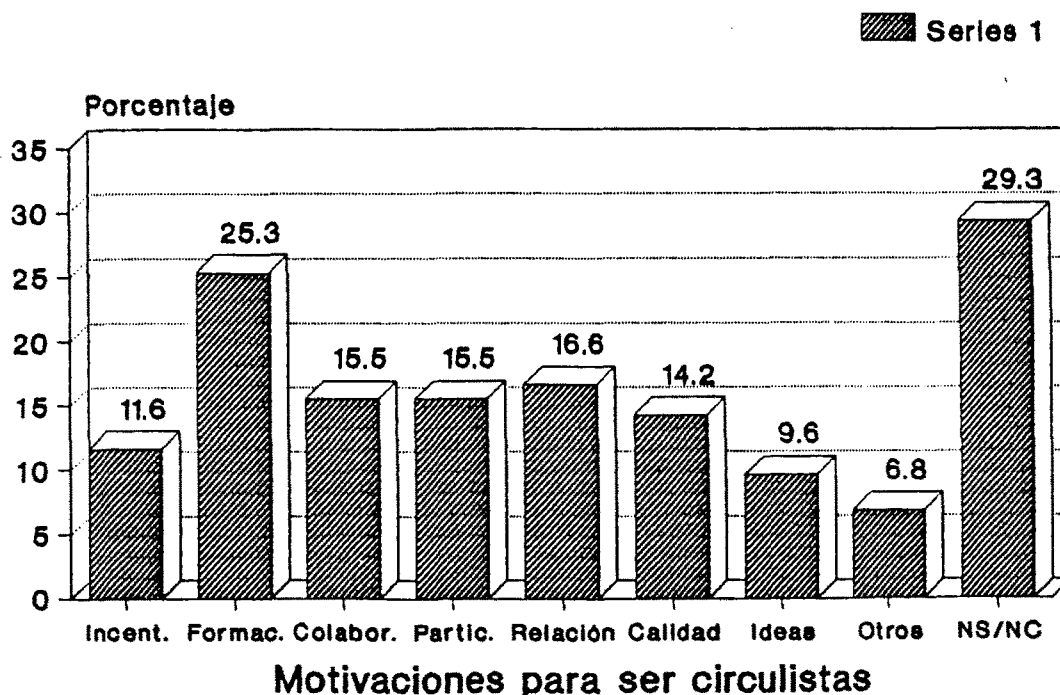
Variable 45

5.1.5.5. Motivaciones para ser circulistas

(Variable 37)

En el cuestionario que se distribuyó a los circulistas se solicitaba de ellos que respondieran de forma abierta a las razones que le impulsaron a participar en la empresa por medio de los círculos. Como es lógico, muchas y muy variadas fueron las respuestas: por eso las hemos agrupado tal y como aparecen en el cuadro n. 37.

El porqué de ser circulista



Variable 37

Cuestiones relacionadas con la formación personal y la mejora interna del trabajo son las que han llamado la atención a los trabajadores de las empresas para integrarse en los grupos. Otras causas motivadoras han sido el deseo

de participar más activamente con la empresa, la mejora de la calidad del producto, los incentivos que ofrece la empresa, colaboración con ésta, deseo de mejorar sus relaciones con los compañeros, etc.

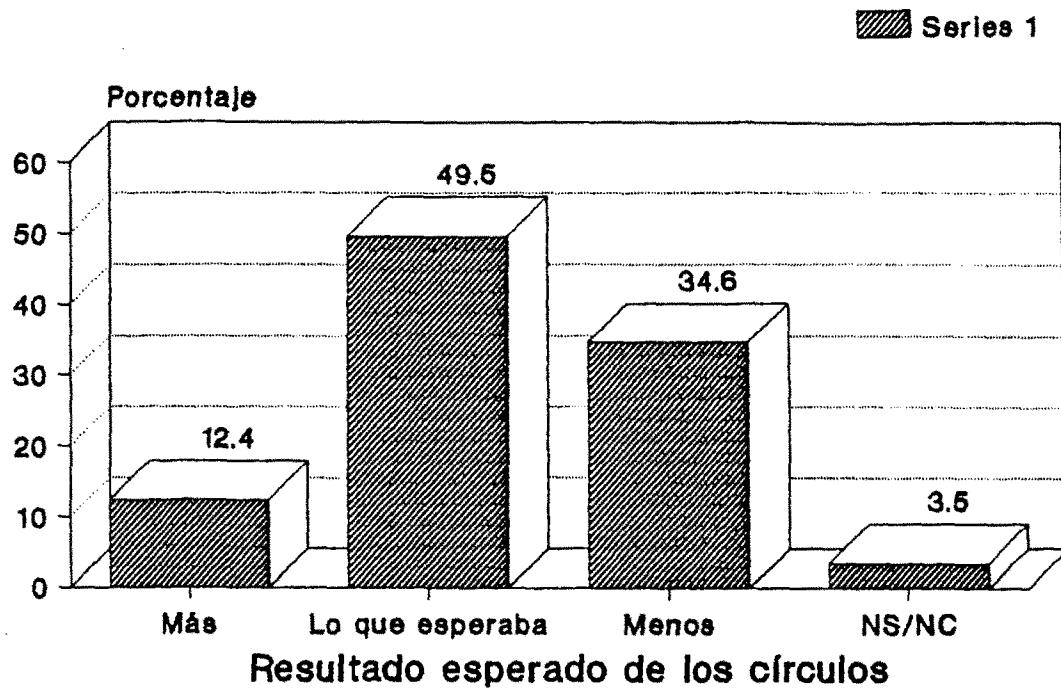
También es reseñable el hecho de que casi la tercera parte de los circelistas no han concretado las razones que les impulsaron a trabajar en estos grupos.

5.1.5.6. Los círculos de calidad ¿ofrecen lo que esperaban los circelistas? (Variable n.23)

Se puede decir que la creación de los círculos de calidad ha respondido a las expectativas planteadas por los circelistas, salvo para la tercera parte (34'6%) de los mismos, que esperaban que su aportación fuera mayor.

Aparece como relevante la correlación estadística de 0'45 con las perspectivas de futuro del círculo (var.25), destacando la tendencia en aquéllas personas que no han estado encantadas por el trabajo en grupo de los círculos al ser más pesimistas a la hora de calificar su desarrollo futuro, y en gran parte debido, según sus argumentos, a la falta de incentivos que la dirección ofrece al programa de círculos (var.26, $r=0'31$).

Aportación de los círculos



Variable 23

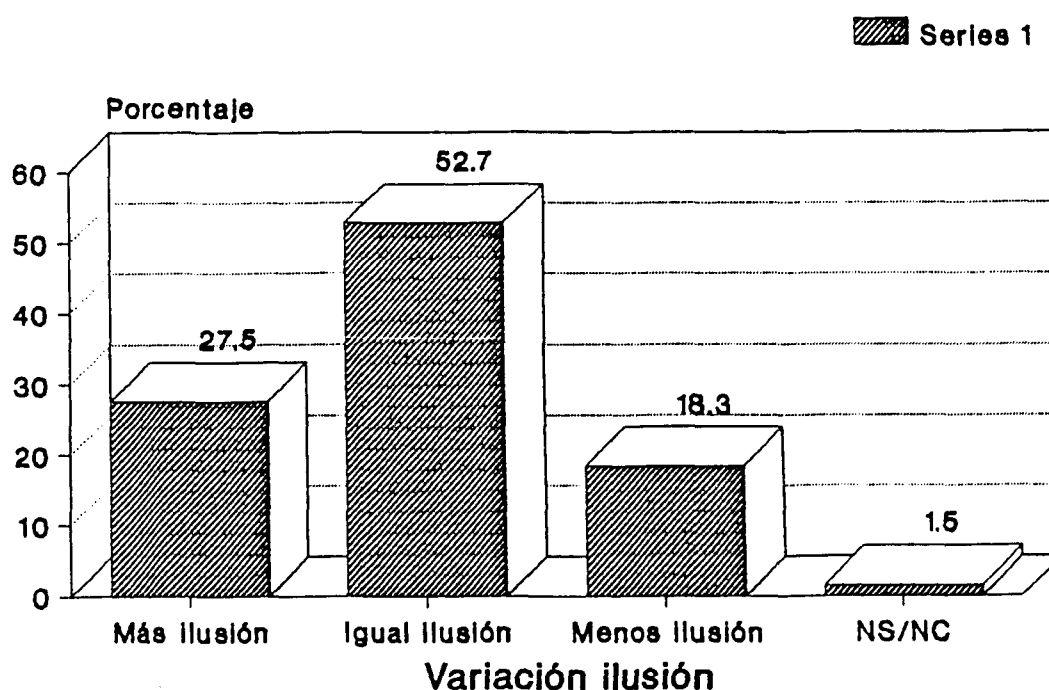
Los circuilistas también incrementan su nivel de entusiasmo cuando observan mejoras en las condiciones de trabajo (var.45, $r=0'30$) y en el nivel de participación en la empresa (var.44, $r=0'32$).

Los miembros más encantados con el programa de círculos manifiestan una tendencia a calificar mejor la cohesión del grupo ($r=0'23$).

5.1.5.7. Variación en el entusiasmo de los circulistas al entrar en el círculo y en la actualidad. (Variable n.24)

La ilusión del circulista antes y después de formar parte del círculo está en consonancia con lo que él mismo considera que le ha aportado el círculo (var.23).

Variación entusiasmo circulistas



Variable 24

Los resultados reflejan que a la mayoría de los circulistas les ha compensado participar en círculos, unos porque mantienen el mismo interés (52'7% de los entrevistados), otros porque lo han aumentado (27'5%). Se puede decir que el 18'3% está defraudado por el programa de círculos.

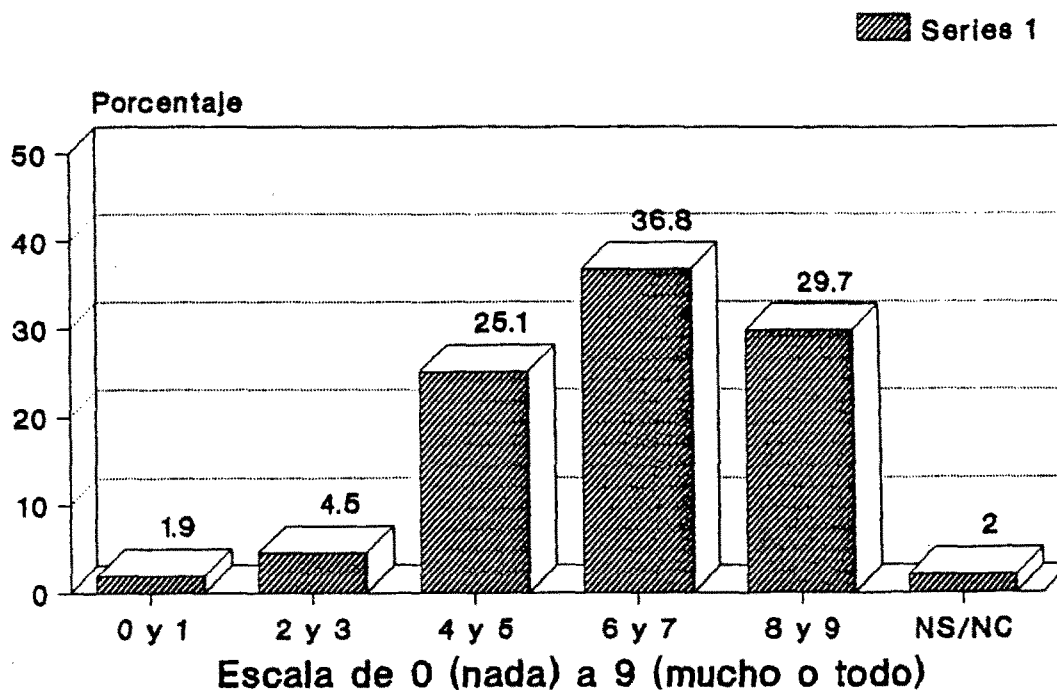
En el funcionamiento de los círculos de calidad en España, parece que va surgiendo poco a poco en los circuilistas una monotonía que, a pesar de las ventajas que ellos mismos arguyen, les conduce a una disminución, o al menos, mantenimiento, en la disposición de trabajar en la solución de problemas a través de los círculos.

5.1.5.8.Grado de utilidad que atribuyen a los círculos
(variable 34)

Por lo general, los circuilistas están convencidos de la utilidad de los círculos en la empresa. Así lo demuestra la opinión favorable expresada en el promedio de 6'35 puntos (escala de 0 a 10) y un sesgo en la distribución muy negativo.

Del estudio correlacional se infiere que los circuilistas relacionan la utilidad del círculo con el apoyo que la dirección ofrece al programa (var.28 y 29), y a su vez se convierte en una variable importante para evaluar el futuro del funcionamiento de estos grupos de participación (var.25, $r=0'34$).

Utilidad de los círculos



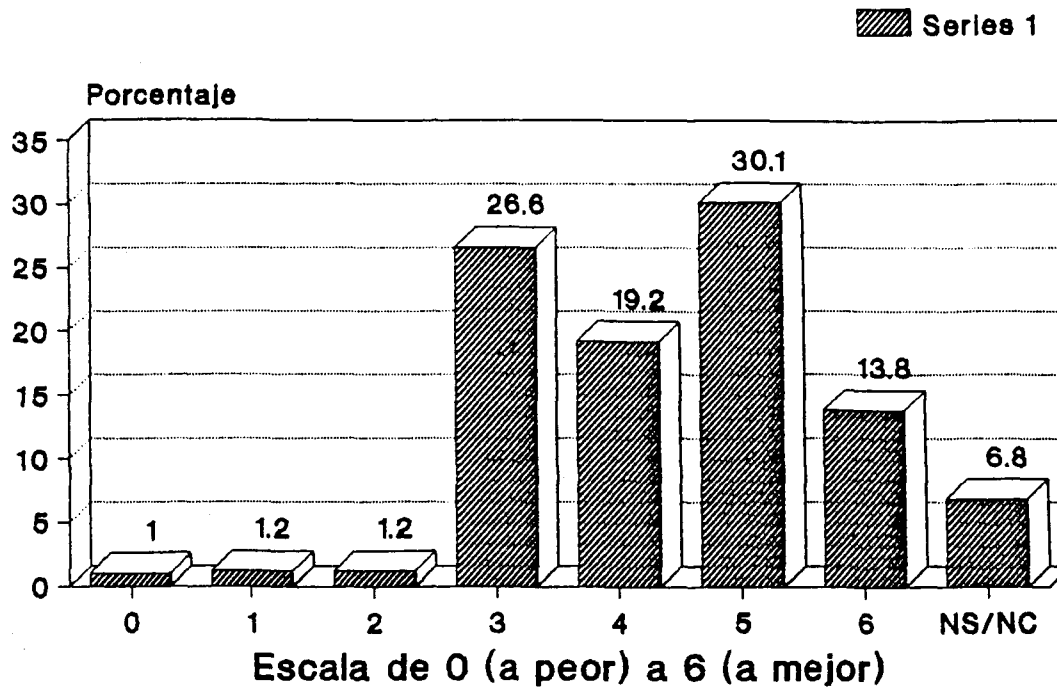
Variable 34

5.1.5.9. Variación observada en las relaciones con los mandos a raíz de su participación en círculos de calidad.

(Variable n.38)

De los resultados de este ítem se desprende que la mayoría de los circuilistas (63%) detectan una mejora en las relaciones con sus mandos. La cuarta parte estima que los círculos no han influido en las relaciones con los jefes y es realmente escasa (3'6%) la proporción de encuestados que considera negativa la influencia del programa de círculos.

Variación relación con mandos



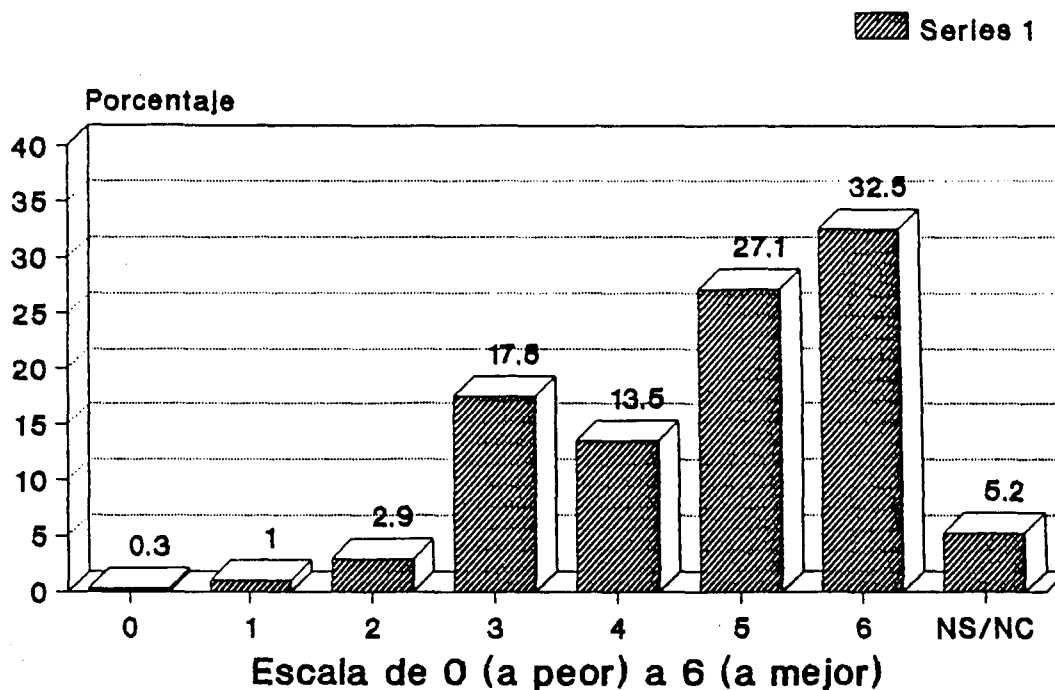
Variable 38

5.1.5.10. Variación observada en las relaciones con los compañeros. (Variable n.39)

Las relaciones con los compañeros también han mejorado claramente tal y como lo indican el 73% de los circuilistas.

Aquí se manifiesta una de las grandes ventajas que el programa de círculos contiene, y que se refiere a la mejora de las relaciones humanas que se dan en el trabajo: mejora del compañerismo y mejora en las relaciones entre jefes y subordinados.

Variación relación compañeros



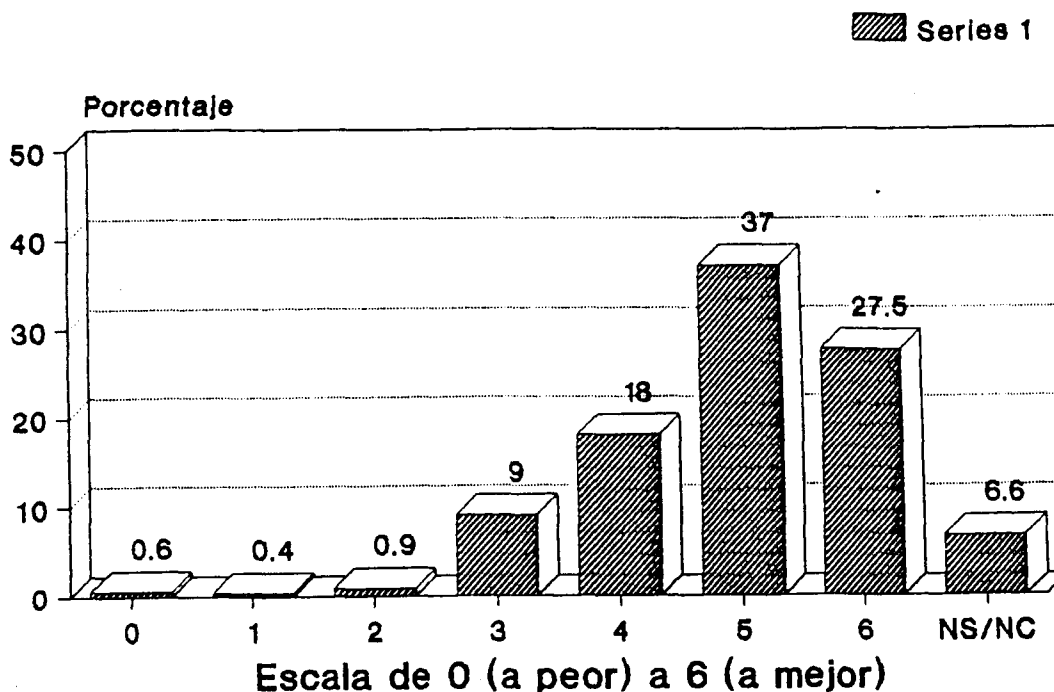
Variable 39

5.1.5.11. Variación observada en la calidad del producto. (Variable n.40)

La calidad del producto, principal objetivo de los círculos en su inicio, también se ha visto mejorada con su implantación. Así lo manifiestan el 80% de los encuestados, siendo insignificante el porcentaje de personas no coincidente con esta apreciación.

También se ha detectado que los circuilistas combinan la mejora en la calidad del producto con las perspectivas de futuro (var.25, $r=0'34$), confirmando la importancia de la aportación de mejoras en la calidad del producto para el funcionamiento del círculo a largo plazo.

Variación calidad producto



Variable 40

5.1.5.12. Perspectivas de futuro del círculo. (Var.n.25)

De la lectura del cuadro 25 se deduce que las perspectivas de los círculos son vistas como bastante buenas para el 58'8% de los encuestados y muy buenas para el 18'6%. Un 18% no se muestra tan optimista calificando de bastante oscuro el futuro de los círculos.

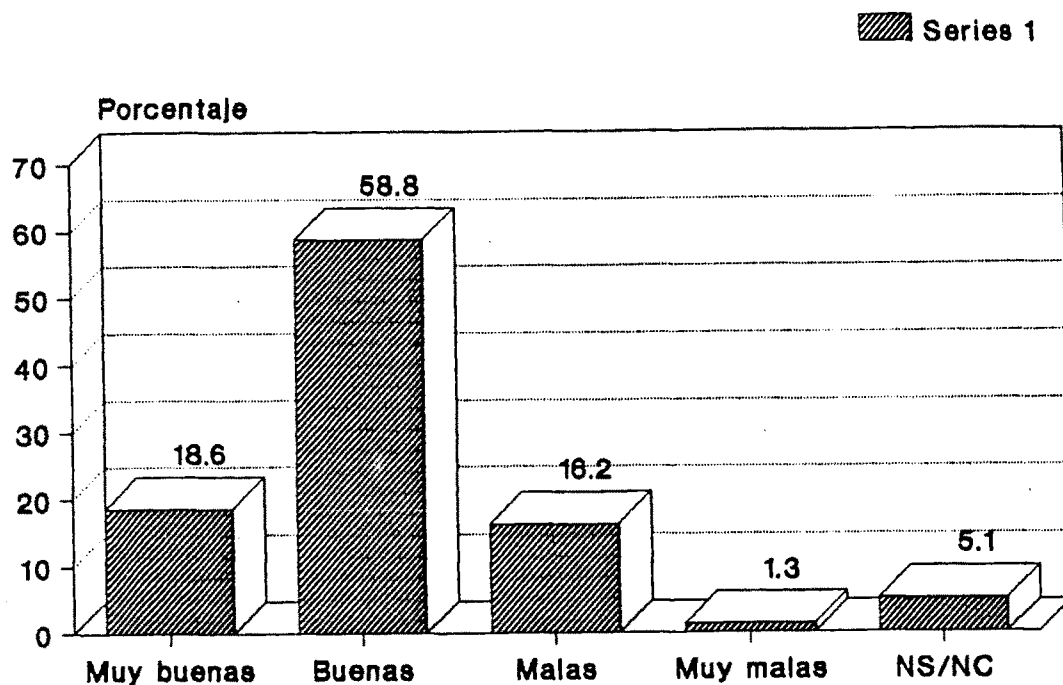
Pero lo más significativo de este ítem son las interrelaciones que se han encontrado con otras variables, algunas ya analizadas y que son:

*Evolución en el clima de grupo (var.12, $r=0'32$).

*Evolución en el nivel de compenetración (Var.14, $r=0'33$). La tendencia en el clima y en el nivel de compenetración suelen ser buenos índices para establecer el

futuro del grupo, más explicativos que el ambiente (var.11, $r=0'32$) y equiparable a la relación con el estado de cohesión reinante (var.13, $r=0'33$).

Perspectivas futuro círculos



Variable 25

*Capacidad del líder de estimular participación (var.18). $\text{Corr.}0'41$. De ahí el papel del líder en la vida de los círculos.

*Expectativas de los círculos (var.23, $r=0'45$).

*Variación en el entusiasmo de los circuilistas (var.24, $r=0'54$).

*Con la situación económica de la empresa. (var.34, $r=0'34$). Lo que quiere indicar que la perspectiva de futuro de los círculos suelen ser mejores en las empresas económicamente fuertes.

*Con la calidad del producto (var.39, $r=0'33$). Los círculos que mejoran directamente la calidad del producto, los circuilistas les auguran una mejor funcionamiento.

*Con el nivel organizativo del trabajo (var.41, $r=0'34$). La demostración de que los círculos mejoran la organización en el trabajo parece que se erige como un síntoma de solidez del programa de círculos.

*Con el nivel de participación en la empresa (var.43, $r=0'37$). Significa que en las empresas que los círculos colaboran mejor en incrementar (aunque sea a nivel subjetivo desde la perspectiva del trabajador) la participación, su futuro será más favorable.

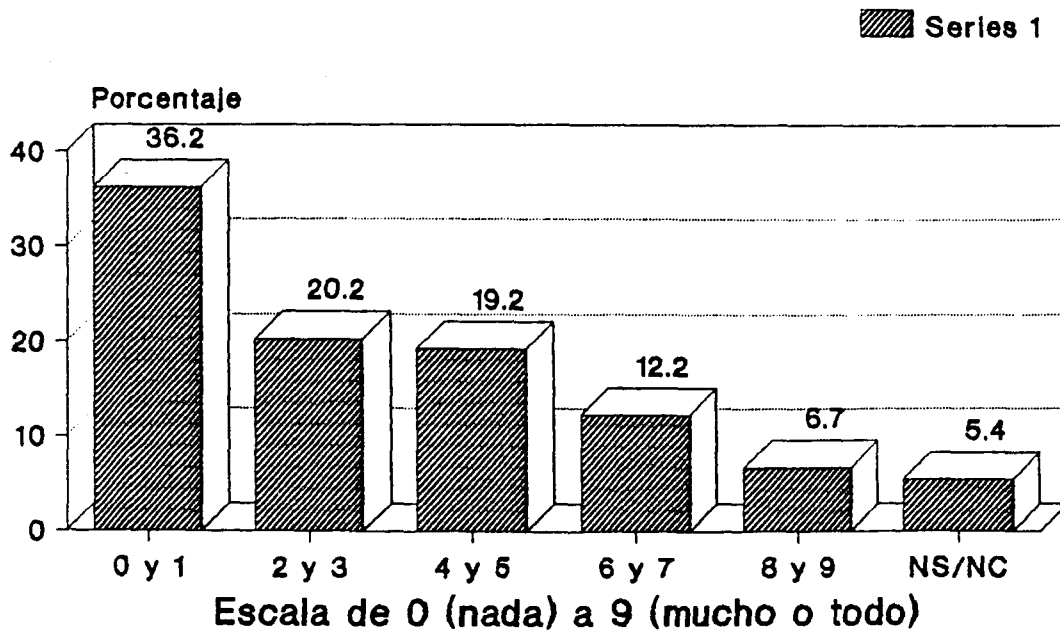
Es necesario recordar que todos estos resultados se refieren al funcionamiento de los círculos activos en España, y reflejan la opinión de sus miembros, que son los que participan de una forma directa y real; de ahí la gran importancia de sus manifestaciones y la visión que en su conjunto nos ofrecen por medio de esta investigación.

5.1.6. El papel de la dirección de la empresa.

5.1.6.1. Dificultades existentes en las empresas a la hora de implantar los círculos de calidad. (Variable 30)

Predominan las manifestaciones de miembros que consideran que los obstáculos encontrados en la implantación de círculos fueron escasos. De cualquier forma, la gran dispersión existente en las respuestas impide afirmar categóricamente que los impedimentos con los que se encontraron las empresas no fueron importantes.

Dificultad en la implantación (en la empresa)



Variable 30

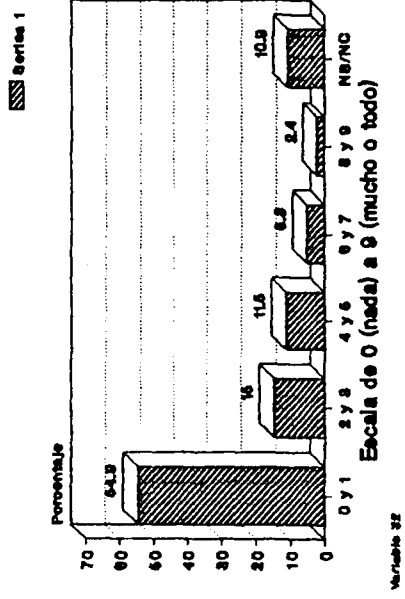
5.1.6.2.El apoyo de la dirección, de los sindicatos y de los mandos intermedios a la labor de los círculos.

(Variables 31, 32 y 33)

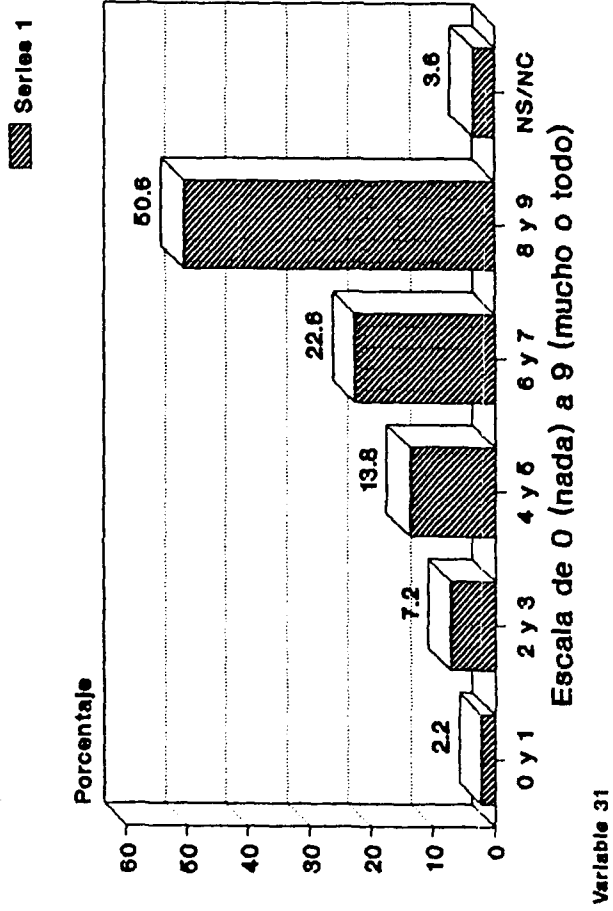
Los circuilistas valoran más positivamente la labor de apoyo de la dirección a los círculos (media de 6'9); mientras consideran que los sindicatos no han dado muestras de apoyo en la creación de círculos (media de 1'7). Las opiniones sobre los mandos intermedios parecen ser más dispares, pero con una tendencia a una valoración positiva (5'6 de promedio).

Las altas direcciones suelen encontrar bastantes problemas a la hora de implantar los círculos en el personal técnico y en los mandos intermedios (jefes de equipo, intendentes, ingenieros, etc..). De las entrevistas realizadas en las empresas, se desprende que los mandos intermedios, quizás debido a que la organización de los círculos no está suficientemente diferenciada de la organización formal de la empresa, suelen ser los más firmes opositores a causa de la preocupación por su status en la empresa. Se les suele considerar como la "capa helada" de la empresa, por ser uno de los colectivos que menos entusiasmo demuestra por los círculos de calidad. Esta es la razón por la que muchos mandos son elegidos como líderes; para animarles a su participación en el plan.

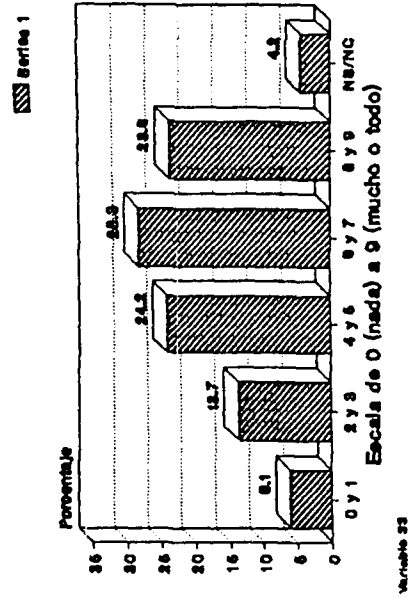
Apoyo de los sindicatos



Apoyo de la dirección



Apoyo mandos intermedios



De esta misma forma se ha detectado que en algunas empresas (Ford, Zubiri entre otras), los sindicatos, que al principio vieron con excepticismo el tema, están apoyando la idea e incluso intervienen en círculos y en comités organizadores realizando labores de información, consulta y coordinación entre la dirección y los trabajadores, aunque eso no les impide estar a la expectativa de los acontecimientos para poder ejercer sus labores sindicales.

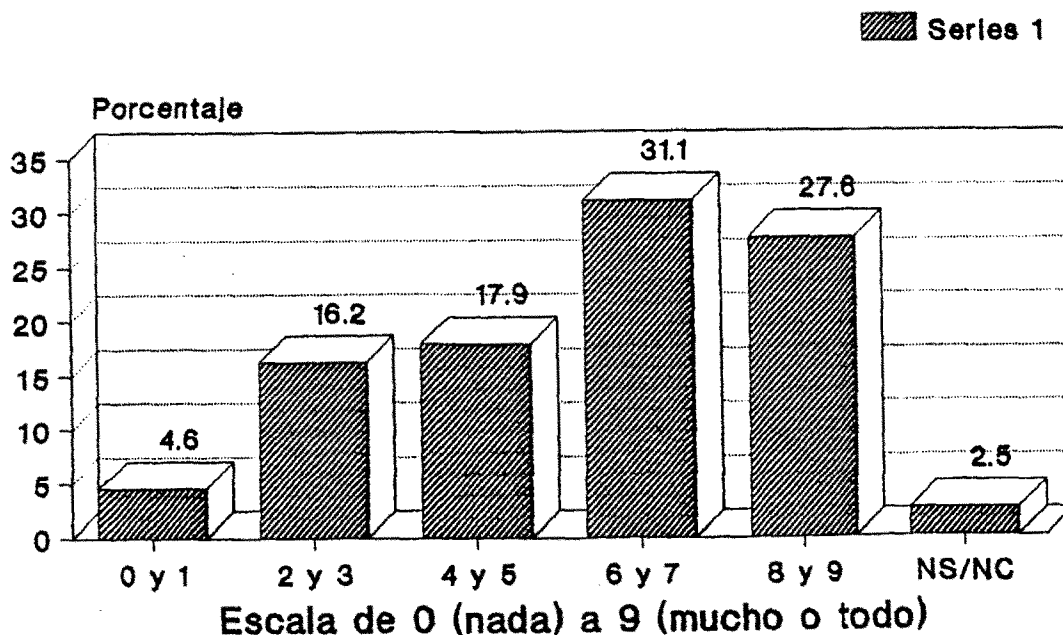
Los sindicatos son una de las partes que teóricamente deben formar parte del comité coordinador. Lo que se persigue principalmente con esta integración es que conozcan a fondo el programa de círculos de calidad apoyándolo y por otra parte, para que los trabajadores se vean representados por ellos en el proyecto.

Sin embargo, los sindicatos parecen ir a contracorriente según los circunistas, ya que cuanto mejor sea el momento económico y laboral de la empresa, menos colaboran con los círculos (r =negativa poco significativa) comportándose de igual manera cuanto más extendido esté el programa de círculos en las empresas (var.1 y var.32, $r=0'30$).

5.1.6.3. Preocupación de la dirección de las empresas por la formación de los circulistas (Variable n.28)

La preocupación de la empresa por la formación de los circulistas es otro indicador del apoyo que ofrece al programa de círculos de calidad. Las opiniones en esta variable son encontradas, aunque predominan las de aquellos circulistas que consideran que la empresa realmente se preocupa por ellos (58%), mientras que tan sólo un 16% considera muy escasa la preocupación mostrada por la empresa hacia su formación.

Preocupación de la empresa por la formación de los circulistas



Variable 28

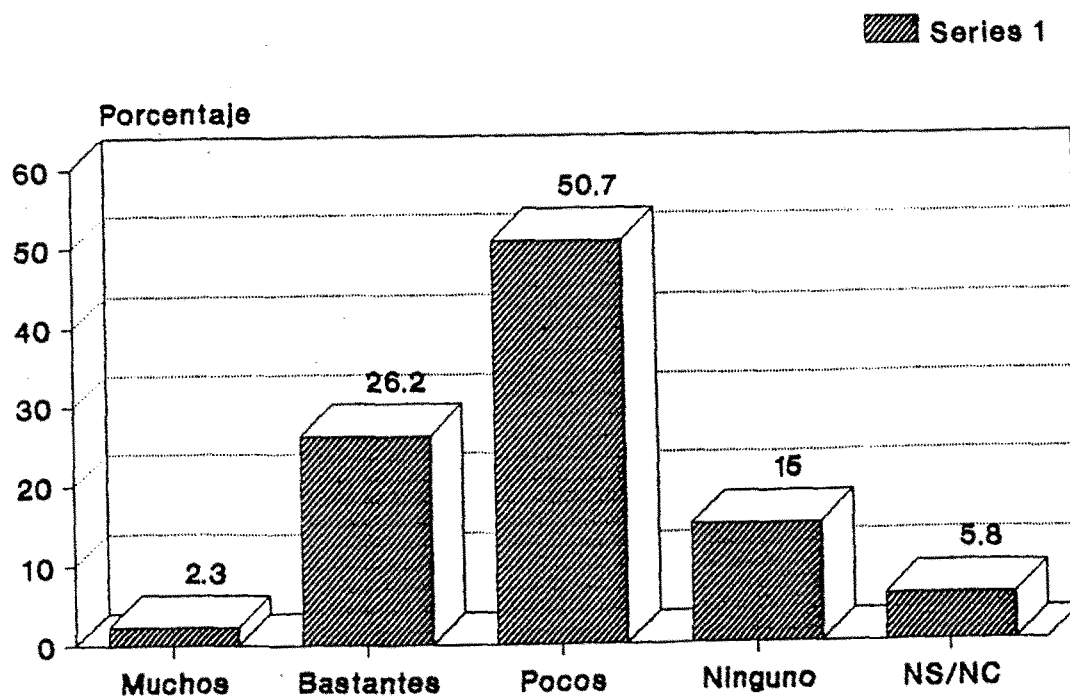
Para los encuestados, la empresa manifiesta tener más preocupación por la formación de los circulistas cuanto mayor número de explicaciones a rechazos ofrezca (var.29, $r=0'41$) redundando en mayor medida en la utilidad de los círculos como programa participativo (var.34, $r=0'32$).

5.1.6.4. Cantidad de incentivos que ofrece la dirección.

(Variable n.26)

Independientemente de la cantidad y tipo de incentivos que ofrece la empresa, es importante de cara a la motivación y satisfacción de los trabajadores el conocer la apreciación subjetiva de los mismos, de ahí la razón de este ítem.

Incentivos ofrece la empresa



Variable 26

Los incentivos suponen también otro gran tema de debate: se observa que en algunas empresas (por ejemplo Ford y Seat) se gratifica monetariamente su participación, bien como horas de trabajo, como horas extraordinarias o como primas; en otras, los reconocimientos son meramente simbólicos: aparición en revistas, viajes, presentación en Congresos, etc...

En muchas se les premia monetariamente por una idea implantada que haya supuesto beneficios. Este último caso suele ser altamente criticado por parte de los sindicatos, los cuales arguyen que los círculos suelen trabajar en objetivos que se plasmen directamente en mejoras traducibles a términos monetarios por el incentivo de la prima; en cambio no se preocupan de mejorar el clima social, o las medidas de seguridad e higiene, al no traducirse en beneficios directamente y, por tanto, no corresponderles prima.

Por término medio, según los coordinadores, los círculos por cada idea de carácter social (integración, seguridad e higiene, mejora en la comunicación, etc..) que aportan se corresponde con tres propuestas de carácter productivo (mejora de la calidad, reducción de costes, etc..).

Ya se ha comentado anteriormente la trascendencia que tienen los incentivos para el circulista: son la clave de su motivación y de su optimismo, son la clave de la productividad de las reuniones, del número de éstas, de la formación de nuevos círculos. A todo esto se añade que son el síntoma más claro del apoyo de la dirección a los círculos de calidad. Los circelistas opinan que son el reflejo más claro del interés de la dirección y de sus mandos por el tema.

Los circelistas, por su parte, consideran que no son suficientes los incentivos que reciben. Así lo manifiestan en esta pregunta, en la que prácticamente la mitad (50'7%), dicen que son escasos los incentivos que la empresa les ofrece por participar en el programa de círculos.

Existe, no obstante, otro grupo de circelistas, el 28'5%, que considera suficientes los incentivos ofrecidos por la empresa.

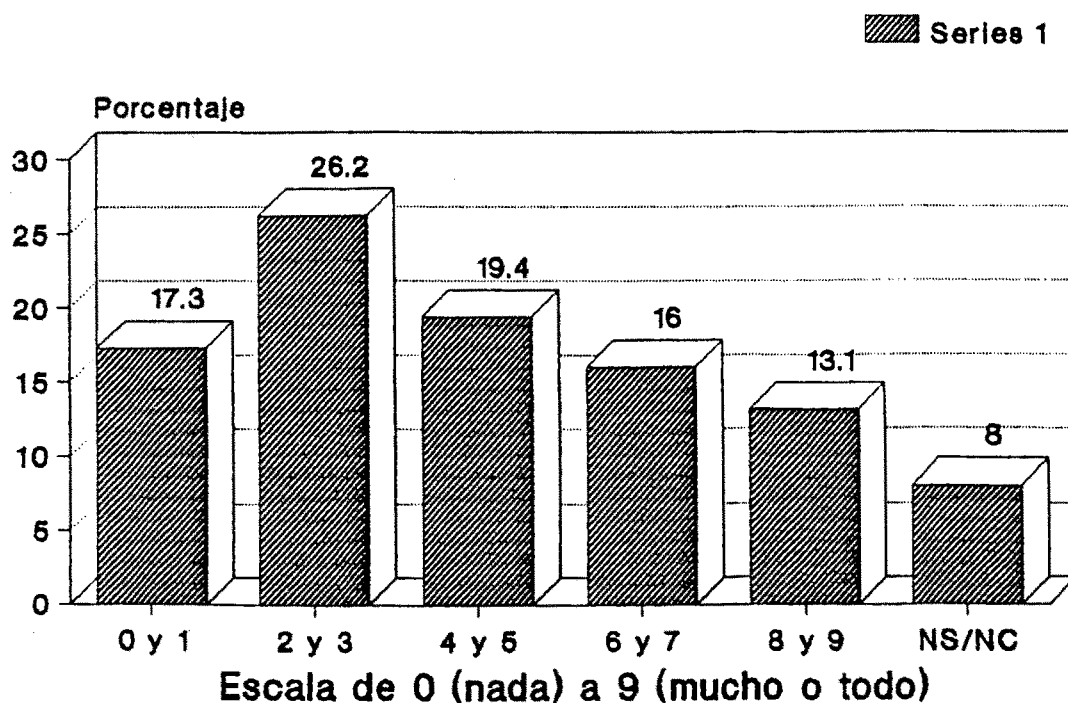
Por tanto, se observa que las direcciones de las empresas no destacan por la cantidad de incentivos que ofrecen, o. dicho de otra forma, el nivel de reconocimientos ofrecidos por participar y ofrecer ideas no es suficiente para el circulista, lo que pone en peligro la continuidad de algunos círculos, al carecer éstos de la motivación necesaria.

5.1.6.5. Explicaciones sobre el rechazo de las propuestas (Variable n.29)

Las direcciones de las empresas, a juicio de los circulistas, no explican suficientemente los rechazos de las ideas presentadas; así lo expresan el 43'5% de los entrevistados. Esto se convierte en un factor desmotivante de los miembros altamente importante que puede reducir el nivel de ilusión de los circulistas (ver causas de rechazos, punto 5.1.4.3.).

La cantidad relativa de explicaciones afecta, aunque no de forma importante ($r=0'32$), al nivel de utilidad que atribuyen a los círculos (var.34), y es una forma de ver el apoyo que ofrece la dirección (var.31, $r=0'33$)

Explicaciones rechazos ideas



Variable 29

A todo esto se une, la tendencia de que cuanto más círculos tenga una empresa, las explicaciones sobre ideas no implantadas son cada vez menores (var.29, $r=-0'36$).

5.1.7. Resumen de las aportaciones de los circuilistas

Las opiniones de los miembros de los círculos de calidad pueden sintetizarse en los siguientes puntos:

-La media de círculos que tienen las empresas, que cuentan con este programa participativo, es aproximadamente de 24 círculos, según sus estimaciones. Esta cifra difiere con la obtenida del censo de la A.E.C.C. de junio de 1987 (ver Anexo II) que es de 16 círculos por empresa, con independencia del grado de actividad que tengan.

-Las empresas con círculos pertenecen en su mayoría al sector industrial; y las áreas en las que se suelen implantar son las de Fabricación y Mantenimiento. La media de miembros por grupo es de ocho. El nivel académico de los mismos suele ser de estudios básicos y medios, existiendo muy pocos universitarios; ahora bien, existe una gran homogeneidad formativa entre ellos.

-Las reuniones suelen celebrarse con periodicidad quincenal. Se celebran una media de 22 reuniones al año, manteniéndose la periodicidad en el tiempo. Suelen durar alrededor de hora y media. El ambiente de las reuniones

es aceptable, al igual que el nivel de compenetración que parece mejora con el tiempo.

-Aportan 9 ideas anualmente, de las cuales se aceptan la tercera parte.

-Los líderes suelen ser los mandos directos de los miembros, y ejercen sus funciones aceptablemente, dado que los circuilistas consideran que representan bastante bien el círculo y estimulan la participación; no mostrándose diferencia con la labor realizada por los líderes que no tienen cargo formal.

-Los círculos de calidad están considerados por los circuilistas de gran utilidad, dado que mejoran el clima de trabajo, la participación en la empresa, la calidad del producto, las condiciones de trabajo, el compañerismo y la formación laboral de la persona.

-La Alta Dirección es la que tiene, según ellos, la clave de la buena marcha y el futuro de los círculos: debe ser capaz de motivar a los integrantes del programa, debe ayudar en la formación integral y en técnicas de grupo a los miembros y líderes, y tomar interés de forma directa relacionándose con los circuilistas. No obstante, está relativamente condicionada por la situación económica de la empresa, que indirectamente, influye en el clima y ambiente del grupo.

-Los incentivos que reciben de la empresa son considerados escasos, no se dan suficientes explicaciones para el rechazo de las propuestas: reconociendo que la dirección fue la que más apoyó la creación de los círculos.

-En la actitud de los mandos intermedios y de los sindicatos no se observa ninguna relación con variables relevantes en la marcha de los círculos. De todas formas, los circuilistas piensan que los sindicatos no destacan por la ayuda ofrecida en la implantación de los círculos.

-Las motivaciones que les mueven a participar en este tipo de grupos son la mejora de la formación personal y profesional y las retribuciones de tipo económico.

-Los encuestados, en su mayor parte, han visto cumplidas sus expectativas de los círculos, y son optimistas, quizás en exceso, como vamos a comprobar más adelante, al preveer el futuro de estos grupos de participación funcional.

5.2. DIFICULTADES PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD EN ESPAÑA. INFORMACION OBTENIDA EN ENTREVISTAS PERSONALES.

A las opiniones de miembros de círculos activos, que nos ofrecen sus impresiones acerca del ambiente y perspectivas de futuro de los grupos, tenemos que añadir las argumentaciones de los directivos, coordinadores y personas relacionadas con los temas de participación en el trabajo y trabajo en grupo para poder aportar unas conclusiones sobre su nivel de implantación presente y la ubicación de los círculos de calidad dentro de nuestra cultura.

Si bien los circuilistas ofrecieron un panorama en el que los círculos, con mayor o menor eficacia, funcionan, con unas perspectivas de futuro si bien no espectacularmente buenas, sí con una tendencia a estabilizarse; de las observaciones realizadas y de las entrevistas efectuadas parece que se desprende lo contrario, al llamar más la atención a los entrevistados los inconvenientes que las ventajas que presentan los círculos en nuestras empresas.

Ya los propios circuilistas atisbaban algunos de los obstáculos con que se enfrentan los círculos, tales como la escasa colaboración de la dirección en el trabajo de los círculos, la falta de apoyo de los sindicatos; la necesidad de situar a los mandos directos como líderes, la necesidad de que la empresa esté económicamente sana, etc.. Todos

ellos han sido citados, entre otros, en las entrevistas realizadas de las que se desprenden las argumentaciones e información que a continuación se van a describir.

5.2.1. Las empresas españolas no tienen cultura participativa.

Ya hemos dedicado un capítulo a analizar los caracteres de la cultura de nuestras organizaciones. Pudimos constatar que nuestra cultura empresarial no es tan disciplinada y tan grupal como la japonesa. Existe un orden que es más o menos considerado, pero no disciplinadamente aceptado en general; de ahí que nos resulte difícil basar el éxito de unos programas participativos en la voluntariedad.

La dirección de las empresas son direcciones más autoritarias que demócratas; y les cuesta distanciarse de su taylorismo muchas veces confesado. Así se manifiestan varios coordinadores (Unión Carbide, Alcatel,..) que se lamentan del trabajo y esfuerzo en solitario que deben desempeñar en algunas empresas, dado que las direcciones de las mismas no están suficientemente confiadas del esfuerzo mental que puedan realizar los trabajadores. Este argumento ha dado pie a pensar que los círculos son implantados en algunas empresas como campaña de imagen de la misma hacia el exterior, o como novedad o moda, moda ésta pasajera y que a juicio de los coordinadores y consultores, puede dar paso a otros tipos de programas.

Cabe pensar que si los círculos de calidad fueran una forma de participar exitosa en nuestro país, existirían, 8 años más tarde de su aparición en España, un número elevado de ellos, y no tan sólo un millar (ocho mil miembros de círculos aproximadamente), como así sucede.

5.2.2.Falta de mentalización participativa empresarial

Refiriéndonos a la extensión de los círculos en la empresa, los coordinadores consultados se lamentan de que no exista en las empresas una auténtica mentalización por los círculos, ya que de estar generalizados y extendidos por la organización, podrían progresar y desarrollarse con mayor facilidad. Una mentalización empresarial se conseguiría cuando la mayoría de la plantilla perteneciera a algún grupo participativo; a su vez, la implantación generalizada en toda empresa se llevará a cabo si la empresa está mentalizada; entramos, por tanto, en un círculo vicioso resoluble tan sólo con la intención de los directivos de realizar un cambio de mentalidad.

Según los consultores, como Almansa de Intersoc, los empresarios no están suficientemente concienciados del significado de los círculos, dado que tan sólo les preocupan temas como el mercado, los beneficios, todo ello a corto plazo; y sucede que el rendimiento de los círculos no se puede plasmar muchas veces de forma directa en números y se detectan a largo plazo.

Los sindicatos también se han dado cuenta de este detalle, dado que opinan que a los círculos se les apoya en aquellas ideas que más rápidamente se pueden traducir en beneficios económicos, dando menos importancia a aquéllas que mejoran la calidad en el trabajo y que no son traducibles directamente en pesetas, como por ejemplo ventajas de tipo social, de seguridad o ambientales.

5.2.3. Persistencia del modelo taylorista de liderazgo.

Lo que falla, según Victor Arechavala, de Zubiri es la formación y cultura de las personas, acostumbradas al palo y al garrote, al sistema taylorista. Opinión muy similar es la de Poblete, consultor, para el cual, los círculos de calidad se están acabando. Los empresarios siguen con su mentalidad tayloriana, en la que todo lo traducen a beneficios, queriendo organizar programas participativos, pero sin pretender cambiar su actitud empresarial; a pesar de todo, sí es de la opinión de que se va a trabajar en grupo cada vez más y de que este aspecto puede acoplarse perfectamente a nuestra cultura. En éstos mismos términos se manifiesta Miguel Angel Casanova, coordinador de Ford, el cual afirma la necesidad de un cambio de actitudes y cultural en la empresa para que los círculos en nuestro país progresen.

Según Antonio Labrada, de Quality Sistem no existe la cultura apropiada en la empresa; argumento compartido por Joaquín Membrado, para el cual los empresarios consideran los círculos un medio para conseguir beneficios más que un instrumento participativo. Llama la atención en IBM, la no existencia de rechazos en las propuestas de círculos. Está claro que el éxito en esta empresa se debe a la buena coordinación de los grupos de trabajo existentes y a la cultura empresarial existente que es muy democrática y participativa, ayudada por el grado de formación elevado de su plantilla.

5.2.4.Desconocimiento a nivel institucional de los círculos de calidad

No se detecta en nuestro país un interés y conocimiento por los sistemas de participación en general, ni por los círculos de calidad. Existen regiones, como Cantabria, en la que hablar de círculos de calidad lo único que hace es recordar los controles de calidad. Así sucede en instituciones como la CEOE y sindicatos, que de no tratarse de personas dedicadas a la consultoría y asesoramiento empresarial, se puede decir que, en términos generales y a nivel político, o bien se desconoce su existencia o, lo que viene a ser muy corriente en todo el territorio nacional, no se han percatado de su importancia.

Los sindicatos temen que el obrero se alíe con la parte directiva, a lo cual responde Almansa, como consultor, que no tienen perfectamente fundado este temor, dado que siempre existe la posibilidad de cometer actos que vayan en contra del obrero, a pesar de la existencia de programas participativos en la empresa. No obstante, hay sindicatos y sindicalistas en empresas, que al principio no se adhirieron al programa de círculos y que, posteriormente, se lamentaron y participan en círculos; eso sí, sin abandonar su posicionamiento crítico, tal es el caso de UGT y CCOO en la planta de motores de Ford, y en Roberto Zubiri.. Ahora bien, persiguen un mejor trato del directivo hacia el subordinado, bien sea mediante círculos de calidad o sin ellos. Estiman que los círculos funcionan con personas preparadas. Esta última información es corroborada por Membrado de IBM, empresa ésta que al contar con personal altamente formado, no es costoso implantar un sistema de participación grupal.

Los sindicatos se oponen también a cualquier sistema que lleve consigo una reducción en el número de puestos de trabajo. Para ellos, hay que intentar no saturar el puesto de trabajo sin corresponderle un incremento correlativo en el nivel y en el sueldo, y esto puede llegar a suceder con los círculos de calidad.

La actitud sindical ante los círculos, a juicio de empresarios, coordinadores y sindicalistas, parece que viene caracterizada por la "no obstaculización". Según los circuilistas, se muestra una tendencia a que el apoyo de los

sindicatos en la implantación se reduzca cuando la empresa tiene un número considerable de círculos; que puede significar una forma de defender su rol en la empresa.

5.2.5. Inconvenientes para el éxito de los círculos de calidad en España.

Algunos de los inconvenientes que encuentran los entrevistados en el programa de círculos son:

1. Los círculos son un instrumento participativo muy delicado y muy volátil. Parten de la voluntariedad de los empleados de la empresa, y por tanto, también es voluntaria su no asistencia y su desvinculación.

Son muy delicados ante cualquier manifestación conflictiva, dado que las personas pueden dejar de participar en ellos como medida de presión. Por ejemplo, en Unión Carbide, según el coordinador, los círculos desaparecieron a raíz de una huelga de varias semanas. En este sentido, si el sindicato o el comité deciden no apoyar a los círculos, se distinguirán entre las personas que pertenecen a círculos de las que no pertenecen.

También son delicados si falla alguna persona clave del sistema. Así, por ejemplo, por no apoyar al coordinador de círculos, o cambiarle de puesto, los círculos

desaparecen o al menos se vuelven inactivos; así sucedió en Alcatel y en Zubiri.

Los círculos son un programa muy vulnerable, mucho más que los equipos de mejora y los grupos de desarrollo. Lecumberri, coordinador de Calidad Total en Unión Carbide, no ve claro que se pueda seguir con círculos de calidad en España, debido precisamente a esta vulnerabilidad.

2. Es muy lenta la resolución de los círculos, con lo cual, la dinámica pierde inercia y acaba por desmotivar. Por otro lado, Almansa, consultor de empresas en Intersoc arguye que los japoneses empezaron a preocuparse por la calidad, y después se dieron cuenta de que el trabajar en estos grupos mejoraba la comunicación, las relaciones humanas, etc..; por lo que no es tan pobre el hecho de que los círculos aporten una media de dos ideas al año como atestiguan los circuilistas. De esta misma opinión son los coordinadores de la planta de motores de Ford, cuando subrayan que, independientemente de las ideas implantadas, lo que sí es cierto es que los círculos han mejorado enormemente el ambiente de trabajo en dicha planta.

3. Los círculos necesitan de personas que trabajen en el mismo taller o área y en el mismo turno. Un cambio de puesto o de turno de una persona perteneciente a algún círculo, haría peligrar la continuidad del mismo como grupo participativo.

4. Para Rodolfo H. de Perayuelo, de BBV, un inconveniente de los círculos de calidad es la innovación tecnológica, que hace cambiar los puestos de trabajo y la valoración de los mismos.

5. No existe acuerdo entre los entrevistados si el período de tiempo dedicado a reuniones debe estar dentro o fuera de la jornada laboral. En algunas empresas como en Ford, trabajan fuera de la jornada laboral, como horas extras, siendo esto criticado por algunos sectores que opinan que se está comprando la participación; en otras, como en Seat también se reúnen fuera de la jornada a cambio de reconocimientos simbólicos. Quizás lo menos conflictivo sería que las reuniones se realizaran dentro de la jornada, pero en la mayoría de las ocasiones, las necesidades productivas no lo permiten. Es preciso recordar que en Japón la mayoría de los círculos se reúnen fuera de la jornada de trabajo, compensados simbólicamente; pero es que también hay que tener en cuenta la adhesión, casi filial, que el trabajador tiene a su empresa dentro de la cultura nipona.

6. Los problemas iniciales con los mandos intermedios y técnicos se van solucionando incluyéndoles en el programa (a los mandos siendo líderes de los grupos).

Bien es sabido el recelo existente por parte de los mandos intermedios y técnicos: Los primeros porque no llegan a comprender con claridad la filosofía participativa de los círculos, dado que la mayoría ha sido obrero o

empleado anteriormente dentro de un sistema autoritario empresarial, y piensan que con un sistema participativo se va a ver mermado su poder. Los técnicos temen que se reduzca la importancia de sus conocimientos específicos, como técnicos, dado que los circunistas pueden, según ellos, invadir sus competencias. En Ford, los ingenieros también participan en programas de CC. En esta empresa existen dos tipos de ingenieros los encargados de problemas diarios, que están incluso dentro de la línea y los encargados de planificación de ingeniería a alto nivel o ingenieros de proceso PROCESS ENGINEER.

5.3.LOS GRUPOS VOLUNTARIOS SE ACOPLAN A NUESTRA CULTURA PEOR QUE LOS GRUPOS CUYA PARTICIPACION ES OBLIGADA

5.3.1.La existencia de otros grupos

Se da el caso de que en algunas empresas se trabaja con grupos participativos, sin tener en cuenta su denominación; este es el caso de la planta de carrocerías de Ford. Otro caso es el de Zubiri, que denominan grupos de progreso a los que son voluntarios y permanentes y grupos de mejora los obligatorios y no permanentes; todos ellos dentro del proyecto de Calidad total de la empresa.

Algunos entrevistados, como el coordinador de Unión Carbide, explican muy minuciosamente algunas diferencias entre los círculos y los grupos de desarrollo (en otras empresas llamados grupos operativos, e incluso, grupos de mejora), ya que en parte han sido mencionados en la parte teórica de este trabajo:

1.Los círculos tienden a conseguir OBJETIVOS LOCALES (de mejora del trabajo de una sección o taller determinado), pero no logran OBJETIVOS GLOBALES, porque para ello es necesario combinar los logros de una parte de la empresa con el resto, es decir, que todo esté dentro una estrategia global. Esto es debido a que los participantes de los grupos de desarrollo pertenecen a distintas secciones y niveles de la empresa porque se involucran las personas afectadas o entendidas en el problema, sin

necesidad de que trabajen juntas en un mismo taller, como sucede con los círculos.

2. Los círculos están trabajando en un problema determinado y es posible que durante ese tiempo surja otro más urgente que no puedan resolver. En cambio, los grupos de desarrollo siempre se ocupan de temas acuciantes en ese período y como tardan muy poco tiempo en resolverlo (no se reúnen cada semana o quince días, sino que igual resuelven el problema de cinco a diez días), es muy difícil que se originen temas más importantes que el tratado.

3. Los grupos de desarrollo son más inmunes a conflictos que los círculos de calidad, dado el carácter de no voluntariedad en su participación.

En este sentido, para Membrado, de IBM los círculos incluyen mejoras de abajo a arriba y los grupos de mejora (Quality improvement team-quit), al revés, de arriba a abajo; ambos forman parte del programa de Calidad Total. No obstante, los grupos no voluntarios, según los coordinadores de la planta de motores de Ford no colaboran apenas en la creación de ambiente ni en la mejora de la comunicación.

5.3.2.Los círculos de calidad dentro de un programa de Calidad Total.

En las entrevistas realizadas, se observa una opinión generalizada referida a la necesidad de que los círculos de calidad estén incluidos dentro de un sistema participativo más amplio, dentro de una dinámica de desarrollo organizacional, o dicho de otra forma, dentro de un sistema de CALIDAD TOTAL.

Estos programas, según los coordinadores consultados, como el de Unión Carbide, vienen a englobar y superar los círculos de calidad. Para éste experto, todo programa participativo que pretenda triunfar, debe contar con el consentimiento de todos los miembros de la empresa, sobre todo de la dirección y la implantación del sistema de Calidad Total ya es indicativo de una toma de conciencia por una mejora de la participación en el trabajo a nivel general y de una mejora en el clima y calidad de vida laborales. Dentro de este planteamiento tienen perfecta acogida los círculos de calidad.

Para Rodolfo Hernández de Perayuelo, los círculos suponen un cambio de mentalidad, de cultura, a la que muchos mandos intermedios no han accedido aún y en muchas empresas, ni siquiera los jefes. El programa de Calidad Total es llamado en Ford Q1 (calidad número uno), que incluye el employee involment, el control estadístico del proceso, círculos de calidad, etc..; y presupone un cambio cultural que incluye una nueva consideración, más humana, del trabajador.

5.4. CONDICIONES PARA LA IMPLANTACION DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD EN ESPAÑA

De las manifestaciones realizadas por coordinadores, directivos, asesores y por los propios circuilistas, se desprende que para que el programa de círculos de calidad puede ser más exitoso si se cumplen los aspectos que ahora se mencionan:

1. Que la empresa no tenga problemas desde el punto de vista económico. Ejemplos de lo contrario son Westinghouse (posteriormente Cenemesa) en la localidad cántabra de Reinosa, empresa en la que los círculos dejaron de funcionar al darse un descenso drástico de la producción en 1983.

2. Que la empresa no esté en reconversión ni sujeta a cambios drásticos organizativos. Así sucede con el Banco Bilbao, que contaba con círculos y no están activos con la reconversión en el BBV.

3. Que la dirección de la empresa apueste por un sistema de gestión participativo e integrador de todo el personal. En el caso de Ford ha sucedido este hecho incluso por plantas: en la planta de motores se tiene fe en los círculos y no es así en otras plantas; siendo también probable que no dependa tan sólo de la dirección sino también de un estudio del ambiente en cada planta. En Ford, según sus coordinadores, existen dos tipos de

círculos: los círculos HOURLY, en los que participan operarios, y los círculos SALARY, en los que están los encargados, jefes de equipo, etc..

El sistema participativo que suponen los círculos de calidad debe ser apoyado por la alta dirección. Suele suceder, y así lo manifiesta Poblete, consultor, que las ideas se quedan en la media dirección que es la que realmente apoya el plan, y la alta dirección admite estos programas de círculos de calidad, siempre que no se interpongan con el ritmo normal de la empresa dentro de su propia filosofía. Esto se observa en la resistencia que tienen las empresas a situar una o dos personas exclusivamente para coordinar los círculos.

4. Que el fenómeno de círculos esté muy expandido. En este sentido, parece que existe una inercia mayor en la creación de círculos en aquéllas empresas que tienen una cifra importante de estos grupos (así sucede con Ford, Seat, IBM, etc.); si las empresas tiene un número reducido (que suele ser la mayoría) les suele costar la creación de más círculos; se suele tardar bastante tiempo (1 o 2 años) en implantar el primer círculo en la empresa y se complica mucho más la creación de grupos cuando existe precedente de la existencia y fracaso de otros anteriormente.

En definitiva, el futuro de los círculos de calidad en España puede centrarse en torno a las siguientes apreciaciones:

1. Los directivos de las empresas que plantean sistemas participativos, en la mayoría de las ocasiones, consideran la participación de los trabajadores más como un medio para conseguir competitividad y logros empresariales, que un proceso para mejorar calidad de vida en el trabajo.

Al principio fue la calidad del producto, después la calidad en la atención al cliente interno y externo, más adelante la calidad en el servicio y la exigencia de calidad hacia el proveedor. En la actualidad se habla de la denominada CALIDAD TOTAL, indicando que la calidad se tiene que trasladar a todos los órdenes de la empresa tanto internos como externos. Ahora bien, dentro de este contexto de Calidad Total, o incluso en empresas que ni siquiera se han planteado este nuevo programa (podemos decir que estos programas datan de 1988, muy posterior a los inicios de la implantación de los círculos de calidad en España), los grupos de trabajo (voluntarios o no voluntarios) se prevee que van a seguir funcionando y, además, potenciándose. No se conoce una empresa que tenga implantado un programa de Calidad Total que no contenga círculos u otro tipo de grupos.

Los programas de Calidad Total, por tanto, están planteados como programas de estrategia global participativa, para mejorar, fundamentalmente la competitividad, y por ende, el clima social de la empresa; aunque quizás debería plantearse la inversión en importancia de estos dos términos.

2.El hecho de que en las empresas se trabaje y se participe en grupo y que éstos se correspondan a las señas de identidad de círculos de calidad no es fácil, debido a la propia cultura organizacional española. Se tiende a que las personas participen en grupos, aunque no en grupos de carácter permanente. Los círculos, al ser una herramienta participativa tan delicada, (dependen de la voluntad directiva, de la situación económica y laboral de la empresa, del nivel de formación de los trabajadores, de la cultura empresarial, etc..; factores éstos que si no se manifiestan en un determinado sentido pueden hacer peligrar el desarrollo de los círculos) no tienen la exclusividad de la participación directa grupal y pueden aportar más bien una filosofía participativa a pesar de que las formas grupales implantadas adopten una tipología de grupos no permanentes y con participación no voluntaria.

VI. CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

De lo anteriormente expuesto, se extraen las siguientes conclusiones:

1. Los círculos de calidad no están expandidos de forma generalizada en España. Se puede decir que existen alrededor de mil grupos y menos de 10.000 personas participando en ellos (apartado 5.1.1.1). A pesar de que los circuilistas ofrecen un panorama en el que los grupos funcionan de forma aceptable cumpliendo con sus expectativas y demostrando su utilidad, se divisan más problemas que inconvenientes para su desarrollo como técnica participativa de los trabajadores en la toma de decisiones en el trabajo cotidiano en las empresas de nuestro país (capítulo V).

2. De los datos de nuestra investigación podemos afirmar que los círculos se encuentran implantados principalmente en empresas del sector industrial, en buenas condiciones económicas y estructuralmente estables (apartados 5.1.1.2 y 5.1.1.3). Su funcionamiento se ve facilitado en empresas con directivos jóvenes, con un personal formado académica y profesionalmente y en el que no son frecuentes los cambios en horarios y cargos, lo que les convierte, cuando alguna de estos factores no se cumplen, en una herramienta participativa muy delicada (apartado 5.2.5).

3. En las empresas españolas, en general, no existe una cultura participativa. La participación no es aceptada por los empresarios como un valor positivo para sus organizaciones, el contenido de la participación se suele circunscribir a lo estrictamente reglado (participación de tipo representativo), siendo la negociación colectiva el modelo vigente de participación, basado en el conflicto de intereses entre empresarios y trabajadores (apartado 5.2.1).

En España tampoco se observa, salvo excepciones (como IBM por ejemplo), una suficiente mentalización por parte de los altos directivos de las empresas para que los programas de participación directa en general y de círculos de calidad en particular progresen en nuestro país (apartado 5.2.2), dado que:

- Los programas de participación directa son considerados por los empresarios solamente como medios para obtener beneficios a corto plazo o mejorar imagen hacia el exterior y no se contemplan ningún otro tipo de posibles ventajas (por ejemplo de tipo social, de seguridad o ambientales; e incluso beneficios a largo plazo)(apartados 5.2.1 y 5.2.2).

- Es muy frecuente que si bien en las empresas en las que están implantados los círculos de calidad, la dirección ha colaborado en su creación, el sentir casi unánime de los circuilistas manifiesta la existencia de una falta de apoyo por parte de los directivos a las soluciones encontradas por los círculos a los problemas de la empresa, y, en

general, una desconfianza al trabajo de estos grupos (apartado 5.2.2). En este sentido se ha detectado una falta de motivación de coordinadores y líderes.

- Los mandos intermedios, técnicos y sindicatos no apoyan suficientemente la idea de creación de círculos (apartado 5.2.5):

. Los mandos intermedios porque no comprenden la filosofía participativa que conlleva los círculos y piensan que se les puede llegar a cuestionar como líderes jerárquicos (apartado 5.1.3).

. Los técnicos, asimismo, porque sienten invadidas sus competencias. Los círculos, tal vez, no han acudido a pedir asesoramiento a los técnicos (apartado 5.2.5).

. Los sindicatos no ven con gran simpatía el movimiento participativo, ya que todo lo que sea colaboración entre empresarios y trabajadores realizado fuera de su ámbito, disminuye la importancia de su rol dentro del marco actual de conflicto de intereses (apartado 5.2.4).

- El funcionamiento actual de los círculos de calidad suele ser el de grupos aislados y no integrados dentro de un programa participativo amplio de la empresa (apartado 5.4). Todos estos condicionamientos confirman la hipótesis n.1 de esta investigación, según la cual, los círculos de calidad han de encontrar grandes dificultades para su viabilidad al no cumplirse las condiciones básicas que los círculos han cumplido en las empresas en las que han logrado sus objetivos (apartado 5.4).

4. Se cuestiona en las empresas españolas el carácter de voluntariedad de los círculos. De las entrevistas realizadas se deduce una mejor aceptación de los modos de participación "no voluntarios" a la cultura española que los círculos de calidad (apartado 5.3.). Esto es debido a que los círculos tienen una complejidad sistemática que exige una disciplina y un compromiso continuado por parte de los trabajadores, detalle éste que no es necesario en los grupos de carácter obligatorios, en los cuales, las personas son 'llamadas' cuando surge un problema.

Asimismo, se cuestiona el criterio de la voluntariedad ya que los trabajadores no conciben que los empresarios, pertenecientes a una cultura autoritaria, puedan valorar lo que ellos realicen libremente, ya que tienden a dar valor a todo lo procedente de su autoridad. Por tanto, los grupos de desarrollo u operativos, equipos de mejora y comités no permanentes pueden tener mayor proyección dentro de este panorama cultural (apartado 5.4). Se verifica positivamente, por tanto, la hipótesis n.2.

5. Coordinadores y consultores afirman que si se pretende superar las consecuencias de la organización científica del trabajo taylorista, es necesario un cambio cultural en la empresa para asimilar una nueva forma de concebir la organización del personal (apartado 5.2.2). Según esta afirmación, en España sería necesario que los empresarios comprendieran la necesidad de una cultura participativa antes de introducir elementos aislados de ésta, como son los círculos de calidad.

Consecuencia final:

No resulta viable afirmar que los círculos de calidad constituyan en España, a corto y medio plazo, la fórmula de participación directa más apropiada para las necesidades empresariales, siendo, a buen seguro, más factibles otras formas grupales en consonancia con la cultura autoritaria, en la cual el contenido de la participación provenga principal y directamente de los empresarios.

ANEXOS

ANEXO N. 1:

CUADROS VARIABLES CIRCULISTAS

CIRCULOS DE CALIDAD QUE TIENE LA EMPRESA

Porcentaje de circuilistas

-Menos de 6 círculos	12.6	.
-De 6 a 24 círculos	25.5	.
-De 25 a 120 círculos	5.2	.
-De 121 a 125 círculos	28.	.
-De 126 a 160 círculos	3.2	.
-Más de 160 círculos	0.7	.
-NS/NC	24.9	.

Máximo = 160 círculos
 Mínimo = 1 círculo
 Moda = 121 círculos (sin FORD
 la moda es 43 círculos)
 Media = 63 círculos (idem. 20)

Variable 1

MIEMBROS QUE TIENEN LOS CIRCULOS DE CALIDAD

Porcentaje de circuilistas

-Menos de 7 miembros	21.6	.
-De 7 a 11 miembros	67.	.
-Más de 11 miembros	4.7	.
-NS/NC	6.8	.

Máximo = 20 miembros
 Mínimo = 2 miembros
 Moda = 7 miembros
 Media = 8 miembros
 Desv. = 2 miembros
 Mediana = 8 miembros

Variable 3

SECTOR AL QUE PERTENECE LA EMPRESA

Porcentaje de circuilistas

-Agricultura	0.1	.
-Industria	90.5	.
-Construcción	0.9	.
-Administración	5.4	.
-NS/NC	3.1	.

Variable 2

AREAS DE UBICACION DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

Porcentaje de circuilistas

-Fabricación	52.	.
-Comercial	1.2	.
-Calidad	16.6	.
-Administración	0.9	.
-Investigación	0.	.
-Mantenimiento	25.	.
-Otros	4.9	.
-NS/NC	1.6	.

Variable 4

TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO CIRCULOS DE CALIDAD

Porcentaje de circulantas

- Menos de 12 meses
 - De 12 a 24 meses
 - De 24 a 48 meses
 - Más de 48 meses
 - NS/NC
- Máximo = 120 meses
 Mínimo = 1 mes
 Moda = 24 meses
 Media = 33.54 meses
 Desvia. = 23 meses

- 13.3
- 20.5
- 34.2
- 23.6
- 8.4

Variable 6

FORMACION ACADÉMICA DE LOS MIEMBROS

Porcentaje de circulantas

- Sin estudios
- Estudios primarios
- E.G.B.
- B.U.P. o F.P.
- Universitarios
- NS/NC

- 1.7
- 48.3
- 24.6
- 19.8
- 1.9
- 3.6

SIMILITUD NIVEL ACADÉMICO MIEMBROS

Porcentaje de circulantas

- Muy similar
- Bastante parecido
- Bastante desigual
- Totalmente desigual
- NS/NC

- 32.9
- 55.9
- 9.9
- 0.7
- 0.6

Variable 7

UTILES E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Porcentaje de circulantas

- Diagrama de Pareto
- Diagrama Causa/Efecto
- Gráfico Control
- Hietogramas
- Lista de chequeo
- Brainstorming
- Otros
- NS/NC

- 42.4
- 54.3
- 34.2
- 16.9
- 32.5
- 3.4
- 2.5
- 2.3

Variable 8

PERIODICIDAD DE LAS REUNIONES

	Porcentaje de circuilistas
-Una vez al año	1.3
-Una vez al mes	45.9
-Una vez cada quince días	21.
-Una vez a la semana	30.9
-Más de una vez a la semana	0.6
-NS/NC	0.4

Moda = 2
 Mediana = 3
 Media = 2.83
 Desv. = 0.9

Variable 9

AMBIENTE QUE SE RESPIRA EN EL CIRCULO

	Porcentaje de circuilistas
-Muy bueno	38.1
-Bastante bueno	58.4
-Bastante malo	2.2
-NS/NC	1.3

Moda = 2
 Mediana = 3
 Media = 2.83
 Desv. = 0.9

Variable 11

EVOLUCION NUMERO REUNIONES

	Porcentaje de circuilistas
-Cada vez se hacen menos	9.6
-Se mantiene el n. de reuniones	89.4
-Cada vez más frecuente	0.6
-NS/NC	0.6

Variable 10

EVOLUCION AMBIENTE DE LOS CIRCULOS

	Porcentaje de circuilistas
-Va mejorando	41.2
-Se estabiliza	51.7
-Va empeorando	5.4
-NS/NC	1.7

Variable 12

**NIVEL DE COMPENETRACION
ENTRE LOS MIEMBROS**

	<u>Porcentaje de circuliataa</u>
-Muy bueno	16.
-Se compenetran bien	79.8
-Se compenetran mal	2.9
-No se compenetran	0.4
-NS/NC	0.9

Variable 13

**EVOLUCION NIVEL COMPENETRACION
MIEMBROS**

	<u>Porcentaje de circuliataa</u>
-Va mejorando	49.6
-Se estabiliza	46.6
-Va empeorando	2.6
-NS/NC	1.3

Variable 14

**EL LIDER: MANDO DIRECTO O NO
DE LOS MIEMBROS**

	<u>Porcentaje de circuliataa</u>
-El lder no es mando directo	28.1
-El lder si es mando directo	67.1
-NS/NC	4.8

Variable 15

SISTEMA DE ELECCION DEL LIDER

	<u>Porcentaje de circuliataa</u>
-Impuesto por la direccón	32.2
-Espontánea y automáticamente	30.9
-Elegido democráticamente	26.2
-Otros procedimientos eleccón	4.8
-NS/NC	2.9

Variable 16

**CAPACIDAD DEL LIDER REPRESENTAR
AL GRUPO**

	Porcentaje de circuilistas
-Mucha capacidad	21.3
-Capacidad aceptable	69.1
-Mala capacidad	3.3
Muy mala capacidad	0.6
-NS/NC	5.7

Variable 17

**NUMERO DE IDEAS PROPUESTAS
POR LOS CIRCULOS**

	Porcentaje de circuilistas
-De 0 a 10 Ideas	44.6
-De 11 a 31 Ideas	20.2
-De 32 a 72 Ideas	13.6
-De 73 a 176 Ideas	5.
-NS/NC	15.4

Máximo = 176 Ideas
Mínimo = 0 Ideas
Media = 21.26 Ideas

Variable 19

**CAPACIDAD DEL LIDER ESTIMULAR
PARTICIPACION**

	Porcentaje de circuilistas
-Mucha capacidad	24.3
-Capacidad aceptable	61.
-Mala capacidad	10.8
Muy mala capacidad	2.3
-NS/NC	1.6

Variable 18

**NUMERO DE IDEAS LLEVADAS
A LA PRACTICA**

	Porcentaje de circuilistas
-De 0 a 6 Ideas	49.1
-De 6 a 10 Ideas	14.9
-De 11 a 30 Ideas	12.8
-De 31 a 60 Ideas	2.9
-De 61 a 100 Ideas	0.9
-NS/NC	19.5

Máximo = 90 Ideas
Mínimo = 0 Ideas
Media = 9 Ideas
Mediana = 4 Ideas
Moda = 1 Idea

Variable 20

DURACION MEDIA DE REUNIONES DE LOS CIRCULOS

Porcentaje de circulantaa

-Menos de 1 hora	34.2
-De 1 a 2 horas	66.6
-Más de 2 horas	3.3
-NS/NC	6.98

Máximo = 160 minutos
 Mínimo = 45 minutos
 Media = 96.02 minutos
 Mediana = 120 minutos
 Moda = 120 minutos
 Desv. = 33.6 minutos

Variable 21

LOS CIRCULOS DE CALIDAD OFRECEN LO QUE SE ESPERABA

Porcentaje de circulantaa

-Sí, más	12.4
-Justamente lo que se esperaba	49.5
-Menos de lo esperado	34.6
-NS/NC	3.5

Variable 23

NIVEL DE INTEGRACION EN LA EMPRESA OFRECIDO POR LOS CIRCULOS

Porcentaje de circulantaa

-Mucha más integración	17.6
-Bastante más integración	46.
-Igual integración que antes	34.6
-Un poco menos	0.
-Mucha menos integración	0.7
-NS/NC	0.7

Variable 22

VARIACION EN EL ENTUSIASMO DE LOS CIRCULISTAS

Porcentaje de circulantaa

-Mayor entusiasmo	27.6
-Igual entusiasmo	52.7
-Menos ilusión que antes de ser circulantaa	18.3
-NS/NC	1.6

Variable 24

PERSPECTIVAS DE FUTURO
DE LOS CIRCULOS

	Porcentaje de circuilistas
-Muy buenas	18.6
-Buenas	58.8
-Malas	16.2
-Muy malas	1.3
-NS/NC	6.1

Variable 26

FORMACION DE LOS CIRCULOS
EN TECNICAS DE TRABAJO EN GRUPO

	Porcentaje de circuilistas
-0 Y 1	3.7
-2 Y 3	12.
-4 Y 5	37.
-6 Y 7	36.7
-8 Y 9	9.3
-NS/NC	1.3
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	
Ninguna	
Mucha	
Media = 6.2	
Mediana = 6	
Moda = 6	
Desv. = 1.9	

Variable 27

CANTIDAD DE INCENTIVOS
QUE OFRECE LA EMPRESA

	Porcentaje de circuilistas
-Muchos Incentivos	2.3
-Bastantes Incentivos	26.2
-Pocos Incentivos	50.7
-Ningun Incentivo	15.
-NS/NC	6.8

Variable 28

PREOCUPACION DE LA EMPRESA
POR LA FORMACION DE LOS CIRCULISTAS

	Porcentaje de circuilistas
-0 Y 1	4.6
-2 Y 3	16.2
-4 Y 5	17.9
-6 Y 7	31.1
-8 Y 9	27.8
-NS/NC	2.5
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	
Ninguna	
Mucha	
Media = 5.4	
Mediana = 6	
Moda = 7	
Desv. = 2.8	

Variable 28

**EXPLICACIONES RECHAZO DE
IDEAS PROPUESTAS**

Porcentaje de circuliistas

-0 Y 1
-2 Y 3
-4 Y 6
-6 Y 7
-8 Y 9
-NS/NC

17.3
26.2
19.4
16.
13.1
8.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Ninguna Mucha

Media = 3.2
Mediana = 3.6
Moda = 0
Desv. = 2.6

Variable 29

Porcentaje de circuliistas

-0 Y 1
-2 Y 3
-4 Y 6
-6 Y 7
-8 Y 9
-NS/NC

36.2
20.2
19.2
12.2
6.7
5.4

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Ninguna Mucha

Media = 2.8
Mediana = 3.2
Moda = 0
Desv. = 2.6

Variable 30

**APOYO DE LA DIRECCION
AL IMPLANTAR LOS CIRCULOS**

Porcentaje de circuliistas

-0 Y 1
-2 Y 3
-4 Y 6
-6 Y 7
-8 Y 9
-NS/NC

2.2
7.2
13.8
22.6
50.6
3.6

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Ninguno Mucho

Media = 6.28
Mediana = 6.7
Moda = 9
Desv. = 2.8

Variable 31

**APOYO DE LOS SINDICATOS
AL IMPLANTAR LOS CIRCULOS**

Porcentaje de circuliistas

-0 Y 1
-2 Y 3
-4 Y 6
-6 Y 7
-8 Y 9
-NS/NC

64.9
15.
11.6
5.3
2.4
10.9

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Ninguno Mucho

Media = 0.9
Mediana = 0.7
Moda = 0
Desv. = 1.7

Variable 32

APOYO DE LOS MANDOS INTERMEDIOS AL IMPLANTAR LOS CIRCULOS

Porcentaje de circuliistas

-0 Y 1	6.1
-2 Y 3	13.7
-4 Y 5	24.2
-6 Y 7	28.3
-8 Y 9	23.6
-NS/NC	4.2

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Ninguno Mucho

Media = 5.7
Mediana = 6.2
Moda = 9
Desv. = 2.6

Variable 33

UTILIDAD DE LOS CIRCULOS

Porcentaje de circuliistas

-0 Y 1	1.9
-2 Y 3	4.5
-4 Y 5	25.1
-6 Y 7	36.8
-8 Y 9	29.7
-NS/NC	2.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Ninguna Mucha

Media = 6.4
Mediana = 7
Moda = 7
Desv. = 1.9

Variable 34

SITUACION ECONOMICA DE LA EMPRESA

Porcentaje de circuliistas

-0 Y 1	2.8
-2 Y 3	4.4
-4 Y 5	9.6
-6 Y 7	16.8
-8 Y 9	64.1
-NS/NC	2.5

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Muy mala Muy buena

Media = 7.5
Mediana = 8.2
Moda = 9
Desv. = 2.2

Variable 35

GRADO DE CONFLICTIVIDAD DE LA EMPRESA

Porcentaje de circuliistas

-0 Y 1	27.8
-2 Y 3	26.6
-4 Y 5	27.7
-6 Y 7	10.6
-8 Y 9	5.4
-NS/NC	1.9

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Poco Mucho

Media = 3.2
Mediana = 3
Moda = 5
Desv. = 2.4

Variable 36

MOTIVACIONES PARA SER CIRCULISTA

Porcentaje de circulistas

-Incentivos	11.6
-Formación personal	25.3
-Colaboración con la empresa	15.5
-Por participar	15.5
-Mejora de relaciones laborales	16.5
-Mejorar calidad producto	14.2
-Aportar ideas a la empresa	9.6
-Otras motivaciones	6.8
-NS/NC	29.3

Variable 37

VARIACION OBSERVADA EN LAS RELACIONES CON LOS MANDOS

Porcentaje de circulistas

-0	1.
-1	1.2
-2	1.2
-3	28.8
-4	19.2
-5	30.1
-6	19.8
-NS/NC	8.8

0 1 2 3 4 5 6
A peor igual A mejor

Moda = 4.2
Mediana = 4
Desv. = 1.3

Variable 38

VARIACION OBSERVADA EN LAS RELACIONES CON COMPAÑEROS

Porcentaje de circulistas

-0	0.8
-1	1.
-2	2.4
-3	17.8
-4	19.8
-5	27.1
-6	22.8
-NS/NC	6.2

0 1 2 3 4 5 6
A peor igual A mejor

Moda = 4.7
Mediana = 6
Desv. = 1.3

Variable 39

VARIACION OBSERVADA EN
EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD

Porcentaje de circujlistas

-0	0.4
-1	0.2
-2	0.4
-3	18.4
-4	20.8
-5	33.9
-6	21.7
-NS/NC	8.9

0 1 2 3 4 5 6
A peor Igual A mejor
Media = 4.8
Moda = 5
Mediana = 6
Deev. = 1.1

Variable 41

VARIACION OBSERVADA EN
EL NIVEL ORGANIZACION TRABAJO

Porcentaje de circujlistas

-0	0.8
-1	0.7
-2	1.
-3	16.0
-4	21.8
-5	32.8
-6	19.7
-NS/NC	7.9

0 1 2 3 4 5 6
A peor Igual A mejor
Media = 4.8
Moda = 5
Mediana = 6
Deev. = 1.1

Variable 42

VARIACION OBSERVADA EN
LA CALIDAD DEL PRODUCTO

Porcentaje de circujlistas

-0	0.6
-1	0.4
-2	0.6
-3	9.
-4	18.
-5	37.
-6	27.6
-NS/NC	6.6

0 1 2 3 4 5 6
A peor Igual A mejor
Media = 4.8
Moda = 6
Mediana = 6
Deev. = 1.1

Variable 40

ANEXO N. 2:

CENSO DE CIRCULOS DE CALIDAD

EN ESPAÑA. EMPRESAS

PERTENECIENTES A LA A.E.C.C.

CENSO DE CIRCULOS DE CALIDAD A.E.C.C. 3-6-1987

<u>Empresa</u>	<u>Número de CC</u>	<u>Circulistas</u>
AMES S.A.	8	80
BANCO DE BILBAO	59	420
CABLES PIRELLI	0	0
CAJA DE AHORROS DE TORRENT	1	9
CARBONICA VALENCIANA S.A.	4	22
CAV CONDIESEL S.A.	5	27
CENTRO EXPERIENCIAS MICHELIN	6	48
COMPONENTES ELECTRONICOS S.A.	7	49
DUO FAST DE ESPAÑA S.A.	3	21
E.N. DE ELECTRICIDAD S.A.	1	9
ENSIDESA	35	248
EYELET IBERICA S.A.	0	0
FABERSANITAS S.A.	0	0
FAESPASA	10	79
FF.CC.GENERALITAT DE CATALUNYA	3	27
FORD ESPAÑA S.A.	148	1253
FRAPE-BEHR S.A.	0	0
FUNDICIONES ACHONDO S.A.	2	16
GRILING ESPAÑA S.A.	5	43
HOSPITAL GRAL. NTRA. SRA. DEL MAR	1	7
INDUGASA	7	51
ITW ESPAÑA S.A.	14	60
JOHN DEERE IBERICA S.A.	8	84

JOSE MARIA ARISTRAIN S.A.	16	160
KNORR ELORZA S.A.	0	0
LAND ROVER SANTANA S.A.	0	0
MADE	0	0
MAYTRO S.A.	1	3
MECANICA DE LA PEÑA S.A.	5	34
MOTRANSA S.A.	0	0
OFITA SAMM	2	12
PARQUE ZOOLOGICO DE BARCELONA	11	79
PIHER NAVARRA S.A.	0	0
POSADAS S.A.	0	0
RIVIERE S.A.	0	0
ROBERTO ZUBIRI S.A.	4	25
ROHM AND HAAS ESPAÑA S.A.	4	24
S.E. LAMPARAS ELECTRICAS Z	0	0
SAFE NEUMATICOS MICHELIN	0	0
SEAT S.A.	105	1050
SIEMENS S.A.	4	26
STANDARD ELECTRICA S.A. (ALCATEL)	22	182
TUBACEX-ACERALAVA S.A.	5	40
UNIDAD HERMETICA S.A.	21	174
UNION CARBIDE NAVARRA S.A.	3	17
VIDRIERAS ESPAÑOLAS VICASA S.A.	18	165

ANEXO N. 3:

PROCEDENCIA DE LOS CUESTIONARIOS

RECIBIDOS EN EL ESTUDIO EMPIRICO

<u>Empresa</u>	<u>Cuestionarios recibidos</u>
UNION CARBIDE NAVARRA S.A.	10
INDUGASA	3
DUO FAST DE ESPAÑA S.A.	30
FF.CC. GENERALITAT DE CATALUNYA	8
CENTRO DE EXPERIENCIAS MICHELIN	25
CAV. CONDIESEL S.A.	3
VIDRIERAS ESPAÑOLAS VICASA S.A.	40
FAESPASA	28
SEAT S.A.	63
ENSIDESA	48
ROBERTO ZUBIRI S.A.	10
STANDAR ELECTRICA S.A. (ALCATEL)	45
SIEMENS S.A.	27
UNIDAD HERMETICA S.A.	1
FORD ESPAÑA S.A.	294
GRILING ESPAÑA S.A.	6
E.N. DE ELECTRICIDAD S.A.	5
COMPONENTES ELECTRONICOS S.A.	1
ROHM AND HAAS ESPAÑA S.A.	12
TUBACEX-ACERALAVA S.A.	13
Sin identificar	15
TOTAL cuestionarios recibidos válidos	687

ANEXO N. 4:

MODELO DE CUESTIONARIO

DISTRIBUIDO ENTRE CIRCULISTAS

ENCUESTA SOBRE CIRCULOS DE CALIDAD

1. ¿CUANTOS CIRCULOS DE CALIDAD TIENE SU EMPRESA? _____ Círculos
2. ¿A QUE SECTOR PERTENECE SU EMPRESA?
 1. Agricultura.
 2. Industria.
 3. Construcción.
 4. Administración.
 5. Otro: ¿cual? _____
 6. No sabe (no sabe) NC (no contesta).
3. ¿CUANTOS MIEMBROS TIENE EL CIRCULO AL QUE VD PERTENECE? _____ miembros.
4. ¿A QUE AREA DE LA EMPRESA PERTENECE SU CIRCULO DE CALIDAD?
 1. Fabricación.
 2. Comercial.
 3. Calidad.
 4. Administración.
 5. Investigación.
 6. Mantenimiento.
 7. Otro: ¿cual? _____
 8. NS/NC.
5. ¿CUANTO TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO TIENE SU CIRCULO DE CALIDAD? _____ meses
6. EL NIVEL DE FORMACION ACADEMICO MEDIO DE LOS MIEMBROS DE SU CIRCULO ES:
 1. Sin estudios.
 2. Estudios primarios.
 3. E.G.B.
 4. B.U.P. o F.P.
 5. Universitarios.
 6. NS/NC.
7. A SU JUICIO EL NIVEL FORMATIVO DE LOS MIEMBROS DE SU CIRCULO ES ...
 1. Muy similar.
 2. Bastante parecido.
 3. Bastante desigual.
 4. Totalmente desigual.
 5. NS/NC.
8. SENALE LOS UTILES O TECNICAS DE TRABAJO MAS EMPLEADOS POR SU CIRCULO DE CALIDAD
 1. Pareto.
 2. Diagrama causa y efecto (espina de pescado)
 3. Gráfico de control.
 4. Histogramas.
 5. Lista de chequeo.
 6. Otros ¿cuáles? _____
 7. NS/NC.
9. LAS REUNIONES DE SU CIRCULO DE CALIDAD SE CELEBRAN POR TERMINO MEDIO ...
 1. Una vez al año.
 2. Una vez al mes.
 3. Una vez cada quince días.
 4. Una vez a la semana.
 5. Más de una vez por semana.
 6. NS/NC.
10. SEGUN SU OPINION LA EVOLUCION DEL NUMERO DE REUNIONES DE SU CIRCULO ES ...
 1. Cada vez se hacen menos reuniones.
 2. Se mantiene el número de reuniones.
 3. Cada vez son más frecuentes.
 4. NS/NC.
11. CALIFIQUE EL AMBIENTE DEL GRUPO, EL CLIMA QUE SE RESPIRA EN SU CIRCULO.
 1. Muy buen ambiente.
 2. Bastante buen ambiente.
 3. Bastante malo.
 4. Muy mal ambiente.
 5. NS/NC.

12. A SU JUICIO; LA TENDENCIA DEL CLIMA QUE SE RESPIRA EN SU CIRCULO DE CALIDAD ...
1. Va mejorando.
 2. Se estabiliza.
 3. Va empeorando.
 4. NS/NC.
13. ¿COMO CALIFICARIA EL NIVEL DE COMPENETRACION QUE TIENEN VDS. EN SU CIRCULO?
1. Muy bueno, nos compenegramos muy bien.
 2. Nos compenegramos bien.
 3. Nos compenegramos mal.
 4. No nos compenegramos.
 5. NS/NC.
14. SEGUN SU CRITERIO, ¿COMO EVOLUCIONA EL NIVEL DE COMPENETRACION DE SU CIRCULO?
1. Nos compenegramos cada vez mejor.
 2. Nos compenegramos igual que antes.
 3. Nos compenegramos cada vez peor.
 4. NS/NC.
15. EL LIDER DEL CIRCULO ¿ES MANDO DIRECTO DE LOS MIEMBROS? _____ (ponga SI o NO)
16. EL SISTEMA DE ELECCION DEL LIDER FUE ...
1. Impuesto por la dirección de la empresa.
 2. Se asignó espontánea y automáticamente sin necesidad de elección democrática.
 3. Elegido democráticamente.
 4. Otro sistema: ¿cual? _____
 5. NS/NC.
17. EL LIDER ¿REPRESENTA FIRMEMENTE AL CIRCULO FRENTE A LA DIRECCION Y RESTO DE LA EMPRESA?
1. Muy bien.
 2. Bien.
 3. Mal.
 4. Muy mal.
 5. NS/NC.
18. EL LIDER ¿ESTIMULA LA COMPENETRACION DEL GRUPO Y PARTICIPACION DE SUS MIEMBROS?
1. Sí, estimula mucho la participación de sus miembros.
 2. Estimula bastante la participación.
 3. Estimula poco.
 4. No estimula a participar.
 4. NS/NC.
19. EL NUMERO DE IDEAS APORTADAS POR SU CIRCULO DESDE SU CREACION HAN SIDO APROXIMADAMENTE _____ ideas, DE LAS CUALES _____ HAN SIDO LLEVADAS A LA PRACTICA.
20. LA DURACION MEDIA DE LAS REUNIONES ES APROXIMADAMENTE DE _____ minutos.
21. ¿CONSIDERA QUE GRACIAS A LOS CIRCULOS VD. PARTICIPA MAS EN SU EMPRESA Y SE SIENTE MENOS AJENO A ELLA?
1. Sí, mucho más participativo.
 2. Bastante más participativo.
 3. Igual participativo que antes.
 4. Un poco menos participativo.
 5. Mucho menos participativo.
 6. NS/NC.
22. EL CIRCULO DE CALIDAD ¿LE OFECE LO QUE VD. ESPERABA?
1. Sí, más de lo que yo esperaba.
 2. Justamente lo que esperaba.
 3. Menos de lo que esperaba.
 4. NS/NC.
23. SI COMPARAMOS LA ILUSION QUE TENIA VD. CUANDO EMPEZO A FORMAR PARTE DEL CIRCULO Y LA QUE TIENE EN LA ACTUALIDAD DIRIA QUE ...
1. Ahora tengo más ilusión que antes.
 2. Tengo igual ilusión.
 3. Tengo menos ilusión.
 4. NS/NC.
24. ¿QUE PERSPECTIVAS DE FUTURO (en cuanto a eficacia, duración, etc.-) OBSERVA EN SU CIRCULO?
1. Muy buenas.
 2. Bastante buenas.
 3. Bastante malas.
 4. Muy malas.
 5. NS/NC.

25. CON RELACION A LOS INCENTIVOS (DE TODO TIPO, NO SOLO ECONOMICOS) QUE LE OFRECE LA EMPRESA POR PARTICIPAR EN LOS CIRCULOS VD CONSIDERA QUE OFRECE ...

1. Muchos incentivos.
2. Bastante incentivos.
3. Pocos incentivos.
4. Ningún incentivo.
5. NS/NC.

26. ¿SE CONSIDERA FORMADO EN LAS TECNICAS DE CIRCULOS PARA PODER PARTICIPAR MEJOR EN SUS ACTIVIDADES? (Situése en la escala de 0 (muy poco preparado o formado) a 9 (muy preparado o formado)).

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
 nada preparado muy preparado

27. A SU JUICIO ¿QUE GRADO DE PREOCUPACION TIENE LA EMPRESA CON RELACION A LA FORMACION DE LOS CIRCULISTAS ?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
 poca preocupación mucha preocupación

28. CONSIDERA VD. QUE LA DIRECCION OFRECE EXPLICACIONES SUFICIENTES DEL PORQUE SE RECHAZAN CIERTAS PROPUESTAS.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
 ninguna explicación muchas explicaciones

29. ¿QUE GRADO DE DIFICULTAD CONSIDERA QUE HUBO EN LA EMPRESA PARA LA IMPLANTACION DE LOS CIRCULOS?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
 poca dificultad mucha dificultad

30. EL APOYO DE LA DIRECCION FUE ...

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
 poco apoyo mucho apoyo

31. EL APOYO DE LOS SINDICATOS A LOS CIRCULOS FUE ...

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
 poco apoyo mucho apoyo

32. EL APOYO DE LOS MANDOS INTERMEDIOS A LOS CIRCULOS FUE ...

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
 poco apoyo mucho apoyo

33. ¿QUE GRADO DE UTILIDAD ATRIBUYE AL CIRCULO A QUE PERTENECE?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
 muy poca utilidad mucha utilidad

34. ¿COMO CALIFICARIA LA SITUACION ECONOMICA DE LA EMPRESA?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
 muy mala muy buena

35. ¿COMO CALIFICARIA EL GRADO DE CONFLICTIVIDAD LABORAL DE SU EMPRESA?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
 nada conflictiva muy conflictiva

36. SENALE ALGUNAS RAZONES POR LAS QUE FORMA PARTE DE SU CIRCULO DE CALIDAD

37. ¿QUE GRADO DE VARIACION HA OBSERVADO A RAIZ DE LA IMPLANTACION DE SU CIRCULO DE CALIDAD EN CUANTO A...?

	A peor				a mejor		
1. Las relaciones con los mandos	-3	-2	-1	0	1	2	3
2. Relaciones con sus compañeros	-3	-2	-1	0	1	2	3
3. En la calidad del producto	-3	-2	-1	0	1	2	3
4. Nivel de productividad	-3	-2	-1	0	1	2	3
5. Nivel organizativo en su trabajo	-3	-2	-1	0	1	2	3
6. Formación personal	-3	-2	-1	0	1	2	3
7. Nivel de participación en la empresa...	-3	-2	-1	0	1	2	3
8. Condiciones de trabajo	-3	-2	-1	0	1	2	3

AHORA INTRODUZCA LA ENCUESTA EN EL SOBRE QUE TIENE MI DIRECCION Y SELLO.

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO N. 5:

ASPECTOS FORMALES Y ACCESORIOS
DEL CUESTIONARIO

Sr. D.

Antonio Martín Hernández
Cátedra de Sociología de la Empresa
Facultad de Ciencias Empresariales
Avda. los Castros s/n 39005
SANTANDER

Santander, de de

Muy Sr. mío:

Me encuentro realizando una investigación a nivel nacional acerca de la motivación de los miembros de los círculos de calidad -circulistas-. y de la cual, y en un escrito con esta misma fecha, se informa al director de su empresa.

Se trata de la realización de mi tesis doctoral, tarea ésta por la que realizo esta investigación, y que, por tanto, me permitirá alcanzar el grado de Doctor en Ciencias Económicas, de ahí su importancia y trascendencia.

Considero que para distribuir los cuestionarios Vd. es la persona idónea, y es por lo que, le ruego colabore conmigo en el reparto de las encuestas entre los circulistas.

Todo ello siempre y cuando contemos con la autorización del director de su empresa, con el cual deberá ponerse en contacto antes de emprender la labor que ahora le detallo.

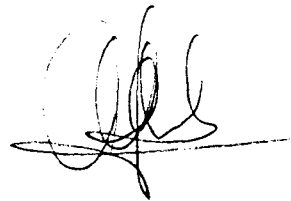
La tarea es muy simple. Tan sólo consiste en poner el nombre y apellidos de cada uno de los circulistas en el sobre que tiene mis datos en el remite. Dentro del sobre figura la encuesta e instrucciones para su cumplimiento, así como un sobre más pequeño con mi dirección para que me envíen por correo el ejemplar relleno.

Su ayuda, por tanto, consistirá únicamente en hacer llegar al circulista el sobre con mi remite. (Al azar, al 80% aprox. de los circulistas)

En caso de existir alguna dificultad, duda o sugerencia no dude en comunicarse conmigo, en la dirección indicada en la parte superior o en los teléfonos de Santander (942) 27-47-27 ó 27-48-38.

También le adjunto la metodología global del trabajo.

Agradecido de antemano por su apoyo, y disculpando las molestias que le pudiera acarrear, le saluda muy atentamente:



Fdo: Antonio Martín Hernández

Antonio Martín Hernández
Cátedra de Sociología de la Empresa
Facultad de Ciencias Empresariales
Avda. los Castros s/n 39005
SANTANDER

Muy Sr. mío:

LE PIDO SOLO 3 minutos.

En 3 minutos puede Vd. ayudar enormemente en la consecución de una TESIS DOCTORAL.

La tesis depende de la realización de una investigación, como ésta que estoy realizando a nivel nacional, acerca de los Círculos de Calidad.

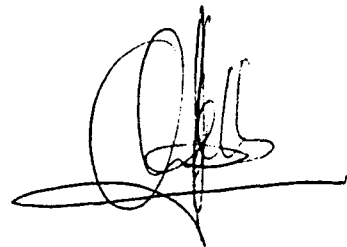
Dentro de esta investigación se encuentra la cumplimentación de la encuesta que le adjunto, y que,

LE RUEGO

colabore RESPONDIENDO a las preguntas del cuestionario.

Después, tan sólo tiene que introducir la encuesta en el sobre a mi nombre, y todo ello, en un buzón de Correos, para que llegue a la Universidad de Cantabria directamente.

Seguro de su colaboración, aprovecho para saludarle muy atentamente:



Fdo: Antonio Martín Hernández
Profesor de Sociología de la
Universidad de Cantabria.

¿COMO SE RELLENA EL CUESTIONARIO?

La forma de explicárselo es exponiéndole el ejemplo de los diferentes tipos de preguntas con unas contestaciones hipotéticas.

Por ejemplo: 1.- ¿CUANTOS CIRCULOS TIENE SU EMPRESA? 5 círculos

10.- SEGUN SU OPINION LA EVOLUCION DEL NUMERO DE REUNIONES DE SU CIRCULO ES ...

1. Cada vez se hacen menos reuniones.
2. Se mantiene el número de reuniones.
3. Cada vez son más frecuentes.
4. NS/NC.

Vd. rodee la respuesta que estime oportuna. Si no sabe o no quiere contestar, rodee la respuesta 4 (NS/NC)

30.- EL APOYO DE LA DIRECCION A LOS CIRCULOS FUE ...

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
poco apco mucho apoyo

Si Vd. considera que el apoyo de la dirección muy muy elevado rodee el número 9; si estima que no fue tanto rodee el 8 o el 7; y si estima que fue poco rodee los números más bajos. Cuanto menos apoyo rodee número más bajo.

37. ¿QUE GRADO DE VARIACION HA OBSERVADO EN ...

1. Las relaciones con los mandos A peor
-3 -2 -1 0 1 2 a mejor
3

Rodee Vd. el número más alto cuanto mejor hayan sido las relaciones con los mandos. Si cree que no ha existido variación rodee el nº 0.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

ADAMS, R.; 1984. "Participation Today", IPA. The Chaucer Press, Bungary.

BARCELO MATUTANO, G.; 1977. "La participación: solución a la crisis de autoridad", Index, Madrid.

BECKHARD and R.T. HARRIS; 1977. "Organizational transitions: Managing Complex Change", Addison-Wesley, Reading.

BELL, D.; 1978. "El advenimiento de la Sociedad Post-Industrial", Alianza Editorial, Madrid.

BERGER, P. and NOVAK, M.; 1985. "Speaking to the Third World: Essays on Democracy and Development", American Enterprise Institute, Washington.

BLANCO, A. y SENLLE, A; 1988. "Desarrollo de directivos y Calidad Total en la organización", Madrid, ESIC.

BLUMBERG, P.; 1968. Industrial Democracy: "The Sociology of Participation", Londres.

BRO UTTAL, 1983. "The Corporate Culture Vultures", Fortune, Oct.14.

- BRUCE-BRIGGS, B.; 1982. "The dangerous folly called Teoría Z", Fortune, 17 de mayo.
- BRUYNS, S.T.; 1987. "The Performance of Self-Managed Firms", Boston College.
- BURAWOY, M.; 1978. "Toward a Marxist Theory of the Braverman and Beyond", Politics and Society, vol. 8 (3-4).
- CALORI, R. y SARNIN P.H.; 1991. "Organization Estudios", 1991, 12/1: 049-074.
- CAÑERO, J.C.; 1986. "Incidencia de un programa de círculos de calidad sobre el cambio de actitudes y conductas relevantes para la organización", Madrid, Universidad Complutense, tesis doctoral.
- CASTILLO CASTILLO, J.; 1976. "Sociología de la Empresa"; U.N.E.D., Madrid.
- CASTILLO, J.J.; 1987. "Sociología Industrial y de la Empresa", Garmendia eds. Aguilar, Madrid.
- CASTRO, R.M.; 1987. "La democratización del trabajo", en Tezanos eds. Sistema, Madrid.
- COLE, R.E. 1982, "Diffusion of Participatory Work Structures in Japan, Sweden and the United States", en P.S. Goodman (ed), "Change in Organization", S. Francisco: Jossey-Bass Publishers.

CORNFORTH, C.; 1987, "Worker Cooperatives: Temporany cycle of Growing Tend", Boston College.

CHILD, J.; 1969. "Business enterprise", in Modern Industrial Society, Londres.

DAVIS, K. y NEWSTROM, J.W.; 1987. "El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional", McGraw-Hill 7 ed., Madrid.

DEAL, T.E. and KENNEDY, A.A.; 1982. "Corporate Cultures", Addison -Wesley Publishing Company, Reading, Mass.

DORE, R.; 1973. British factory, Japanese Factory, University of California Press, Los Angeles.

DRUCKER, P.F.; 1981. "La Gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas", Ateneo, Buenos Aires.

EMERY, F; THORSRUD, E; 1969. "Form and Content in Industrial Democracy", Tavistock Publications, Londres.

EMERY, F; THORSRUD, E; 1976. "Democracy at Work, Martinus Nijhoff, Amsterdam.

ERNST & YOUNG; 1989. "La PYME española y el Mercado Unico", UMPI, Madrid, Colección Estudios.

- FERNANDEZ, P.; 1990. "Nuevas Tendencias de Gestión de Recursos Humanos", Deusto, Bilbao.
- FRENCH, J.R.P.; 1960. "Experiment in Participation in a Norwegian Factory", Human Relations, 13.
- GARMENDIA, J.A.; 1988. "La cultura de la empresa: una aproximación teórica y práctica"; R.E.I.S..
- GARMENDIA, J.A.; 1990. "Desarrollo de la Organización y Cultura de la Empresa", Madrid, ESIC.
- GARMENDIA, J.A., NAVARRO, M., PARRA, EDS; 1987. "Sociología Industrial y de la Empresa", Aguilar, Madrid.
- GOMIS, J; 1985. "Trabajo en grupo y Círculos de Calidad", Madrid, A.E.C.C..
- GUEST, D. and KEUNETH, K.; 1979. "Puttingy Participation in to Practice", Hanst: Gower Press.
- HACKMAN, J y OLDMAM, G; 1980. "Work Redesign" Addison Wesley, Mass.
- HEZBERG, F., B.MAUSNER Y B. SNYDERMAN; 1959. "The motivation to work" John Wiley & Sons, N.Y.

- HEZBERG, F.; 1974. "Work and the nature of man", Londres, Crosby Lock wood, staples.
- HOFSTEDE, G., 1987. "Culture's Consequences: International Differences In Work-Related Values", Sage Publications, Beverly Hills, California, 1980. Contiene un resumen general de la investigación en que se comparan las culturas nacionales. Citado de esta forma en Robbins, 1987, pp. 506 y ss.
- I.D.E.; 1981. "Industrial Democracy in Europe", Clarendon Press, Londres.
- ISHIKAWA, K.; 1980. "Quality in Japan ... QC Circles Activities" Quality, May 1980.
- JENKINS, D.; 1981. "QWL-Current Trends and Directions", Ontario Quality of Work Life Centre, Ontario Ministry of Labour, Ontario.
- JONES, D.C.; 1987. "Alterative sharing Arrangements: A seview of Evidence of theis Effects and some Policy Implication", Boston College.
- JURAN, J.M.: 1967. "The 'QC Circle phenomenon" Industrial Quality Control, Jan 1967.
- KAST, F.E. y ROSENQWEIG, J.E., 1987. "Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias", McGraw Hill, Madrid.

KATZAN, H.jr.; 1986. "Principios de productividad, círculos de calidad y robótica", Deusto, Bilbao.

LARREA, J.M.; 1988. "Condiciones para la participación en la Empresa", Ponencias Congreso Economía, Bilbao.

LOPEZ PINTOR, R.; 1990. "Sociología Industrial", Alianza Editorial, Madrid.

LUCAS, A.; 1979. "Introducción a la Sociología", Eunsa, Pamplona.

LUCAS, A.; 1985. "Sociología de la empresa", Ibérico Europea de Ediciones, Madrid.

LUCAS, A.; 1989. "La democracia Industrial. El autogobierno en las organizaciones económicas", Boston College, Sep. 1989.

MARASH, A.A.; 1981. "Quality Control Circles" MD & DI, 1981, June.

MARSHALL, F.R., BRIGGS, V.M. y ALLAN G. KING; 1987. "Economía Laboral, salarios, empleo, sindicalismo y política laboral"; Centro de Publicaciones del M. de Trabajo y S.S., Madrid.

- MARTIN J. y SIEHL C.; 1983. "Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis", Organizational Dynamics, Autumn 1983.
- MARGLIN, S.A.; 1975. "Origines et fonctions de la parcellisation des tâches", en a. Gorz y otros.
- MASLOW, A.H.; 1943. "A theory of Human Motivation", Psychological Review, vol.50.
- MCGREGOR, D.; 1982. "El aspecto humano en la empresa", Diana 10 ed., México.
- MCPHERSON, C.B.; 1977. "La Democracia Liberal y su época", Alianza Editorial, Madrid.
- MEDINA, E.; 1987. "Sociología Industrial y de la Empresa", Aguilar, Madrid.
- MICHAEL, S.R.; 1985. "Técnicas para el Cambio Organizacional"; McGraw-Hill, México.
- MILLS, T.; 1983. "Europe's Industrial Democracy: An American Response, en R. M. Steers y L.W. Porter (eds), Motivation and work behavior.
- MINTZBERG, H.; 1984. "La estructuración de las organizaciones", Ariel, Barcelona.

- MOHR, L.W. y MOHR, H.; 1983. "Quality Circles. Changing images of people at work", Addison Wesleyt Publishing Company, Menlo Park, California.
- MONTERO, J.M., 1987. "La democratización del trabajo", Tezanos eds., Sistema, Madrid.
- OFFE, C.; 1988. "Partidos políticos y nuevos movimientos sociales", Editorial Sistema, Madrid.
- OUCHI, W. G., 1984. "Teoría Z", Orbis, Barcelona.
- O.I.T.; 1981. "La participación de los trabajadores en las empresas" Publicaciones OIT, Ginebra.
- PARSON, T y SMELSER N.J.; 1956. "Economy and Society", The Free Press, Nueva York.
- PATERMAN, C.; 1973. "Participation and Democratic Theory" Cambridge University, Press, Cambridge.
- PEREZ DIAZ, V.; 1987. "El retorno de la sociedad civil", Instituto de Estudios Económicos, Madrid.
- PAYNE, R. y COOPER C.L.; 1985. "Grupos de trabajo en Organizaciones"; Limusa, México.

- PETERS, T.J. y WATERMAN, R. H.; 1986. "En busca de la excelencia", Folio, Barcelona.
- POOLE, M.; 1986. "Towards a New Industrial Democracy: Workers' Participation in Industry, London, Routledge and Keagon Paul.
- PRIETO C. y CASTILLO J.J.; 1990. "Condiciones de trabajo. Un enfoque renovador de la Sociología del Trabajo", CIS, Madrid.
- PRIETO, C.; 1987. "Sociología Industrial y de la Empresa", en Garmendia, eds., Aguilar, Madrid.
- RAVELEAU, G.; 1987. "Les Cercles de Qualité français", París, E.M.E..
- RIESGO, L.; 1988. "Los 10 puntos fuertes de las empresas que triunfan"; Mensajero, Bilbao.
- ROBBINS, S.P.; 1987. "Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones", Prentice Hall 3. ed., México.
- RUIZ OLABUENAGA, J.I.; 1990. "Cultura Organizacional. Visión crítica", mimeografiado.
- SAINSAULIEU, R.; 1987. "Sociologie d l'Organization et de l' Entreprise", Dalloz, París.

SARACIBAR, A.; 1987. "La democratización del trabajo", en Tezanos eds., Sistema, Madrid.

SARACIBAR, A.; 1989. "Cultura sindical en España" Seminario sobre Cambio cultural en la empresa, Universidad Menéndez Pelayo, Santander.

SARIKWAL, R.; 1982. "Participative Management as a Paradox", en Employment and Participation. Chou University Press, Tokyo.

SAVALL H.; 1977. "Por un trabajo más humano" ; Tecniban, Madrid.

SCHEIN, E. H.; "Organizational Psychology", 3. ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1980.

SCHEIN, E. H.; 1983. "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", Organizational Dynamics, Summer.

SCHEIN, E. H.; 1988. "La cultura empresarial y el liderazgo", Plaza y Jané, Barcelona.

SERIEYX, H.; 1982. "Mobiliser l'intelligence de l'entreprise", Entreprise Moderne d'Édition, París.

- SERIEYX, H. y ARCHIER, G.; 1988. "La empresa del tercer tipo. Una nueva concepción de la empresa", Planeta, Barcelona.
- SHEREGLE, J.; 1974. "Las relaciones laborales en Europa Occidental. Algunas cuestiones de actualidad", Revista Internacional de Trabajo, Vol. 80, n. 1, 1974.
- TANNENBAUM, R. Ed.; 1968. "Control in organizations", McGraw-Hill, Nueva York.
- TANNENBAUM, R.; 1976. "System of formal participation", en G. Strauss, et.al: Organizational Behavior Research and Issues., Wardsworth, Bemont.
- TEZANOS, J.F., CASTRO, R.M., MONTERO, J.M., eds. 1987. "La democratización del trabajo", Sistema, Madrid.
- TOURAINÉ, A.; 1969. "La sociedad postindustrial", Ariel, Barcelona.
- TRIST, E.; 1981. "The Evolution of Socio-technical system", Quality of Working Life Centre, Ontario.
- TRIST, E. and K. BAMFORTH; 1951. "Some Social and Psychological Consequences of the Long Wall Method of Goal Setting", Human Relations, vol.4, 1951.

- WALTON, M; 1986. "Cómo Administrar con el método Deming", Norma, México.
- VAZQUEZ, I.; 1990. "Empresa y grupo" EADA Gestión, Barcelona.
- WEISS, D.; 1985. "La participación", Enciclopedia de Dirección y Administración de Empresas, Orbis, Barcelona.
- WHITE, R. y LIPPIT R.; 1956. "Leader Behavior and Member Reaction in Three social climates", en D. Cartwright y A. Zander, Group Dynamics, row, Peterson and Co., Evanston.
- WILKINS, A. L. and OUCHI, W. G.; 1983. "Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance", Administrative Science Quarterly, September.
- WILPERT, B.; 1984. "La participación en organizaciones: resultados de la investigación comparada internacional", Revista Internacional de Ciencias Sociales.
- WROOM, ; 1969. "Industrial Social Pshychologyt", Reading Mass.