

## ¿CIRCULOS DE CALIDAD?

JOSE ANTONIO RAMIREZ G.



El presente artículo tiene como fundamento las experiencias vividas por su autor a través del conocimiento directo de programas de Círculos de Calidad que se han adoptado en algunas Empresas Colombianas, particularmente referidas al caso de la Empresa Hilanderías del Fonce S.A., — San Gil (Santander) y Tejidos Sintéticos de Colombia S.A., en Bucaramanga.

### PREPARACION Y CONDICIONES DE LA ORGANIZACION

Si estudiamos con algún detalle, la naturaleza y el estilo que impera en nuestras organizaciones empresariales, encontramos rápidamente que existen elementos comunes en ellas que les otorgan el sello característico de Empresas no participativas y el hombre es un instrumento de la producción.

Evidentemente existen muchos temores para llegar al status participativo, por cuanto se considera esta gestión de dirección compartida y a veces se funde con el concepto de cogestión. Sabemos que es difícil para un Gerente que basa su gestión en valores no participativos, adaptar para su Empresa un esquema opuesto, es decir en donde el hombre deje de ser un ente que acepta y recibe en forma pasiva ordenes y de manera casi mecánica las ejecute para satisfacer las creencias y valores que conforman la cultura organizacional.

La Gerencia necesita y desea incrementar los niveles de productividad, de mejorar la calidad, de reducir los costos de la operación y esto lo escuchamos en todas las Empresas: pero, cómo comprome-

temos a nuestros empleados para que ellos contribuyan a las necesidades que hemos planteado?

Es aquí entonces donde la Gerencia se plantea el primer cuestionamiento.

Necesitamos del concurso de todos los miembros de la organización para que contribuyan a los objetivos propuestos, pero tenemos los elementos para transmitir y hacer sentir las necesidades de la organización a los Empleados? Hemos visto, de una parte, que la Gerencia tiene la necesidad de vincular a su gente a los mismos objetivos de la Compañía y de otra parte, los empleados están deseosos en forma natural a cooperar con su Empresa; entonces qué hace falta para unir los dos intereses?

En primer lugar, las organizaciones que son autocráticas, poco participativas, reconocen la necesidad de cambiar su filosofía administrativa y creen que sería bueno hacer partícipes a sus miembros de la vida de la Empresa y los gerentes autocráticos se sienten mal cuando se habla de conceptos del estilo democrático; a veces manifiestan que el recurso más importante de su Empresa es la gente, pero lo pertinente no son las expresiones verbales, ni las declaraciones, si éstas no se acompañan por acciones que expresen lo dicho por la gerencia, es decir que exista plena identidad y consistencia entre lo que se dice y lo que se hace. En este entendido, existe interés por definir mejor una filosofía de administrar con las personas y no administrar para las personas y es indispensable para los fines de la participación, que la filo-

sofía se practique conforme se enuncia.

En segundo lugar, la participación no es coadministración, por cuanto las decisiones no son compartidas; los empleados expresan libremente sus ideas, sus problemas e insinúan cambios a la Gerencia para que ella decida entre las alternativas recogidas de sus empleados; luego no debe existir temor a perder autoridad, liderazgo o romper la estructura de poder; por el contrario se debe crear o afianzar el liderazgo haciendo más creativas y útiles a las personas. Entonces se trata de decidirse a crear un mecanismo o método que permita romper un poco la relación gobernante y gobernados, definida clásicamente en los textos de la administración, en forma absolutista, al grado tal que llegan a existir en las organizaciones dos clases o élites, unos los que "mandan" y otros los que "obedecen".

Este esquema que ha perdurado toda una vida en las Empresas, no es fácil de modificar pero se puede cambiar. Las Empresas que han desarrollado programas participativos como los Círculos de Calidad, no son propiamente las más nuevas, ni las que han tenido estilos muy democráticos; si se han preocupado por definir y actuar pensando en que las personas y los grupos deben cambiar y es por ello que la alta Gerencia juega un papel definitivo por su poder y por el efecto demostración que solo ella pueda tener.

Círculos de Calidad: Un método para trabajar en grupo.

La idea de los Círculos de Calidad ha sido bien acogida por las Empresas del país. Algunas se decidieron por montar rápidamente este método, seguramente por las condiciones propias en sus empresas; otras han elegido un período de gestación y estudio muy programado. En cuanto al perfil del estilo que se quiere con este método, unos han escogido el concepto calidad, otros el de participación, otros el de productividad y muy seguramente en estas denominaciones, está implícito el propósito más grande que se busca, aún cuando no podemos afirmar en términos absolutos que se va a lograr primero calidad que participación y alta moral por el trabajo o viceversa.

En los grupos de estudio sobre Círculos de Calidad, a los que hemos tenido oportunidad de concurrir, si hemos planteado, que con ellos, estamos enlazando por de-

cirlo así, conceptos de motivación, liderazgo, comunicaciones, clima organizacional, moral en el trabajo, productividad, confianza, responsabilidad, democracia, etc., que como podemos ver pertenecen a disímiles áreas de las ciencias administrativas y caemos en el riesgo de maltratar estos términos al usarlos ambiguamente o en forma no identificada.

Lo interesante en este campo de los Círculos de Calidad, es definir claramente a sus empleados qué se busca con ellos y cuáles son los propósitos tanto mediatos como inmediatos, si fuere el caso y además es necesario que quienes dirigen y promueven estos programas en las Empresas tengan una buena formación en el campo de la teoría y el comportamiento organizacional que les permita entender y actuar en consecuencia respecto de los temas que se enlazan con este método de trabajo.

Es preciso señalar aquí, que de por sí, los Círculos de Calidad no son ni buenos ni malos, lo erróneo sería adoptarlos en Empresas que no presenten condiciones para tenerlos, por ejemplo, Empresas, que no hayan definido una modificación positiva en su estilo administrativo, o donde los supervisores y jefes desconozcan los más elementales conceptos de la relación humana.

En síntesis, hay que precisar, que detrás de las organizaciones democráticas y participativas hay también hombres democráticos y participativos; como también que quienes aconsejen iniciar programas participativos lo hagan abordando toda la organización y planteando con franqueza los vacíos y aspectos positivos de la misma, porque si no es así, es probable que nos equivoquemos en la "droga" y en el tratamiento al "paciente", y lleguemos posteriormente a concluir que la Empresa, necesitaba más bien era definir sus objetivos departamentales, porque los hombres de producción no fabricaban lo solicitado por el Área de Ventas y éstos vendían no en los términos que el hombre de las finanzas señalaba.

A nivel de las Empresas hemos encontrado realismo y objetividad en la introducción de los Círculos, pero fuera de ellas, vemos que prima más un afán comercial y propagandístico que se identifica con lo superficial y es gravemente serio inducir los Círculos de Calidad por este camino.