

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
FACULTAD DE LENGUAS Y LETRAS**

TESIS

**CÍRCULOS DE CALIDAD
Y SU APORTACIÓN A LAS INSTITUCIONES
EDUCATIVAS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN LENGUAS MODERNAS EN INGLÉS**

PRESENTA

ALEJANDRO CONTRERAS CLEMENTE

**DIRECTOR DE TESIS
L.A.E. FEDERICO RAMÍREZ GONZÁLEZ**

Querétaro, Qro; febrero de 2002

No. Adq. H.66552
No. Título TS
Clas. 370.
C 764c.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS JURIQUILLA**

DIPLOMADO EN DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE COLEGIOS

**CÍRCULOS DE CALIDAD
Y SU APORTACIÓN A LAS INSTITUCIONES
EDUCATIVAS**

*Moreno Salinas Martha Patricia
Contreras Clemente Alejandro*


CALIFICACIÓN OBTENIDA
9.5 NUEVE CINCO
Querétaro, Qro; febrero de 2002

CONTENIDO

Introducción	
General.....	1
Planteamiento el problema.....	3
Justificación.....	4
1. Grupos de Trabajo.....	5
1.1 Introducción.....	5
1.2 Definición.....	5
1.3 Tipos de Grupos de Trabajo.....	5
1.4 Características de los Grupos de Trabajo.....	7
1.5 Etapas de Desarrollo de los Grupos de Trabajo.....	8
1.6 Conclusión.....	9
2. Círculos de Calidad.....	10
2.1 Introducción.....	10
2.2 Definición.....	10
2.3 Objetivos de los Círculos de Calidad.....	11
2.4 Características de los Círculos de Calidad.....	12
2.5 Ventajas de los Círculos de Calidad.....	13
2.6 Elementos y Funciones de los Círculos de Calidad.....	13
2.7 Papel del Sindicato en los Círculos de Calidad.....	14
2.8 Conclusión.....	15
3. Procesos de Formación de los Círculos de Calidad.....	16
3.1 Introducción.....	16
3.2 Iniciación.....	16
3.3 Elección de facilitadores y líderes para su capacitación e inicio del plan piloto.....	17
3.4 Plan piloto.....	18
3.5 Expansión.....	20
3.6 Propuesta e implantación.....	20
3.7 Estabilización y Evolución.....	22
3.8 Funcionamiento de los Círculos de Calidad.....	22
3.9 Conclusión.....	22
Conclusión General.....	24
Bibliografía	25
Páginas de internet.....	26

INTRODUCCIÓN GENERAL

La pujante competencia global que actualmente rige al mundo obliga a las organizaciones a mejorar y buscar nuevas formas de conquistar y retener al cliente. Sin embargo, es la calidad del producto o servicio lo que en realidad mantiene a un cliente o usuario cautivo.

Actualmente ya ninguna organización está exenta de modernizarse, actualizarse y renovarse si no se quiere quedar rezagada para luego desaparecer. Es imperativo para las organizaciones públicas y privadas renovarse y reformarse si lo que quieren es competir y sobrevivir.

La tarea no es fácil, pues cualquier organización en aras de modernización requiere de profundas modificaciones tanto técnicas como administrativas. El factor humano es difícil de reformar si a éste no se le capacita adecuadamente. Así pues una reingeniería o cualquier otra reforma en la educación requiere ser bien planeada y llevada a cabo adecuadamente si se quiere tener éxito en la implantación de una cultura de calidad en la organización.

Las organizaciones educativas tanto públicas como privadas pueden ser también objeto de profundas reformas en aras de ofrecer un servicio de calidad total a sus clientes y usuarios. Es necesario renovar la mentalidad de los trabajadores al servicio de la educación, especialmente de aquellos que dependen directamente del estado. Ante el cobijo del sindicato y preocupados más por su carrera magisterial, los docentes y administrativos han dejado de ocuparse por ofrecer una buena calidad en la educación pues confían en ser personal inamovible.

Así entonces es necesario emprender grandes campañas para concienciar a los trabajadores de la educación para que alcancen una cultura de calidad total al momento de ofrecer sus servicios.

El siguiente trabajo relacionado con los “Círculos de Calidad” tiene como objeto complementar la idea de cómo implementar una cultura de calidad en una organización independientemente de la actividad a la que ésta se dedique, pero de alguna manera se tratará de encontrarle un enfoque educativo. Cabe señalar que este documento más que nada pretende ser una guía documental para explotar la idea de los Círculos de Calidad y el lector lo utilice para la iniciación de una cultura de Calidad Total en una institución educativa.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la educación, la falta de una cultura de calidad del personal docente y administrativo de las instituciones escolares afecta de alguna manera el nivel académico de los alumnos. El problema es aún más complejo, una educación de mala calidad resulta en individuos de poca calidad, creándose así un círculo vicioso que afecta no sólo el aspecto académico del alumno, sino además las otras facetas que forman parte de la vida integral de éste.

La mala calidad tanto de la educación como de las instituciones educativas han hecho de México un país poco competitivo y completamente dependiente de las pautas que otros países más avanzados marcan día con día en la pujante competencia mundial. El bostezo, la falta de iniciativa y de conciencia por la excelencia son la principal imagen que México aún sigue vendiendo al mundo.

Imperativo, necesario, urgente es romper el círculo de mala calidad renovando estructuras y cambiando formas de pensar de la gente y las organizaciones que se dedican a la prestación de servicios educativos de cualquier nivel.

Sólo con una educación de calidad y con gente bien preparada, motivada y comprometida con su trabajo es cómo este país alcanzará mejores niveles y estándares competitivos para afrontar los nuevos retos mundiales que la globalización trae consigo.

JUSTIFICACIÓN

La introducción de los Círculos de Calidad como una manera de implementar la Calidad Total en una organización prestadora de servicios educativos es de gran ayuda para empezar a renovar y ampliar la visión y mentalidad de los trabajadores de la educación en aras de una mejora continua. Los problemas técnicos y administrativos que tales organizaciones presentan justifican la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas.

Aunque la teoría de los Círculos de Calidad es tema netamente técnico y administrativo, esto no implica un divorcio absoluto con otras disciplinas, y mucho menos con la educación. Prueba de esto es que durante nuestra formación como licenciados en lenguas en la Facultad de Lenguas y Letras de la Universidad Autónoma de Querétaro, algunas de las materias que se nos impartieron estuvieron involucradas con la administración. Por ello es que creemos que el siguiente documento técnico-administrativo puede ser viable para ser presentado como un trabajo con el cual nos podamos titular.

Estamos ciertos en que, aunque la mayor parte de la información es técnico administrativo, ésta será, como decíamos antes, de gran ayuda no sólo para lograr la eficiencia de una organización, sino que también para empezar a transmitir una nueva cultura de calidad tanto al personal docente como administrativo, pero además, y es muy importante esto, a los alumnos.

1. GRUPOS DE TRABAJO

1.1 Introducción

Conociendo que el factor humano es el más importante en toda organización, antes de implementar cualquier programa es importante saber cuáles son las características principales de las personas de la organización para poder tener un mejor panorama del cómo poder organizarlas y qué tareas asignarles en el afán de establecer los Círculos de Calidad en la institución.

Debido a que la naturaleza de los Círculos de Calidad es el trabajo en grupo, es necesario entonces saber qué son y cuáles son sus funciones y características para así después organizar Círculos de Calidad.

1.2 Definición

Un grupo de trabajo es con el que se pretende llegar a la meta trazada

“Un grupo de trabajo se define como dos o más personas que interactúan e influyen en otras para lograr un propósito común”¹

Otra definición de grupo de trabajo es la de Robbins:

“Se define al grupo de trabajo como dos o más individuos que interactúan e interdependen unos de otros, y se reúnen para lograr objetivos específicos”²

1.3 Tipos de Grupos

En toda organización existen generalmente dos tipos de grupo y esto depende básicamente de los objetivos bajo los cuales son creados.

¹ Stoner Administración Prentice Hall Quinta Edición México 1994.

² Robbins Stephen, Administración Teoría y Práctica. Prentice Hall. Cuarta Edición. México 1994

- **Grupos formales:** Aquellos grupos de trabajo que la organización establece y a los cuales se le fijan asignaciones de trabajo y actividades establecidas.

Dentro de los grupos formales de trabajo tenemos:

Grupo de mando: Son las personas de un departamento; un jefe y un grupo de personas bajo su mando.

Equipos transfuncionales: Se reúnen para la solución de problemas que afectan a diversas áreas de la organización.

Equipos autoadministrados: Grupos creados para realizar actividades específicas cuyos miembros determinan el proceso de trabajo que se llevará a cabo para el cumplimiento del objetivo.

Grupos de Actividad: Un grupo temporal que se crea con el fin de llevar a cabo un proyecto o actividad específica; al concluir ésta, el grupo se desintegra.

Círculos de calidad: Es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa autodesarrollo y desarrollo mutuo control y mejoramiento dentro del taller utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros.³

- **Grupos informales:** Grupo de amistades en una organización. Se forman por la convivencia diaria y la necesidad de pertenecer a un grupo entre los miembros de la organización. Son también estos grupos el resultado de la afinidad de intereses y objetivos comunes entre las personas.

³ Kaoru Ishikawa ¿Qué es el Control Total de la Calidad? Editorial Norma Colombia 1986

Para poder lograr una buena dirección en el desarrollo de los grupos es necesario conocer las características de los grupos.

1.4 Características de los Grupos

- **Roles:** Determinada forma de comportamiento que se espera de nosotros por estar en un determinado lugar.
- **Función de los Líderes:** El líder formal de un grupo, es por supuesto, designado o elegido. Los líderes informales por su parte, tienden a surgir de manera gradual conforme interactúan los miembros del grupo.

Dos papeles del líder: Formador y conservador del grupo, el líder intenta satisfacer las necesidades sociales del grupo alentando sus sentimientos de solidaridad.

- **Normas de Grupo:** Lineamientos bajo los cuales se rige el grupo: Influyen en el desempeño y esfuerzo del grupo. Son estándares aceptables que comparten los miembros del grupo. Estas normas pueden ser copiadas de la sociedad o creadas por el mismo grupo.

- **Sistema de status:** El Status es considerado por Robbins como:

“El grado de prestigio, posición o rango dentro de un grupo.”

- **Cohesión de grupo:** Stoner señal cohesión de grupo como:

“Grado de solidaridad y sentimientos positivos que sienten los individuos por su grupo.”

El grado de cohesión es fundamental para el buen funcionamiento del grupo y esto es en otras palabras el sentimiento de solidaridad y unión que hay en el grupo.

Un alto grado de cohesión de grupo facilita las cosas y las tensiones y hostilidades son mínimas; además de que hay un mejor desempeño de actividades.

Se sugieren cuatro maneras para incrementar y mejorar la cohesión de un grupo:

- A) Promover la competencia (con respecto a otros grupos)
- B) Incrementar los atractivos interpersonales.
- C) Aumentar la interacción.
- D) Crear fines y metas comunes.

1.5 Etapas de Desarrollo de los grupos de trabajo

Para lograr un buen funcionamiento de equipo se necesita de tiempo.

Varias son las etapas que un grupo de trabajo pasa para lograr su propia integración.

Formación: En esta etapa aún no hay un objetivo, ningún líder y ningún papel en específico de algún miembro.

Tormenta: Ya hay un líder, pero aún los miembros se resisten a trabajar juntos.

Normalización: En esta etapa se da un poco más de cohesión, el grupo esta más estructurado y se da un establecimiento de las normas.

Desempeño: Ya los miembros aceptan la estructura y el papel que cada uno desempeña. Cada uno desde su trinchera trabaja para lograr el objetivo común del equipo.

Clausura:

Es la última etapa de integración de equipos temporales. Se le conoce como clausura porque es cuando se da por concluida la actividad para la que se integro a un grupo.

1.6 Conclusión

Es indudable que para pretender instaurar nuevas políticas en una organización, es necesario tomar en cuenta siempre a quienes van a ser partícipes del proceso de la reforma. Esta sección ofreció información valiosa que puede ayudar a entender cuáles son los motivos que orillan a la gente a consolidarse en grupos. Tal información debe ser bien aplicada por aquellos que en un momento dado sean asignados a llevar cabo la implantación de los Círculos de Calidad en una institución escolar. En caso de que se quiera tener una información más precisa acerca de los sentimientos de la gente al proponérsele trabajar en grupos, bien podrían funcionar sistemas de monitoreo tales como cuestionarios y encuestas para conseguir tal información. Es decisión y responsabilidad de los responsables en implantar los Círculos de Calidad el abundar más en ese aspecto.

2. CIRCULOS DE CALIDAD

2.1 Introducción

El siguiente capítulo ofrece información detallada de las características, las ventajas, los objetivos, los elementos y algunos conceptos de los Círculos de Calidad. Sirva la siguiente teoría para proveer al lector con elementos confiables que sirvan como herramienta básica para instalar efectiva y paulatinamente una cultura de calidad en el centro escolar en el que pueda estar colaborando, o simplemente como mera información.

- Conceptos básicos
- Objetivos
- Características
- Ventajas
- Elementos de los Círculos de Calidad
- Obstáculos para el Círculo de Calidad

Los Círculos de Calidad tienen su origen en el Japón debido al enorme problema de calidad que presentaban los productos japoneses.

Los Círculos de Calidad están basados en teorías de administración occidentales, especialmente en la teoría llamada Y, de Douglas y Mc Gregor.

2.2 Definición:

Un Círculo de Calidad es un grupo de trabajadores que, en coordinación con su supervisor, se reúnen en forma voluntaria y con cierta regularidad con el fin de identificar, analizar, proponer y llevar a cabo soluciones correctivas a problemas de calidad (identificados por ellos mismos) relacionados con su área de trabajo, utilizando técnicas de control de calidad.

Además se fomenta el autodesarrollo y desarrollo mutuo de todos los miembros del círculo.

2.3 Objetivos de los Círculos de Calidad

- a) Calidad
- b) Productividad
- c) Motivación

La calidad son aquellas características y habilidades que se le confieren a un producto o servicio para la satisfacción de necesidades.

Para lograr la entera satisfacción del cliente al hacer uso de nuestros productos o servicios es imprescindible mejorar lo siguiente.

- Administración participativa con compromiso de trabajo.
- Reducción de errores y mejora de calidad.
- Capacidad en la resolución de problemas.
- Desarrollo de una actitud de prevención de problemas.
- Mejora de la calidad en las relaciones interdepartamentales.

Con respecto a la productividad se pueden mejorar los siguientes puntos

- Ahorro de desperdicios en material y esfuerzos.
- Revisión permanente en los procesos para su optimización.
- Innovación en los diseños y modelos.
- Desarrollo de efectividad en los grupos de trabajo

En cuanto a la motivación se puede apuntar lo siguiente:

Las relaciones entre la gerencia y la fuerza de trabajo mejoran cuando existe la administración participativa, elevando la dignidad y la moral del trabajador. Asimismo se fomenta el deseo de cambio y la necesidad de adaptación.

La motivación mejora la comunicación vertical y horizontal en todos los sentidos y niveles jerárquicos. Genera la humildad para aprender de los demás. Promueve el desarrollo personal y liderazgo

2.4 Características de los Círculos de Calidad

Los Círculos de Calidad como grupo de trabajo tienen características que los hacen diferentes unos de otros.

- Los equipos son de 5 a 15 personas como máximo. Cada autor tiene su propia opinión respecto al número ideal de miembros de un Círculo de Calidad, pero lo más justo pareciera ser un grupo en el que todos los miembros puedan participar.
- Los integrantes necesitan pertenecer a la misma área y coincidir en el mismo turno por lo menos una vez cada dos o tres semanas.
- Los integrantes se reúnen una o dos veces por semana durante una o dos horas fuera de la empresa.
- Los integrantes pueden adoptar un nombre, por lo general relacionado con su área de trabajo.
- Participan solo voluntarios
- Los miembros del Círculo de Calidad eligen los problemas y proyectos de solución.
- Los Círculos de Calidad son aconsejados y orientados por un asesor que asiste a todas las reuniones, pero que no es miembro del grupo.
- Efectúan actividades continuas para una mejora continua. Cabe señalar que la calidad no debe ser vista como un objetivo sino como una forma de hacer las cosas.

2.5 Ventajas de los Círculos de Calidad

- Contribuyen al desarrollo del personal.
- Infunden el respeto a los seres humanos.
- Ayudan a incrementar la productividad, la calidad y la utilidad disminuyendo desperdicios.
- Mejoran la comunicación entre todos los niveles y elementos de la empresa.
- Fomentan la participación de las personas hacia una cultura de trabajo en equipo.
- Mejoran la cultura y clima de la organización.

2.6 Elementos y funciones de los miembros de los Círculos de Calidad

- **Comité Gerencial:** Establece las directrices operacionales de los Círculos de Calidad. Planea y programa el crecimiento. Vigila el funcionamiento. Lo forma el Presidente o Director de una empresa y de cada área. El Comité Gerencial tiene las siguientes funciones:
 - a) Fija los objetivos de los Círculos de Calidad.
 - b) Planea la formación de los Círculos de Calidad.
 - c) Establece planes de reconocimiento por los logros de los Círculos de Calidad.
- **Promotor:** Promueve la formación de los Círculos de Calidad en sus respectivas áreas; se asegura que sus equipos funcionen. Autoriza proyectos y asigna recursos.
- **Facilitador:** Persona elegida por el Comité Gerencial. Tiene a su cargo todo el movimiento de los Círculos de Calidad.
- **Líder:** Persona con capacidad de liderazgo; puede ser un supervisor, un jefe, o incluso un trabajador.

El Líder capacita a los miembros de su equipo. Programa las juntas del círculo así como su contenido. Lleva reportes de actividades de los Círculos de Calidad.

- **Miembros:** Es cada persona que ingresa por la invitación del líder y voluntariamente al Círculo de Calidad. Los miembros o participantes son capacitados por los líderes en las técnicas básicas de solución de problemas. El líder elabora previamente un programa a seguir con el que explica los objetivos y funciones del sistema; asume un nombre y un logotipo que los identifican como Círculo de Calidad.

2.7 Papel del Sindicato en los Círculos de Calidad

Dentro del desarrollo de los Círculos de Calidad es recomendable que el sindicato esté bien enterado de lo que son y de los objetivos de los Círculos de Calidad con el fin de evitar conflictos.

Principales obstáculos para el éxito de los Círculos de Calidad

El desarrollo de los Círculos de Calidad no es algo en lo que no exista problema alguno. En el desarrollo de los mismos pueden surgir problemas y estos pueden ser:

- El concepto equivocado de la alta gerencia acerca de lo que es un proceso de Círculos de Calidad.
- Oposición del nivel gerencial medio y de la supervisión a la introducción de los Círculos de Calidad.
- Capacitación deficiente de los miembros del Círculo de Calidad.
- Imposibilidad de llevar a la práctica las propuestas de los Círculos de Calidad.
- Imposibilidad de evaluar los resultados del proceso de los Círculos de Calidad.
- Los Círculos de Calidad se alejan de la estructura básica del programa.

Los Círculos de Calidad son, en términos generales, agrupaciones formales que se pueden establecer en toda organización con el fin de resolver problemas de su área de trabajo con la ayuda técnica de control de calidad, teniendo la característica de que sólo la integran voluntarios.

2.8 Conclusión

En el caso de los profesionales de la educación, esta teoría de los Círculos de Calidad podría servir no sólo al docente para tener una mejor participación como miembro de un Circulo de Calidad; sí éste es astuto y está comprometido con su profesión, bien podría adoptar dicha teoría administrativa para aplicarla en el salón de clases. Es decir, en su(s) grupo(s) podría organizar pequeños Círculos de Calidad con fines académicos, fomentando así una competencia sana que motive a los alumnos a conseguir una excelencia. La propuesta no suena descabellada pues la intensión principal de una teoría como esta es enseñar a la gente a comprometerse con la calidad. Si a los alumnos se les enseña y se les exige calidad desde las aulas con técnicas de este tipo, bien podría resultar que cada vez más los futuros profesionistas de este país modifiquen todos los aspectos de su vida basándose en las enseñanzas que desde ahora se les empiece a reforzar.

3. PROCESO DE FORMACIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

3.1 Introducción

La siguiente sección comprende la parte más técnica del documento. Intenta ser una guía práctica para establecer toda la teoría ya mencionada en los capítulos anteriores. Así pues la información ofrecida en esta sección está dirigida principalmente a los jefes de área o coordinadores de una organización. En una institución escolar, son el personal mencionado quienes tendrían que prestar la mejor de las atenciones, a los procedimientos aquí referidos. Es la naturaleza de su papel de líderes lo que les obliga a planear detalladamente la paulatina formación de los Círculos de Calidad. Es importante resaltar que quienes fuesen asignados a establecer esta propuesta deben ser cuidadosamente capacitados para cometer el mínimo de errores ya que la eficiencia de su trabajo repercutirá enormemente en el éxito o fracaso al intentar implementar los Círculos de Calidad en su organización.

La formación de los Círculos de Calidad comprende las siguientes etapas:

3.2 Iniciación

Esta etapa consiste en formar un grupo de estudio (Comité Gerencial) que se encargue de recolectar toda la información referente a los Círculos de Calidad. Esto puede incluir visitas a empresas en las que esté funcionando este sistema con el fin de conocer sus experiencias al respecto; al mismo tiempo se puede asistir a conferencias sobre el tema.

En esta etapa también se puede identificar qué sí y qué no se puede lograr con este sistema. Para todos debe quedar claro que un Círculo de Calidad no se crea solo para remediar problemas y proveer soluciones, sino que representa una oportunidad de superación para todos los miembros de la empresa, pretendiendo principalmente:

- a) Contribuir a la superación del personal y desarrollo de la empresa.
- b) Crear un ambiente de trabajo sano con el que todos estén satisfechos.
- c) Motivar al personal de todas las áreas a ser partícipe en la solución de problemas de su área de trabajo.
- d) Fomentar el trabajo en equipo.

- e) Incrementar la comunicación positiva en todos los sentidos.
- f) Mejorar las relaciones interpersonales.

Cuando se ha estudiado toda la información recopilada se lleva a cabo una junta especial en donde se reúnen los distintos niveles gerenciales y a quienes se les da una plática explicativa de lo que son los Círculos de Calidad, su funcionamiento, los requerimientos de tiempo y esfuerzo, etc.

Así también forma parte de esta etapa la creación de una filosofía que defina el concepto bajo el cual se regirán los Círculos de Calidad pudiendo quedar de la siguiente manera:

Los Círculos de Calidad se basan en un concepto muy sencillo:

- a) Casi todas las personas tomarán más interés y orgullo por su trabajo si se les permite influir en las decisiones que se tomen acerca de éste.
- b) Este incremento de interés y orgullo resultará directamente en un aumento de calidad la cual, a su vez, dará a la compañía una posición más competitiva.
- c) Crea en el individuo un sentido de participación y contribución. Esta técnica reconoce al trabajador como Ser Humano, con la habilidad y el deseo de participar en la solución de problemas, para lograr su desarrollo, el de sus compañeros y el de la organización.

3.3 Elección de facilitadores y líderes para su capacitación e inicio del plan piloto.

En esta etapa se procede a la elección de las personas que cubran el perfil necesario para poder ser facilitadores y líderes de los Círculos de Calidad.

Cuando son elegidos y aceptan voluntariamente la propuesta se procede a la capacitación sobre el control de calidad y las actividades de los Círculos de Calidad limitando el plan de estudio a principios básicos de las actividades de los Círculos de Calidad y herramientas básicas para la solución de problemas.

En el momento en que están plenamente capacitados los facilitadores y los líderes regresan a sus lugares de trabajo y comienzan a formar los primeros Círculos de Calidad para dar inicio al plan piloto.

3.4 Plan piloto

El plan piloto es una etapa crucial para el desarrollo de los círculos de calidad, es aquí en donde se lleva a cabo la implantación y desarrollo de los primeros círculos de calidad, es en donde la empresa evaluará la conveniencia de su expansión en las distintas áreas de la organización.

Esta etapa consiste en hacer funcionar los primeros círculos que pueden ser dos o tres en donde la gente sea más positiva y con líder entusiasta.

Complementando lo anteriormente dicho es recomendable que los voluntarios de esta primera sean aquellas personas que por impresión general se crea puedan hacerlo bien.

En esta etapa es necesario establecer un programa de capacitación para los círculos piloto y empezar a desarrollar o adquirir los instrumentos educativos para tal fin.

Se establece un sistema de evaluación a través del cual se determinan los aspectos del programa que no estén funcionando adecuadamente con el fin de evitar que se sigan presentando y corregirlos a tiempo.

Los temas para el primer problema que va a resolver el primer Círculo de Calidad no son totalmente libres; se quiere evitar la desmotivación que puede ocurrirle a un grupo sin experiencia que quiera atacar problemas muy complejos con soluciones de largo plazo, en consecuencia el grupo debe ser guiado para la elección de su primer problema a resolver. Pero se ha enfatizado que además de ser problemas sencillos, deben tener alto interés para ellos, y ser claramente para su beneficio directo.

El desarrollo del plan piloto debe ser en un tiempo justo en donde no se corre aprisa, en donde se permita hacer las suficientes modificaciones y ajuste de puntos a mejorar para una expansión oportuna, que traiga consigo los beneficios que se esperan.

La expansión de este programa varía de una empresa a otra y esto es principalmente por el número de personas que en ella laboren y por los resultados que se obtengan en el plan piloto.

En el desarrollo del plan piloto el papel del facilitador es muy importante ya que es la persona responsable de la capacitación y los conocimientos adquiridos por los líderes y los miembros de los primeros Círculos de Calidad se reflejan de una manera positiva y benéfica para una rápida expansión.

Debe asistir a todas las juntas en calidad de oyente, procurando intervenir lo menos posible con el único objetivo de identificar los puntos que se puedan mejorar, y comentándolos posteriormente a al líder del grupo.

Es importante que lleve los registros de los Círculos de Calidad y sus avances, y vaya previniendo las presentaciones a la gerencia ya que puede haber círculos de rápidos resultados y es necesario que haya respuesta rápida a sus demandas. También tendrá listo el plan de reconocimiento que previamente habrá elaborado del Comité Gerencial.

El Comité y las gerencias medias estarán interesados en los avances, por lo que el facilitador los mantendrá informados ya sea a través de juntas o de informes escritos. El plan piloto, en resumen, es una etapa necesaria para hacerle ajustes al programa, para aprender a hacerlo, y para que los errores no sean definitivos e irreversibles.

3.5 Expansión

Cuando las actividades de los primeros Círculos de Calidad comienzan a rendir frutos positivos, y los puntos que requirieron ser mejorados han sido resueltos, se procede a la expansión progresiva de los Círculos de Calidad a las demás áreas de la empresa llamándosele a esta actividad expansión.

En esta etapa es cuando una parte apreciable de la organización tiene la oportunidad de ingresar en el programa y operar los Círculos de Calidad.

Las actividades de esta etapa son las siguientes:

- Informar a trabajadores y empleados sobre los objetivos y políticas de los Círculos de Calidad, fases planeadas de su desarrollo, los éxitos logrados ya sea por medio de boletines o alguna otra forma de comunicación.
- Reclutamiento de voluntarios para el programa capacitando a líderes que a su vez inviten a miembros de sus grupos a participar.

3.6 Propuestas e implantación

Esta etapa se da cuando los Círculos de Calidad están ya integrados y trabajando sobre los primeros problemas a solucionar, además hay tres actividades fundamentales en esta parte del programa:

- Presentación de propuestas
- Evaluación de propuestas
- Motivación a los grupos para la identificación de nuevos problemas

Existen tres aspectos que deben cuidarse en el desarrollo de esta etapa con el fin de que el programa no se estanque y pueda pasar a la etapa siguiente. Estos aspectos son los siguientes.

- El apoyo de los mandos medios.

Las propuestas de los círculos para solucionar problemas implican frecuentemente el cambio de sistemas o aspectos del trabajo que son responsabilidad de supervisores y técnicos, y otras funciones de gerencia media.

Se puede dar el caso de que los niveles intermedios se sientan responsables por la existencia del problema, lo cual puede provocar una oposición al programa, o tensiones y actitudes defensivas por parte de la gerencia media al momento de tratar de implantar la solución.

Debido a tal situación, se debe tener especial cuidado, respeto y claridad ante los sentimientos y reacciones de la gerencia media.

- Atención oportuna de la gerencia en la evaluación de las propuestas.

En esta etapa la alta gerencia se encuentra con un gran número de propuestas para analizar, lo que puede causar un retraso en la evaluación de las mismas y por consiguiente un desánimo en el Círculo de Calidad. Si la gerencia tarda bastante en dar la respuesta esto puede disminuir el entusiasmo y el interés del grupo. Por ello es recomendable dar pronta solución al análisis de la propuesta, así como tener fondos para implantar las propuestas.

3.7 Estabilización y Evolución

- Estabilización

Pretende estabilizar el programa de los círculos

- Evolución

Es la capacitación periódica y renovada

3.8 Funcionamiento de los Círculos de Calidad

- Identificación de los Problemas Existentes
- Elección del problema número uno: Sin duda alguna es importante buscar cual entre tantos problemas existentes es primordial para ser resuelto.
- Análisis del problema para identificar las causas que dieron origen al mismo y búsqueda de la mejor solución.
- Implantación de la propuesta de solución.

3.9 Conclusión

Desde luego que la formación e implantación de los Círculos de Calidad en una organización educativa debería ser llevada a cabo preferentemente por expertos en la materia. Sin embargo, dado que quienes realizamos este documento no lo somos, hemos querido ofrecer esta teoría a manera de una propuesta documental ya que de momento nuestros conocimientos y condiciones nos son las más adecuadas para llevar a la práctica una tarea de esta naturaleza. Creemos sinceramente que la información aquí presentada puede ser de gran utilidad para quienes, sin ser expertos tampoco en la materia, en este momento están al mando de alguna coordinación o departamento de una institución escolar. Habría que recomendarle que de alguna manera tendría que abundar más respecto a los Círculos de Calidad para unos mejores resultados.

Asimismo queremos que este trabajo documental pueda ser de gran utilidad para nuestros compañeros de la licenciatura ya que la lectura de éste les podría ampliar su visión respecto a los vínculos que la educación puede tener con la administración.

Ciertamente esta propuesta no está descubriendo el hilo negro de la administración, sin embargo hemos querido ofrecerla a manera de reflexión ya que el Diplomado en Dirección y Administración de Colegios nos ayudó para ello.

CONCLUSIÓN GENERAL

La calidad de un país se respira y se refleja en cada rincón de éste, en su gente, en sus instituciones, en sus organizaciones sociales y empresariales, en su cultura y en su educación.

Un pueblo sin vocación por la calidad da como resultado un país incompetente. La alta competitividad es el resultado de hacer las cosas con calidad y ésta debe ser inculcada desde el seno familiar y a temprana edad.

Para alcanzar una cultura de calidad se requiere trabajo en equipo, con gente comprometida que comparta ideales y objetivos similares. Hemos visto que los Círculos de Calidad son una buena opción para iniciarnos en una nueva cultura, la cultura de calidad. Una vez que se comprueben los resultados positivos de los Círculos de Calidad estos se pueden ir transmitiendo entre todos los miembros de una organización hasta lograr un círculo cada vez más grande. Esta visión debe no sólo enfocarse a organizaciones sino que paulatinamente se puede transmitir al pueblo hasta lograr forjarnos como una nación altamente competitiva con una gran cultura de calidad. Así entonces haríamos de nuestro país una nación grande y lista para competir.

Con el trabajo presentado aquí queremos mostrar al lector parte de lo que en el Diplomado en Administración de Colegios aprendimos. Estamos sumamente agradecidos con nuestros expositores y coordinador del diplomado por su profesionalismo y su compromiso al ofrecernos una nueva visión de la educación a través de las teorías administrativas. Lo más relevante de todo es que no sólo hemos adquirido una nueva visión de la administración y la educación, sino que además, el regocijo se duplica al reconocer que este diplomado nos ha dejado, sin temor a exagerar, una nueva visión del mundo.

BIBLIOGRAFÍA

Kaoru Ishikawa. ¿Qué es el Control de la Calidad? Editorial Norma. Colombia. 1986.

Robbins Stephen. Administración, Teoría y Práctica. Prentice Hall. México 1994.

Thomson Philip. Círculos de Calidad. Cómo Hacer que Funcionen. Editorial Norma. Colombia 1984

PÁGINAS DE LA INTERNET

www.aiteco.com/qfd.htm

www.avantel.net/-rjaguado/cir.html

.212.73.32.210/hosting/000df/m-angel/manuales/círculos de calidad.html