

PERSONAS: ENSAYO

La Mejora Continua de la Calidad como doctrina empresarial para la formación de la implicación de los trabajadores.

Continuous quality improvement and business training doctrine for the involvement of employees.

Edición Nº 24 – Noviembre de 2015

Artículo Recibido: Septiembre 28 de 2015

Aprobado: Octubre 06 de 2015

AUTOR

Diego Álvarez Newman
Doctor en Ciencias Sociales, Sociólogo Universidad de Buenos Aires (UBA), Profesor en Sociología en enseñanza media y superior (UBA). Investigador CONICET, UBA, y Universidad Nacional de José Clemente Paz.
Buenos Aires, Argentina.
Correo electrónico: diegonewman@hotmail.com

Resumen

El presente artículo aborda las transformaciones en la gestión empresarial que se consolidaron en los años '90 a escala global. Específicamente, se inscribe en los estudios críticos que analizan los procesos de disciplinamiento y control laboral en América Latina. El problema de investigación que se aborda hace hincapié en la relación entre la Mejora Continua como doctrina empresarial y la formación de la implicación en los sujetos trabajadores. El objetivo es describir a la Mejora Continua y analizarla como tecnología doctrinaria empresarial de interpelación subjetiva. La hipótesis que se sostiene es que la Mejora Continua es una doctrina empresarial cuyo propósito estratégico para el aumento de la productividad es interpelar ideológicamente a los trabajadores para lograr efectos de implicación.

Palabras clave: Doctrina empresarial, Subjetividad, Implicación, Productividad.

Abstract

This article takes up the studies of Social Work Sciences that address the various changes in corporate governance that were consolidated in the 90 globally. Specifically, it is part of the critical studies that analyze the processes of labor discipline and control in Latin America. The research question being addressed emphasizes the relationship between continuous improvement and business doctrine and training of workers involved in the subject. The aim is to describe and analyze continuous improvement and business technology doctrinal opinion questioning. The hypothesis holds is that continuous improvement is a business doctrine whose strategic purpose for increased productivity is ideologically challenged workers to achieve effects of involvement.

Keywords: business Doctrine, Subjectivity, Involvement, Productivity.

Introducción

La “Mejora Continua” (o Kaizen), es una filosofía gerencial constituida a partir de la sistematización teórica de la experiencia japonesa sobre la Gestión de la Calidad. Esta última, expresa una práctica de gestión empresarial de época que retoma y resignifica las técnicas japonesas de gestión. La Gestión de la Calidad se consolidó en la década de 1990 a nivel global como la “mejor práctica de gestión empresarial” al establecerse como norma internacional en la serie ISO 9000. Su principal característica es su ampliación de un paradigma “objetivista” que aborda al control de la calidad desde la centralidad de la inspección de los productos, a un paradigma “subjetivista” que entiende a la calidad como un proceso de implicación de las personas que trabajan. Entre sus principios fundamentales propone que la base de la calidad está en las personas y que los productos y la tecnología son el resultado de procesos entre ellas (Álvarez Newman, 2015).

La Mejora Continua (en adelante MC) funciona como un corpus doctrinario de la Gestión de la Calidad. Su particularidad es que interviene y toma dinamismo sobre la voluntad de las personas por mejorar. Voluntad que es formada, capturada e inscrita bajo la “razón empresarial” de maximizar la productividad y reducir los costos. Para esta doctrina, lo más importante no es la dirección por objetivos, sino la gestión de la voluntad por mejorar los

procesos de trabajo. Gestionar los esfuerzos por mejorar sería la manera más eficaz de llegar a los resultados prefijados por las direcciones.

En este artículo, entonces, se describe y analiza a la doctrina de la MC a partir dos dimensiones. En la primera, se focalizó en la perspectiva que asume la MC sobre la gestión de los procesos de trabajo. Perspectiva que pone en el centro de sus análisis la gestión de las actitudes y de las aptitudes de los trabajadores. En la segunda dimensión estudiamos la perspectiva de la MC acerca de la gestión del conflicto puntualizando en la importancia que asume la relación entre la conflictividad y la productividad.

La estrategia metodológica es cualitativa y consiste en analizar los textos más importantes de los denominados por la propia literatura del management como los “gurús de la calidad”. Se han relevado los principales textos de la tradición filosófica empresarial “Kaizen”, y documentos de Organismos Internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que divulgan, fundamentalmente en América Latina a la Gestión de la Calidad y su doctrina¹.

Desarrollo

1- La perspectiva sobre la gestión de los procesos.

En el marco de la doctrina de la MC, la administración orientada al proceso es una manera de comprender la gestión de los recursos humanos cuyo eje central no se encuentra en los resultados sino en los esfuerzos hechos por los sujetos para producir un determinado producto. Esta forma de gestión remarca a los factores “aptitudinales” y “actitudinales” como determinantes para el aumento de la productividad. La mejora continua requiere de una serie de técnicas y herramientas para gestionar la voluntad de las personas por mejorar. Conducir la voluntad de los sujetos trabajadores hacia las metas estratégicas es la clave de la orientación a los procesos. Las técnicas para el desarrollo de los sujetos requieren de normas, específicamente de la reglamentación de las tareas. El nivel estratégico de la Gestión de la Calidad no procura una reglamentación divorciada entre los que elaboran las normas y los que las cumplen. Para la Gestión de la Calidad los trabajadores no son sólo ejecutantes de tareas, sino que son los que poseen el verdadero saber sobre los problemas efectivos que acontecen en los procesos de trabajo (Imai, 2001:141). Esta es la fuente de poder de los trabajadores que debe ser

reapropiada por la administración. A ese saber no debe confrontárselo ni oponérsele. Debe canalizarse principalmente por la vía de los Círculos de Control de Calidad (en adelante CCC) disponiendo herramientas participativas que induzcan a los trabajadores a compartir sus experiencias. Ya no más la oposición entre los administradores y los ingenieros versus los trabajadores reza la MC. Ahora debe ser la figura del líder, que es un trabajador, el que facilite junto con los técnicos ese saber ya sistematizado y lo ponga a disposición de las gerencias para mejorar de manera continua las metas estratégicas. El control de los procesos permite a las gerencias anticipar los resultados prefijados en las metas.

El proceso de trabajo fue siempre el espacio en disputa entre las direcciones y los trabajadores ya que, en definitiva, la productividad es la fuente de la competitividad y de la tasa de ganancia empresarial. La perspectiva de la MC acerca del proceso asume particularidades con respecto a la tradicional mirada sobre la productividad. La manera de entender los procesos pone a los esfuerzos de los trabajadores en la mira de la gestión.

Desde la perspectiva de la MC, la productividad es una unidad de medida de los resultados, no una realidad. Esta última es entendida como el proceso en donde se concentran los recursos y los esfuerzos dispuestos para lograr determinados objetivos (Imai, 2001:75). La estrategia doctrinaria de la MC plantea que la gestión por resultados pierde el control de los procesos, lugar en el que se localiza el saber de los trabajadores. La pérdida de ese control llevaría a una gestión autoritaria porque comenzaría a “governarse” la producción mediante la imposición de las metas. Por el contrario, la Gestión de la Calidad propone controlar los procesos ya que los esfuerzos hacia las metas no deben imponerse sino ser formados. En definitiva, la calidad es la cualidad en la manera de trabajar de los sujetos en el proceso de trabajo y el resultado sería solo una forma de objetivar ese proceso.

La MC procura formar y capturar los esfuerzos pero también impregnar de manera continua a los trabajadores con la doctrina corporativa mediante las “campañas de calidad” con el fin de generar un clima de proactividad permanente². La doctrina se expresa en campañas de formación cuyo objetivo es producir mayores esfuerzos. Estas campañas incluyen: guías internas de bolsillo³, boletines informativos de la compañía⁴,

sistemas informales de premios⁵, sistemas de competiciones a modo de juegos⁶, y celebraciones de conferencias y convenciones⁷.

La formación técnica-aptitudinal en relación a los problemas efectivos de trabajo y la formación ideológica-actitudinal son para la MC un complemento vital para producir los esfuerzos necesarios que deben conducir a una mayor productividad.

Esta doctrina, dado que interviene en el proceso de trabajo, constituye un importante factor de productividad mediante una producción de sentidos que pretenden proactivizar los cuerpos. La fuente de extracción de la productividad son los cuerpos proactivos (Pierbattisti, 2008). La MC requiere de una producción de sentidos donde los ritos junto con el trabajo efectivo conforman a la fábrica como un gran espacio técnico-ideológico.

El proceso de circulación de la ideología es continuo en la Gestión de la Calidad⁸. El lenguaje corporativo conforma una unidad junto con la disposición efectiva del cuerpo al trabajo intenso. No hay divorcio entre la explotación “muscular” de la fuerza de trabajo y la incitación ideológica a participar y comprometerse en la producción. La una y la otra se suponen, acontecen y se refuerzan en el mismo proceso.

La MC como matriz del proceso de producción ideológica en los espacios de trabajo funciona como una tecnología de poder que captura a los “individuos” en los procesos para proactivizarlos. La clave de la interpelación ideológica (Althusser, 1969) junto con las herramientas de gestión que disponen y capturan a los *individuos* está en la idea de que todo puede ser mejorado de modo permanente.

La MC no es una realidad. Ni siquiera puede objetivarse en las metas estratégicas de una organización. Es una *utopía empresarial* que pretende formar un sentido proactivo en los sujetos para aumentar la productividad. Esta utopía interpela a la voluntad por mejorar y superar los estándares de trabajo establecidos. En tanto utopía (de mejorar continuamente) que *alude* a la realidad (los estándares efectivos de trabajo) produce las mediaciones rituales para la captura de los cuerpos tales como las guías internas de bolsillo, los boletines informativos, los sistemas informales de premios, los sistemas de competiciones a modo de juegos, y las celebraciones de conferencias y convenciones, entre muchas otras. Son estos ritos los que disponen el punto de contacto entre la voluntad por mejorar y los cuerpos intentando producir las subjetividades proactivas.

La MC es una *ilusión*, algo que no existe en la materialidad del proceso de trabajo pero que sin embargo *alude* e incita mediante la formación continua a los sujetos a un determinado comportamiento proactivo en el trabajo que, en última instancia, tendrá efectos sobre la productividad real.

2- La gestión del conflicto.

La forma de gestionar el conflicto de la MC establece una clara diferenciación entre los “problemas en el proceso de trabajo” y la “conflictividad”.

Los problemas en el proceso de trabajo no constituyen conflictos en sí mismos. Todo lo contrario. Una de las premisas es que “todo problema constituye una oportunidad para mejorar” (Imai, 2001:208). La materia prima de la posibilidad de mejora son los problemas. La mejora continua se corporiza en los sujetos trabajadores cuando estos deciden admitir los problemas, compartirlos con el grupo de trabajo y los superiores, hacerse cargo de ellos, e intentar mejorarlos. Una de las principales características de la actitud proactiva es convertir a los problemas del cotidiano de trabajo en una mejora.

El pasaje del “principio epistémico” a la actitud requiere de una sólida teoría y de herramientas de formación. La MC diferencia a los “problemas en el proceso de trabajo” de los “conflictos”. Los primeros son irregularidades, cuestiones que no son del todo correctas, que acontecen en los procesos pero que no provocan, en principio, un daño sustancial. Son sólo los trabajadores los que los notan. Hacerlos hablar acerca de estos problemas supone disponerlos a admitir su existencia ya que para llevar adelante el control del proceso deben conocerse los problemas que ocurren en él.

Son los CCC los espacios donde se abordan los problemas. El método con el que se forma a los trabajadores para que los aborden se denomina “la ruta de la calidad”. Esta es un proceso de sistematización y de resolución de problemas siguiendo el ciclo *Planear-Hacer-Verificar-Actuar* donde los propios trabajadores junto con el líder abordan los problemas cotidianos del proceso de trabajo. La “ruta de la calidad” constituye un método más eficaz que la vigilancia ya que da lugar a un registro del saber obrero elaborado por mismos trabajadores.

Pero, los objetivos de reducción de errores son elaborados por la dirección siguiendo la razón empresarial. En este sentido, un plan de reducción de errores se razona bajo la matriz de la reducción de costos. Al ser esta la perspectiva desde donde se abordan los

“defectos”, la “ruta de la calidad” no contempla ni le es de importancia el “costo subjetivo” en los trabajadores que provoca la intensidad de los ritmos de trabajo.

La velocidad de la línea y los movimientos no entran como “problema” en la esfera de lo pensable por la “ruta de la calidad”.

El “giro subjetivo” de la noción de calidad de ninguna manera tiene como propósito el cuidado de la salud y de las condiciones de trabajo. Más bien, se trata de que tanto los movimientos como las maneras de ser de los trabajadores puedan ser gestionados de forma previsible bajo una grilla de calculabilidad subjetiva. Precisamente en este punto radica la novedad epistémica de la MC: la gestión de la subjetividad en el proceso de trabajo proporciona mayores beneficios económicos que los paradigmas centrados en la inspección o el control de los productos y/o los resultados. La MC apunta a la formación técnica, y, principalmente ideológica, de personas capaces de producir con la menor cantidad de errores economizando la mayor cantidad de tiempo y de movimientos posibles.

Por otra parte, y a diferencia de los “problemas en el proceso de trabajo”, la conflictividad sí puede afectar seriamente a la productividad.

La concepción del conflicto como factor de productividad es efecto del diagnóstico que elaboraron los intelectuales de la calidad acerca de la ya tradicional Administración Científica del Trabajo. Este plantea que fue el descuido del factor humano lo que derivó en una gestión de matriz confrontativa con los trabajadores y que dio finalmente como resultado un fuerte descenso en la productividad en los años ´70 (Imai, 2001; Ishikawa, 1997).

La crítica a la matriz de gerenciamiento clásica tiene dos aspectos fundamentales: la convicción de que los trabajadores no tenían capacidad y que no podían realizar tareas complejas; y la fijación de los trabajadores en los puestos.

El movimiento de la calidad plantea que el descontento que se evidenció en el trabajo, sobre todo luego de la crisis del petróleo de 1973 (Imai, 2001:30), no se debió a algo intrínseco, “natural” de los trabajadores sino a un diseño deficiente del trabajo y al comportamiento de las gerencias (BID, 2003:31). Este diseño sólo contemplaba al trabajador como fuerza muscular ejecutante de tareas concebidas y diseñadas por los ingenieros y la gerencia que eran los que verdaderamente pensaban. La concepción

taylorista-fordista sostenía sus estímulos al trabajo solo en la retribución monetaria. Se volvía una necesidad histórica del management gestionar la implicación de otro modo.

Es evidente que la Gestión de la Calidad introduce cuestiones que trastocan fuertemente el paradigma gerencial anterior. La relación entre conflictividad y productividad es uno de los ejes que más le preocupan. Su tratamiento adquiere cierta complejidad porque esta relación no es abordada bajo paradigmas tecnológicos ni moralistas sino desde una *política managerial*. Para la MC, la productividad es un problema de poder. Si las personas sienten aversión hacia el trabajo o no están de alguna manera comprometidas con su tarea, por más inversiones en tecnología que se hagan la productividad quedará estancada. Por eso, la fábrica es un espacio de formación continua de *sentidos manageriales*.

Para los intelectuales de la calidad, los trabajadores no representan en sí mismos una amenaza a la productividad. De hecho, la existencia de problemas son inherentes al trabajo y hasta necesarios para gestionar la mejora continua. Lo que sí puede representar una amenaza a la productividad, un verdadero conflicto, es la forma en que se organizan los trabajadores. Particularmente, las formas de organización que estén por fuera del control managerial. Específicamente los sindicatos adversos a la política de calidad. Las relaciones laborales empresa-sindicato son entendidas como un lugar de conflicto latente dado que es el espacio donde la política managerial encuentra los mayores límites en su intervención.

La estrategia de la Gestión de la Calidad en relación a los sindicatos está orientada a minimizar las herramientas sindicales de limitación a la política managerial de calidad. Se desprenden de las fuentes documentales tres ejes a tener en cuenta para su análisis: la creación de una organización paralela de los trabajadores; la generación de herramientas de cooperación sindical con la política de calidad; y la reducción y limitación del conflicto laboral a la negociación salarial.

Con respecto al primer eje, los CCC cumplen una función importante en esta estrategia dado que son los espacios en los que la empresa organiza a los trabajadores bajo la dirección de la política de calidad, constituyendo liderazgos más cercanos al management. Por eso, el movimiento de la calidad denomina a los CCC como “organizaciones informales de los trabajadores”, en contraposición a la “organización formal sindical”. Es

en los CCC que predominan las herramientas manageriales y se dispone a los trabajadores a elaborar mejoras de la calidad y la productividad⁹.

En relación al segundo eje, la Gestión de la Calidad no pregonaba la confrontación con el sindicato sino una estrategia de convencimiento y/o cooperación con la política de calidad. Se recomienda la elaboración de declaraciones conjuntas acerca de la necesidad de implicar a los trabajadores, introducir en los Convenios Colectivos de Trabajo cláusulas de aceptación sindical de la política de calidad y generar espacios conjuntos para desarrollar la calidad en el ámbito sindical¹⁰. La aceptación de la política de calidad proporcionaría a los sindicatos una perspectiva managerial que resitúa la reflexión acerca de los métodos y de las condiciones de trabajo bajo la razón empresarial.

Al impregnar al sindicato de la política de calidad, la conflictividad quedaría restringida a la negociación salarial. La importancia de la aceptación sindical y de los trabajadores en general es que permitiría terminar con los antagonismos de clase, propios de la Administración Científica. Como lo demuestra la experiencia histórica desde la mirada managerial, gestionar la producción bajo una perspectiva de dualidad de clases da lugar a una conflictividad permanente que se traduce en altos costos y baja de la productividad. El paradigma de la integración a la política de calidad modifica notablemente la tradicional reflexión del management científico acerca del conflicto (Imai, 2001:214).

Cuanto más se integren los sindicatos a la política de calidad los espacios de confrontación tenderían a disminuir, al tiempo que los ingresos de la empresa tenderían a aumentar. Si la política de calidad es efectiva, los espacios de confrontación quedarían reducidos a la negociación salarial.

El “conflicto”, a diferencia de los “problemas”, es entendido como la confrontación entre los trabajadores organizados y la administración, y constituye la principal amenaza a la productividad. El énfasis que pone la MC en la gestión de los procesos es justamente porque controlando las conductas en el momento mismo de la producción se evita que los “problemas” se transformen en conflictos. Si estos se abordan a tiempo además pueden redireccionarse y convertirse en una “oportunidad de mejora”. Gestionar a las personas, entonces, es también para la MC reducir al mínimo posible las actitudes conflictivas.

Conclusiones

El propósito de este artículo fue describir y analizar a la MC como doctrina empresarial para la formación de la implicación de los trabajadores. Esta doctrina se consolidó y se universalizó en la década de 1990 al ser legitimada la Gestión de la Calidad por diversos organismos internacionales como la mejor práctica de gestión empresarial de época. De esta manera, la MC cobra sentido en el seno de estas prácticas de gestión.

Esta doctrina adoptó protagonismo cuando los principales teóricos del Control de la Calidad asumieron que la “calidad” no es un atributo de las cosas sino que se encuentra en las personas que trabajan, y que los productos son solo el efecto de un proceso entre aquellas. Desde esta perspectiva, la fuente de la productividad está en la voluntad humana por mejorar. La MC es un producto doctrinario que expresa la complejización de los dispositivos de apropiación empresarial de la fuerza de trabajo.

Así, se ha problematizado acerca del accionar de la MC como doctrina empresarial para la formación de la implicación en el trabajo. Identificamos dos dimensiones de análisis con respecto a la relación entre la doctrina empresarial y la formación de los sujetos: la gestión del proceso de trabajo, y la gestión del conflicto.

Con respecto a la gestión del proceso de trabajo, el punto neurálgico son los recursos humanos, puntualmente la formación de la implicación para el aumento de la productividad. La implicación no es un atributo de los “individuos libres” sino que es formada mediante herramientas que interpelan a los sujetos a mejorar continuamente. Entre los principales espacios de proactivización de los trabajadores cabe mencionar principalmente a los CCC. Estos disponen herramientas participativas que inducen a los trabajadores a compartir sus experiencias en el proceso de trabajo. En el seno de estos, se destaca la figura del líder que es el encargado de “facilitar” las metas estratégicas de la empresa. Estas deben tener una presencia permanente en los espacios de trabajo a través de las campañas de formación continua.

La gestión del conflicto parte de una clara distinción entre los llamados “problemas” y el conflicto en sí. Los primeros son necesarios a todo grupo de trabajo humano y son interpretados como una posibilidad de mejora de la calidad y de la productividad. A través del método “ruta de la calidad”, se dispone a los trabajadores a elaborar registros sobre los problemas en el proceso de trabajo, a sistematizarlos, y a resolverlos. Por su parte, el

conflicto es interpretado como la verdadera amenaza a la productividad y a la calidad. A diferencia de los “problemas” se refiere al ámbito de las relaciones laborales, puntualmente a las formas de organización de trabajadores que no aceptan los métodos de trabajo centrados en la Gestión de la Calidad. Entre las principales técnicas de minimización del conflicto identificamos, junto con los CCC, la generación de herramientas de cooperación sindical con la política de calidad, y las estrategias de limitación del conflicto al ámbito de la negociación salarial.

Referencias Bibliográficas

- 1- Álvarez Newman, Diego. 2015. Hegemonía, disciplinamiento y control laboral. Estudio sobre el dispositivo de la implicación de la fuerza de trabajo a partir de las tecnologías manageriales de poder; Tesis de doctorado defendida en la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA el 1° de abril de 2015.
- 2- Imai, M. 2001. Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa; Compañía Ed Continental; México.
- 3- Pierbattisti, D. 2008. La privatización de los cuerpos. La construcción de la proactividad neoliberal en el ámbito de las telecomunicaciones, 1991-2001; Prometeo Libros, Bs. As.; Argentina.
- 4- Althusser, L. 2005. Ideología y Aparatos ideológicos del Estado. Freud y Lacan; Nueva Visión; Buenos Aires.
- 5- Ishikawa, K. 1997. ¿Qué es el Control Total de Calidad? La modalidad japonesa; Grupo Editorial Norma; Colombia.
- 6- Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Programa Japón. 2003. Manual de Administración de la Calidad Total y Círculos de Control de Calidad (Vol. 1 y 2), TC9905067.

Notas al final

¹ Se han seleccionado como fuente de datos para analizar a la MC la obra de dos de los principales consultores que han trabajado en muchas empresas de capital transnacional concentrado y en organismos internacionales. Karou Ishikawa fue un químico japonés que es mencionado por toda la literatura del management como el padre del “Control de la Calidad”. Fue también uno de los artífices fundamentales de la

transformación de la industria japonesa. Realizó investigaciones en casi todas las empresas transnacionales concentradas (Ford, IBM, Bridgeston, entre muchas otras) y ocupó cargos de trascendencia tanto en Organismos Nacionales de su país como en Organismos Internacionales. Por su parte, Masaaki Imai es un Licenciado en Relaciones Internacionales que es señalado por el mundo del management como el creador de la filosofía Kaizen (Mejora Continua). Más vinculado a la divulgación doctrinaria que a la investigación, ha trabajado como consultor también en casi todas las empresas transnacionales concentradas. Asimismo, todas las especificidades acerca de la GC como práctica hegemónica de gestión empresarial a escala global pueden encontrarse en Álvarez Newman, 2015.

² *Las actividades de la campaña interna están conducidas con el fin de captar el "humor" de los empleados y mejorar la comunicación y la moral. La administración cree que es importante que las campañas se lleven a cabo constantemente para mantener la moral y el interés del empleado. (Imai, 2001:148)*

³ *Es conveniente que la oficina de CCC (Círculos de Control de Calidad) publique un pequeño manual al iniciar los círculos. (...) La razón para producir y entregar estos manuales es, en primer lugar, diseminar la idea de los CCC y, en segundo lugar, hacer que los empleados comprendan el razonamiento que hay detrás de la decisión de la Compañía de iniciar estas actividades. (BID, 2003:100).*

⁴ *El boletín informativo es un medio muy efectivo para dar a conocer el avance de las actividades de los CCC y motivar a los interesados. (...) Cuando hay espacio, se muestran las fotografías de los Círculos exitosos, para que los que van por buen camino se sientan orgullosos de aparecer en el boletín y los que no, se estimulen a participar. (BID, 2003:109).*

⁵ *Las compañías tienen toda clase de premios (...) para avivar el interés en las actividades de los CCC. Algunos ejemplos: el CCC más activo (...), el líder más entusiasta (...), el miembro más entusiasta (...), el facilitador más entusiasta (...). (BID, 2003:111)*

⁶ *(...) Las compañías deben idear una serie de actividades festivas que mantengan en alto el entusiasmo. Casos: temas musicales, lemas y carteles, logotipos, ensayos y tableros de avisos. (BID, 2003:118)*

⁷ *Enviar a los líderes, miembros y facilitadores a las convenciones y conferencias nacionales es una excelente forma de mantener el entusiasmo por las actividades de los Círculos (...). (BID, 2003:120).*

⁸ *Las ceremonias dentro de las fábricas tienen vital importancia para reforzar los sentidos de la Gestión de la Calidad: En algunas compañías, se ofrecen bocadillos después de las palabras del presidente. Esto le da la oportunidad de circular por el lugar mientras la gente está comiendo y hacerlos participar en discusiones. Puede preguntarles qué piensan de los CCC. Ésta puede ser la primera vez que algunos de los empleados vean al presidente, así que el hecho de que él los salude, puede ser algo muy significativo para ellos (...). Se toman fotografías de los momentos culminantes del evento, que se exhiben después en los tableros de avisos o en el boletín informativo. Si el evento se grabó en video, se proyecta en la cafetería, con la intención de recordar a todos el objetivo que la compañía persigue al instalar el programa. El discurso del presidente se repite una y otra vez para que se comprenda mejor su mensaje, pues posiblemente no todos lo hayan escuchado y comprendido. (BID, 2003:103).*

⁹ *Los grupos pequeños (por los CCC) también desempeñan un papel de importancia en colocar los cimientos para las buenas relaciones industriales. Los líderes sindicales con frecuencia adoptan posturas de intransigencia cuando se enfrentan a la administración, rehusándose a ceder en sus demandas específicas. Sin embargo, los trabajadores del taller por lo general son más pragmáticos y están más interesados con los asuntos diarios relacionados directamente a su papel como empleados, no solo como miembros del sindicato. Es aquí en donde se cruzan los hilos verticales y horizontales. (...) De este modo, la creación de relaciones sólidas entre los trabajadores y la administración suele depender (...) de la formación de un pequeño núcleo de trabajadores a nivel del taller que son capaces de conciliar su doble papel de empleados y miembros leales del sindicato. (Imai, 2001, p.221).*

¹⁰ *(...) es esencial que se establezca un Comité conjunto laboral-administrativo, (...), antes de introducir el Kaizen. Esto requiere que ambas partes sean realistas y flexibles para abordar el Kaizen. Así, como es esencial que la administración tome la iniciativa haciendo frente a la preocupación laboral respecto al potencial de trabajo, también lo es la iniciativa y aceptación laboral en la distribución del trabajo y el reentrenamiento esencial. (Imai, 2001, p.216).*