

LOS CIRCULOS DE CALIDAD COMO UN SISTEMA DE ADMINISTRACION PARTICIPATIVA *

*Por : Leonel Monroy ***

Hoy día se habla mucho de participación; participación en las organizaciones, participación a nivel de sistema político, etc. Es importante entonces aclarar lo que se puede entender como participación a nivel de las organizaciones donde trabaja el ser humano.

Algunas de las cosas que he escuchado, sobre todo muy reales, es que la participación se entiende como la vivencia o el sentimiento de ser tenido en cuenta o de ser reconocido, atendido e integrado en diferentes tipos de procesos en los cuales las personas aportan ideas, soluciones, su pensamiento, su capacidad creativa, etc.

Por otro lado cuando hablamos del tema participación parece que es un tema obvio ya que definida en el diccionario expresa la presencia de las personas en acontecimientos. Se supone entonces que decir participar corresponde a una realidad activa, consistente y plena de participar. Entre palabra y realidad hay una diferencia abismal y pueden existir también modos que más o menos aproximan a la expresión vívida de la palabra.

En primer lugar diría que la participación no puede ser una cosa estatuida, no puede ser legislada. A nivel de sistema político la Constitución puede definir la participación de los ciudadanos en la elección de sus gobernantes; hay sin embargo, una diferencia entre que las personas estén aptas cronológicamente para elegir porque tienen dieciocho años, y que estén realmente informados, preparados y educados para participar en ese proceso.

* Ponencia presentada al VI Congreso Nacional de Relaciones Industriales y I del Caribe sede de Administración de Personal. Call, noviembre 1985.

** Psicólogo, MAE, Profesor Universidad del Valle - Programa Pre y Post-grado, Asesor de Empresas en Sistemas de Participación y Desarrollo Organizacional.

En forma similar podríamos referirnos dentro del sistema de las organizaciones industriales, comerciales o de servicio; si bien allí está más restringido el ámbito de la participación podríamos decir que la gente quiere de algún modo participar y que la dirección de la empresa quiere que ellos participen. Podría existir una necesidad común de establecer formas de participación. También aquí se presenta una gran distancia entre el concepto y la realidad porque participar no es decir "Ustedes tienen el derecho a participar . . . desde hoy todos podrán participar. . ." Participar significa en principio crear las condiciones y circunstancias para que la participación sea un hecho real, vivo y creativo en el seno de las organizaciones.

NIVELES DE PARTICIPACION POSIBLE DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES

En las organizaciones hay tres niveles de participación posible de las personas. Estas dependen del grado de educación en el proceso participativo y de las posibilidades y circunstancias reales que la organización cree para hacer efectiva dicha participación. En consecuencia participación es posible si existe el recurso de preparación, de conocimiento, de madurez emocional y social para poder participar y si existen las circunstancias estructurales, funcionales, organizacionales y pedagógicas para hacer posible la participación.

PARTICIPACION A NIVEL DE LA INFORMACION

Es el primer nivel de participación. Una organización en la cual no se comparte información, en la que sus miembros no disponen de una información común no está creando sentido de comunidad porque es compartir y lo mínimo que se puede compartir es la información que hace posible el sentido de pertenencia, el sentido de cohesión, el sentido de unidad. Si esto no se hace habrá "Organización" pero no "Comunidad Empresarial".

¿Y cuál es la información que se puede y que se debe compartir?
¿de la que se puede hacer partícipe a todas las personas de la organización?

En primer lugar, se debe informar todo aquello que sea necesario y conveniente para el mejor desempeño en el trabajo, que haga a las personas más eficientes, eficaces e integrados en su trabajo.

En segundo lugar, se debe informar todo aquello que el personal debe saber sobre la empresa y que constituye la base para el sentimiento de comunidad: filosofía, políticas, procedimientos, normas, etc., etc.

En tercer lugar, se debe informar aquello que hará posible que cada una de las personas de la organización la consideren como un organismo integrado en un medio ambiente social, económico, político, cultural, etc., y que le permita descubrir poco a poco sus múltiples interrelaciones e interdependencias: líneas de producción, estado de las ventas, características del mercado, inversiones, efectos de las medidas económicas, impacto social en la organización, etc., etc.

Todo lo anterior contribuye a generar ese sentimiento de comunidad que implica saber: Qué somos, Cómo estamos y Para dónde vamos.

La carencia de una buena información con canales adecuados conlleva a las malinterpretaciones, a los juicios equivocados y en ello se puede amparar el personal para justificar sus reacciones defensivas ante las organizaciones. Una información común puede generar comunidad de intereses y puede ser un primer nivel de logro en el desarrollo de la participación en las organizaciones.

PARTICIPACION A NIVEL DE OPINION

Es el segundo nivel de participación y lo podemos considerar como un nivel más elaborado.

A nivel de la opinión puede participar todo aquel que está en primer lugar consciente de un conocimiento: que sabe algo, que maneja una información específica sobre un trabajo, tarea o función, que tiene la destreza, la preparación y el ejercicio en un cargo. Esa persona tiene toda la aptitud cognocitiva para opinar, para juzgar sobre las actividades y funciones propias de su trabajo.

Pero no basta con tener la información y el conocimiento para participar opinando y haciendo juicios. Es necesario también tener la madurez de juicio que le permita a la persona la ponderación, la justicia, la objetividad, la equidad. Una persona sin prejuicios, sin prevenciones con los atributos anteriores y con una buena base de datos e información es madura para opinar. Con ello no se evita totalmente la subjetividad pero si se gana en discriminación y previsión de las consecuencias que todo juicio de opinión puede acarrear a nivel de las personas y a nivel de la Organización. De un modo directo o indirecto siempre se es

responsable por las decisiones que se tengan con base en la opinión y en los datos tenidos en cuenta.

En consecuencia en este nivel de participación puede intervenir todo aquel que tenga un conocimiento específico sobre un trabajo, que conozca la tarea que se esté ejercitando en ella.

PARTICIPACION A NIVEL DE DECISION

Aquel que recibe la información no por ello está necesariamente apto para opinar, aquel que ha participado a nivel de la opinión no necesariamente por ello está en condiciones de tomar la decisión. Normalmente la decisión pertenece a otro nivel en el que los recursos asignados para implementarla afectan parte o la estructura total de un departamento, de una división o de la empresa en general.

Por todo lo anterior observamos que el tema participación no es tan obvio ni tan fácil y que requiere toda una educación dentro de la Organización que conlleve a establecer modelos pedagógicos que permitan reconquistar la sociabilidad, la colaboración, el compromiso y la responsabilidad de cada una de las personas de la Organización para realizar ese "todo" conjunto armónico y equilibrado que debe ser la Organización.

Pedagogía para la participación a nivel empresarial es un marco para el tema que nos ocupa: Los Círculos de calidad.

LOS CIRCULOS DE CALIDAD

Los Círculos de Calidad (C. C.) en la perspectiva del desarrollo del pensamiento administrativo los podemos considerar como un amplio movimiento que orienta la necesidad y los esfuerzos de participación del personal en las Organizaciones y que canaliza pedagógicamente el desarrollo de una verdadera democracia industrial.

BREVE HISTORIA

Los Círculos de Calidad los podemos considerar como una vertiente derivada por una parte de las diferentes teorías de la participación del personal en las organizaciones entre los que se destacan el aspecto humano de la empresa de Douglas Mac Gregor con su teoría XY, la Jerarquía de necesidades de Maslow y la Teoría de los dos factores (Motivadores e Higiénicos) presentes en las situaciones de trabajo de Frederick Herzberg.

Por otro lado, es una resultante de los aportes al control estadístico de la calidad concebidos como el control total de la calidad de Juran, de la Teoría del control a lo ancho de toda la compañía de Ishicawa y la Teoría del Control Estadístico de la calidad de Dening.

Su surgimiento en el Japón representa una unión de las ideas derivadas de los métodos de control estadístico y descentralización de las responsabilidades del control de la calidad que fueron desarrolladas en U. S. y llevadas a Japón por consultores Americanos.

El Japón después de la Segunda Guerra Mundial y como parte de los esfuerzos de reconstrucción del país, se impuso como meta nacional el logro de una alta calidad en su producción industrial; este movimiento se inició en la década de los 50 y 60.

Para el año de 1981, el número de círculos registrados en el JUSE (Union de Científicos e Ingenieros Japoneses) fue de 125.000 y sus miembros totalizaban 1.132.000 personas. El número de los círculos no registrados es probable que sea un poco mayor y se supone que el total de trabajadores japoneses que son miembros de los C. C. alcanza a varios millones. Este crecimiento de los C. C. japoneses son una muestra de el respaldo institucional y de la satisfacción que brindan como medio de participación del obrero y empleado japonés.

EL IMPULSO DE LOS C. C. EN EE. UU.

El impulso de los C. C. empezó a tomar forma en EE. UU. a partir de 1974 cuando la Lockheed's Space and Missile en Sumyvale, California los trajo y empezó a implementarlos. Hoy día se estima que las compañías americanas que han adoptado el sistema de los C. C. ascienden a miles. La difusión inicial de los C. C. fue en las grandes compañías especialmente conscientes de la calidad tales como las Aeroespaciales e Industrias de Defensa Automotriz.

En los últimos años los C. C. se han extendido tanto a empresas de servicio como a empresas del sector privado y público, lo mismo que a grandes y pequeñas empresas.

Un aporte muy significativo al sistema original de los C. C. japoneses ha sido el énfasis americano en las relaciones humanas, las comunicaciones interpersonales y la dinámica de grupos.

En el Japón las técnicas para el control estadístico de la calidad y los métodos para identificar y resolver problemas son la base fundamen-

tal de los Círculos y cualquier entrenamiento en dinámica de grupo o relaciones humanas son secundarios y proveen solo un soporte para la solución de problemas que se considera la función básica del grupo.

Una razón para lo anterior es que la cultura americana es más individualista y menos orientada al trabajo en equipo que la japonesa; requieren por lo tanto más entrenamiento en dinámica de grupos y relaciones humanas.

El primer país suramericano que adopta e implementa el sistema de los C. C. es Brasil hacia los años 70. El auge que han tomado los C. C. en éste país es bastante significativo (Ver gráfico No. 1). Hoy día se considera que hay más de 80 países en el mundo que aplican los Círculos de Calidad con resultados altamente benéficos para las empresas que los han sabido aplicar correctamente.

LOS CIRCULOS DE CALIDAD EN COLOMBIA

Hacia los años de 1980 llegan los Círculos de Calidad a países como México, Argentina, Colombia, Chile y Venezuela, y hacia 1981 empresas como Carvajal, Enka de Colombia, Croydon, e Hilanderas del Fonce se convierten en pioneras en Colombia en la adopción e implementación de los Círculos de Calidad.

En el año de 1983 se realiza el primer foro sobre Círculos de Calidad y se da paso a la Primera Convención de Círculos de Calidad realizada en Bogotá en el año de 1984 a la cual asistieron expertos del Brasil.

Hacia el año 1984 se considera que hay cerca de 15 empresas aplicando el Sistema de los Círculos de Calidad con un número aproximado de 150 Círculos y con un número superior a los mil de personas vinculadas.

En el año actual 1985 los Círculos de Calidad siguen aumentando en forma significativa en las empresas colombianas y hay aproximadamente 23 empresas que los han implementado con un número aproximado de 300 Círculos y 3.000 personas vinculadas a ellos.

Cartagena fue la sede en 1985 de la Primera Convención Latinoamericana de Círculos de Calidad a la cual asistió el doctor Ishikawa en compañía de un grupo de expertos japoneses.

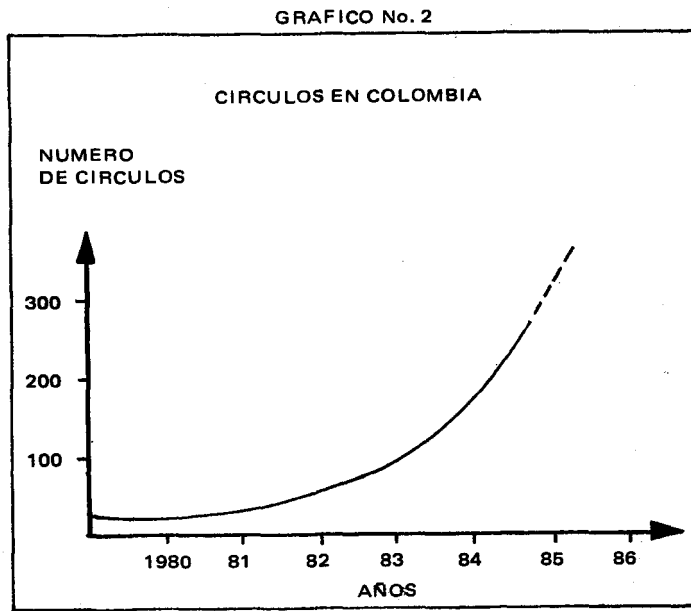
GRAFICO No. 1.

EMPRESAS DE BRASIL Y ARGENTINA CON CIRCULOS DE CALIDAD

NOMBRE EMP.	ACTIVIDAD EMPRESA	NUMERO EMPLEADOS.	NUMERO CIRCULOS	No. DE PART.	%	FECHA INICIAC.
HENKEL	DETERGENTES Y PTOS. QUIMICOS	2.000	4	29	1	1982
DURATEX	GRIFERIA Y LOSERIA	480	28	224	46	1980
I. B. M.	COMPUTADORES	4.200	228	1340	32	1975
WHITE MARTINS	GASES INDUSTRIALES EQUIPO DE CORTE Y SOL.	6.000	30	170	3	1982
EMBRAER	AERONAUTICA	10.000	50	400	4	1974
WOLKSWAGEN	PRODUCTORA VEHICULOS	30.000	639	6280	21	1974
AGFA	PRODUCTORA PELICULAS	400	14	108	27	1984

FUENTE: DR. GUILLERMO GARCIA (Q. E. P. D.) CARVAJAL S. A. VISITA A EMPRESAS DE BRASIL Y ARGENTINA: 1984

Un gráfico que representa el crecimiento de los Círculos de Calidad en Colombia muestra la aceptación de este sistema por parte del sector empresarial. (Ver gráfico No. 2).



Fuente: Alberto Matiz Aristizábal. Asociación Colombiana de Control de Calidad

QUE SON LOS CIRCULOS DE CALIDAD

En su sentido más amplio los Círculos de Calidad son un Sistema de Administración Participativa por el cual la Dirección se compromete a apoyar, a orientar recursos y esfuerzos tendientes a que los colaboradores de la Organización aporten su capacidad creativa en la solución de los problemas del trabajo diario.

En el sentido más específico los Círculos de Calidad son el grupo conformado por el jefe y los colaboradores inmediatos quienes se reúnen para identificar, seleccionar, analizar y encontrar soluciones a los problemas de su trabajo diario.

Los Círculos de Calidad trabajan sobre lo que constituye la operación de cada día. Su interés se centra en los problemas que son inherentes al desempeño de las funciones y tareas de los integrantes del Círculo y que consecuentemente son del dominio del conocimiento y de la solución por parte de ellos mismos.

Existe, y hoy día se reconoce, una capacidad creativa latente en las personas, capacidad que ha estado dormida, anquilosada por mucho tiempo. Las organizaciones empiezan a reconocer que todo esfuerzo que se haga por elevar y orientar ese potencial creativo contribuye a satisfacciones y desarrollo del trabajador igual que al crecimiento y desarrollo de las empresas.

Tradicionalmente el trabajador sólo ha aportado su fisiología a la organización. Ha sido la actividad propia de sus manos y sus sistema muscular lo que se ha puesto en ejercicio. Con los C. C. se apela a la Psicología del trabajador y a su capacidad de trascender el marco rutinario de su tarea para aportarle su creatividad, su capacidad de opinión y de juicio, su razonamiento. Es el hombre total el que se está manifestando en este ejercicio.

Algo que se desarrolla a través de los Círculos de Calidad es la capacidad de las personas para proponer soluciones. De ello surgen un compromiso con el proceso por el cual se llega a las soluciones y una responsabilidad aún mayor en el caso de que se implementen.

Con los Círculos de Calidad se facilita que los trabajadores tengan más control sobre los procesos de trabajo y que de algún modo interengan en los procesos de planificación y organización de los mismos.

Yo como trabajador puedo ser muy eficiente en la realización de mi tarea, pero si corresponde a otro el control sobre mis desempeños y rendimientos quizá no esté suficientemente comprometido con la eficacia de mi labor. Los Círculos de Calidad al introducir la variable de autocontrol y control del grupo aumentan la eficiencia de las unidades de trabajo al igual que la eficacia de toda la organización.

El trabajo de los Círculos de Calidad es un trabajo en equipo donde las contribuciones individuales constituyen un todo integrado en la identificación, selección, análisis y hallazgo de soluciones a los problemas diarios del trabajo. Este trabajo en equipo exige por una parte una capacidad personal para hacer circular en el grupo todo aquello que puede enriquecer sus decisiones y aportes y por otro lado una convicción de que el grupo adecuadamente integrado y con buen sentido de su objetivo es más eficaz que el individuo solo.

El sentido de colaboración es una condición indispensable para que el grupo funcione y para que los Círculos de Calidad consigan los objetivos propuestos.

Los Círculos de Calidad trabajan en temas que constituyen la operación de cada día y que hacen posible una mejor :

Producción
Rentabilidad
Penetración en los mercados
Ventas

Estos los podemos considerar como los objetivos globales de una organización y son, por lo tanto, en cierto modo, los objetivos globales de los Círculos de Calidad.

La diferencia con respecto a los objetivos de las organizaciones es que los Círculos de Calidad trabajan en el "aquí y el ahora" o sea en el presente y se ocupan de aquello que es el problema actual.

ORGANIZACION DE LOS CIRCULOS

Los Círculos de Calidad están integrados por 5 - 15 miembros, junto con el supervisor o jefe respectivo quienes se reúnen durante una hora mínimo una vez por semana o cada 15 días preferiblemente en horas de trabajo.

La conexión más estrecha entre el Círculo y la Organización está dada por el "Facilitador" cuyo papel es el de :

- Promover y ayudar a implementar el Programa de Círculo de Calidad.
- Orientar sus encuentros iniciales.
- Entrenar a los miembros del Círculo de Calidad.
- Resolver algunos problemas que surgen en el funcionamiento del grupo.
- Servir como puente entre el grupo y el personal Staff controlando recursos necesarios para el grupo (1).

(1) Wood Robert; Hull Frank; Azumikoya. Evaluating Quality Circles: The American Application; California Management Review. Vo. XXVI. No. 1, 1983.

El líder del Círculo de Calidad generalmente es el supervisor o jefe inmediato de los colaboradores. Su papel principal es el de dirigir las actividades del Círculo de Calidad y moderar las discusiones durante los encuentros. El estilo preferido de liderazgo y con el cual ayuda al esfuerzo colectivo de el grupo en la solución de problemas es el de una actitud no directiva, no evaluativa y de soporte a la acción del grupo. Se observa por lo tanto que no es fácil hacer la transición del rol de supervisor al de líder del grupo y para ello se requiere el entrenamiento adecuado.

CARACTERISTICAS DE LOS CIRCULOS

1. Los miembros de los Círculos de Calidad deben laborar en el mismo taller o área de trabajo.
2. Los miembros del Círculo trabajan bajo el mismo supervisor, quien también hace parte del Círculo. La mayoría de las veces él es el líder del grupo.
3. La participación en los Círculos es voluntaria, no debe ser obligatoria, coaccionada o forzada. El miembro puede ingresar, retirarse y afiliarse nuevamente cuando lo desee.
4. Los miembros del Círculo y no la gerencia son los que seleccionan, analizan y presentan soluciones a problemas de trabajo.
5. Los miembros del Círculo allegan la información y obtienen la ayuda necesaria para analizar un problema y llegar a soluciones. Para ello, en ocasiones, pueden requerir la asesoría y/o colaboración de un técnico o un experto.
6. Los temas que se tratan en los Círculos hacen referencia a actividades de producción, herramientas y equipamientos, tópicos tales como:

Beneficios
Prestaciones Sociales
Políticas de Enganche y Empleo

Y en general asuntos que son propios del fuero sindical no son competencia de los Círculos.

PARTICIPACION DE LA DIRECCION Y DE LOS MANDOS MEDIOS EN LA ADMINISTRACION DE LOS CIRCULOS

Tanto la dirección como los mandos medios son envueltos en la administración de los Círculos a través del soporte formal al programa de los Círculos de Calidad y de la aprobación de las propuestas hechas por los miembros.

La autoridad para aprobar propuestas y disponer los recursos necesarios para su implementación está en manos del director de línea quien tiene autoridad operacional en la parte de su área afectada.

IMPLEMENTACION DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

La implementación de los Círculos de Calidad es una consecuencia de la convicción de la dirección acerca de la bondad del Programa. Esto significa apoyo estructural y económico para la puesta en marcha y mantenimiento del programa.

Hay sin embargo dos consideraciones importantes a tener en cuenta para que el proceso de implementación resulte con el éxito esperado :

1. Los empleados tienen que estar interesados en el programa y creer que su asistencia y participación será de beneficio tanto para ellos mismos como para la compañía.
2. Los miembros de los Círculos deberán ser entrenados en dinámica de grupos y técnicas para la solución de problemas.

Algunas tácticas que pueden favorecer un clima de aceptación y participación durante la fase introductoria son :

- a. Programas de educación para los miembros de la Organización.
- b. Formación de un Comité de dirección para orientar políticas y planes para la implementación de los Círculos.
- c. Establecimiento de un programa piloto.
- d. Permitir que la participación sea voluntaria.

ALGUNAS CAUSAS DEL FRACASO DE LOS CIRCULOS

Un programa de Círculos de Calidad puede fracasar debido a :

1. Una pobre implementación.
2. Una introducción en un contexto equivocado, o
3. Fallas en la técnica.

Una de las causas mayores de fracaso subyace en las expectativas demasiado irrealistas de la dirección en cuanto a obtener ganancias significativas en corto tiempo. Se necesita una etapa superior al año para empezar a ver resultados significativos.

Otra de las causas de fracaso reside en el descontento o rechazo de los mandos medios en los departamentos en los cuales los Círculos de Calidad han sido introducidos. Esto surge por temor a que sus roles puedan ser usurpados si se delega ciertas actividades en los empleados de nivel más bajo.

Otra reacción quizá venga de parte del sindicato quienes pueden pensar que se está explotando a los trabajadores haciendo que resuelvan problemas que son responsabilidad de la dirección o también puedan pensar que los Círculos de Calidad favorecen un nivel de cooperación entre dirección y trabajadores, cosa tal que afecta sus intereses. Por las anteriores razones es conveniente invitar a participar a la representación sindical en la planeación de las actividades del Programa de Círculos de Calidad.

CONSIDERACIONES FINALES

- Cuando los Círculos de Calidad son implementados en bajos niveles de la organización o en trabajos altamente estructurados donde los empleados a menudo no tienen experiencia de trabajo en equipo es importante el entrenamiento de los miembros en aspectos de dinámica de grupos.
- Los Círculos de Calidad no son un sistema de administración diferente al formal. Por lo contrario funcionan dentro de la misma estructura organizacional y a través de los diferentes niveles jerárquicos.

Los Círculos de Calidad son una inversión en capital humano que favorecen un trabajo colectivo, un clima de confianza, una alta moral, mayores posibilidades y compromiso hacia el trabajo y hacia la organización, mejor calidad y mayor productividad y por ende mayor crecimiento y desarrollo de las personas y de la organización en general.

- La capacitación tanto en técnicas para la solución de problemas como en relaciones humanas y creatividad es necesaria para el buen éxito de los Círculos. Vale la pena recordar que Ouchi en su libro ‘Teoría Z’ dice que “el empleado japonés promedio recibe durante sus primeros diez años de trabajo, 500 días aproximadamente de capacitación, incluyendo instrucción en las aulas y capacitación en el trabajo”.
- Es posible que parte del malestar laboral que existe tanto en las pequeñas como en las grandes organizaciones se deba al sentimiento de subutilización de las capacidades y habilidades de los trabajadores.
Los Círculos de Calidad liberan y actualizan ese potencial creativo latente y permiten mayor enriquecimiento del trabajo y satisfacción del individuo.
- Cuando no hay mucha tradición de administración participativa en las organizaciones empezar con el sistema de grupos primarios como preparación para la adopción del sistema de Círculos de Calidad posteriormente es una buena estrategia.
- Con los Círculos de Calidad se amplía y se cualifica la participación de las personas en las organizaciones.
Es el poder pensante, su capacidad de opinión basada en su experiencia y el diario contacto y vivir con su trabajo lo que le permite al empleado hacer aportes significativos a la solución de problemas del trabajo, problemas tales que o se conocen y no se resuelven o se desconocen y afectan el rendimiento, la calidad y la productividad organizacional.
- Una compañía puede y debe ser productiva y para ello generar una estructura acorde a esa productividad deseada; lo importante aquí es la consideración de que es a través del desarrollo de las personas que la productividad es posible. Un desarrollo tal que les permita un encuentro sano y enriquecedor con su trabajo, de un desarrollo tal surge un clima de confianza que a su vez es base para ese desarrollo

y que permite que las personas en las organizaciones crezcan en mayor conciencia y libertad, condiciones necesarias para una madurez empresarial. Los Círculos de Calidad pueden ser una pedagogía activa en el seno de las organizaciones del trabajo y constituye un reto el que la dirección de las personas y la administración de las organizaciones se pueda orientar en este sentido.

Es importante entonces considerar que la participación de las personas en las organizaciones debe estar apoyada por una adecuada preparación y educación.

Una estructura, unas políticas, una dirección que favorezca el crecimiento y desarrollo de las personas en la organización hacia mayores niveles de conciencia y libertad, está contribuyendo a lograr una participación real.

- Participación estatuida no es necesariamente participación.
- Participación lograda a través de procesos integradores, pedagógicos, sintetizadores puede ser un camino para alcanzar la madurez laboral y empresarial.
- Crear condiciones para que el personal participe a nivel de la información, a nivel de la opinión y a nivel de la decisión es un reto y una exigencia para las empresas hoy día, es un reto que hay que asumir si las organizaciones son consecuentes con las exigencias de la época.

Los Círculos de Calidad requieren una cultura organizacional, en la que los valores, las actitudes, los comportamientos de las personas, lo mismo que la filosofía y los procedimientos en el manejo del personal contribuyan a un clima organizacional donde la creatividad, la expresividad y el autocontrol estén amparados por un ambiente de mutua confianza que facilite mayores niveles de colaboración y compromiso con las personas y con las tareas. Esto solo es posible si el hombre constituye la razón de ser de la empresa, y si los esfuerzos organizacionales se orientan a crear y mantener las condiciones que permitan un desarrollo de las personas en términos de mayor conciencia y libertad. Los Círculos de Calidad pueden ser una respuesta para implementar el tema de empresa y dignidad humana en el interior de las organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. ANTHONY, William. *Gerencia Participativa*. Fondo Educativo Interamericano. 1984.
2. OUCHI, William. *Teoria Z*. Editorial Norma, 1982
3. THOMPSON, Philip. *Círculos de Calidad; Cómo hacer que funcionen*. Editorial Norma. Serie Desarrollo Gerencial, 1984.
4. WOOD, Robert - HULL, Frank and AZUMI, Koya; *Evaluating Quality Circles: The American Application*; California Management Review Vo. XXVI, No. 1, 1983.
5. MATSUSHITA, Konosuke. *El Secreto de mi éxito*. PHP Institute Inc. 1983.
6. *Círculos de Calidad*. Nuevo Enfoque para aumentar la productividad del personal. Alexander Hamilton Institute, Inc. 1981.
7. OLMSTED, M. S. *El Pequeño Grupo*. Editorial Paidós, 1974.
8. HULL, Frank and AZUMI, Koya. *Technology, Organization and Morale in Japón*. (Working paper Center for the Study of Innovation, Driver cite of Maryland, College Park 1982).
9. MATIZ Aristizábal, Alberto. *El auge de los Círculos de Calidad en Colombia*; Actualidad Laboral, Julio/Agosto de 1985.
10. SEVILLA, Andrés. *Conferencias a Personal de Carvajal S. A.* 1981 - 1982.