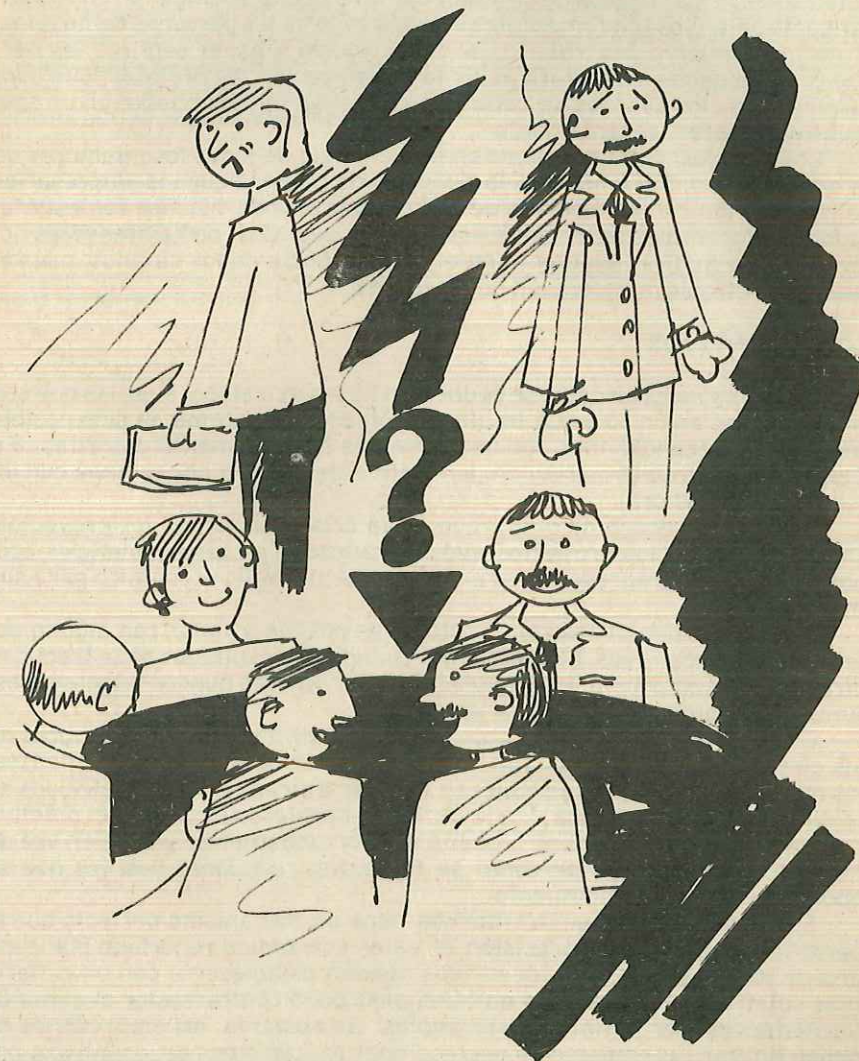

CIRCULOS DE CALIDAD: NO BASTAN LOS INCENTIVOS ECONOMICOS

Orlando Reyes Martínez



UNIAS

CENTRO DE DOCUMENTACION
COMUNICACION SOCIAL

Aunque muchas personas atribuyen el éxito industrial japonés a los círculos de calidad, lo cierto es que hubo factores más relevantes y que, a la postre, abonaron el terreno para el feliz advenimiento de los círculos. Entre otros, pueden mencionarse el sistema educativo, una estructura social bastante igualitaria, los programas masivos de educación continuada y entrenamiento a todos los niveles, el carácter nacional o mentalidad del japonés, el estilo gerencial, y una adecuada política industrial.

En Colombia las condiciones no han sido la mejor garantía para el despegue definitivo de los círculos. Los sindicatos han sido quizá sus mayores opositores por considerarlos como una estrategia más de la gerencia orientada a disminuir costos, aumentar la productividad y mejorar la calidad de los productos. En síntesis, mayor explotación de la clase obrera. Los defensores de los círculos de calidad, por otra parte, se empeñan en sustentar como objetivos fundamentales el desarrollo de las personas como tales, el enriquecimiento del trabajo, la capacitación y hacer sentir a las personas como partes constitutivas de la organización. El profesor Ishikawa inspirador de los círculos de calidad— condensa tales bondades en un solo objetivo: "hacer crecer la gente".

Los círculos, entonces reundan en beneficio de todos los miembros de la organización. Sin embargo, la práctica demuestra que los empresarios se han nutrido con los aportes de sus colaboradores, quienes son estimulados con incentivos en dinero o especie. En realidad, no hay mayores actividades de motivación que alienten la existencia de los círculos, pues el premio se establece en función de los logros.

LOS INCENTIVOS

En el Japón los círculos se reúnen en horas extralaborales, las que son remuneradas en un 50%. La implantación de este sistema ha sido posible merced a las condiciones socioeconómicas anteriormente descritas. En Colombia los círculos se reúnen generalmente una vez por semana con intensidad de una hora.

El estímulo económico aparece en la cristalización de los proyectos. De esta manera, los proyectos que se traduzcan en altos beneficios económicos para la empresa, generarán un alto incentivo económico para sus mentores.

Cuando los beneficios son tangibles es posible asignar con alguna objetividad los incentivos. Sin embargo, cuando los resultados no se traducen directamente en beneficios económicos, difícilmente pueden adoptarse estímulos económicos ajustados a la realidad.

La falta de criterios más objetivos para estimular a los miembros de los círculos va creando un clima de malsana competencia. Así, entonces, los miembros de un grupo empiezan a mirar a otros como los preferidos de la dirección de la empresa. En la óptica del profesor Ishikawa, el objetivo de "hacer crecer al hombre", queda así sin fundamento, ya que en vez de lograrse un desarrollo personal se fomentan relaciones hostiles que se oponen a cualquier crecimiento.

Supóngase ahora que la empresa tiene un mecanismo perfecto que le permite establecer con precisión el valor económico reportado por cada uno de los proyectos. Los incentivos pueden establecerse con un criterio más objetivo. Se habrá dado un buen paso para contrarrestar el clima de insatisfacción por posibles preferencias. No obstante, los empresarios no deben limitar sus esfuerzos a perfeccionar mecanismos de incentivos, por

cuanto los miembros de los círculos solo vendrán a la búsqueda del premio a costa de lo que sea.

La gerencia debe fomentar un mayor acercamiento entre los círculos; debe lograr que la motivación se dé en el seno mismo de los círculos y no en función de los logros; la empresa debe estimularlos constantemente desde la misma génesis hasta la cristalización de los proyectos.

FACILITADOR—COMUNICADOR

La labor del facilitador no debe asignarse aleatoriamente. El contacto permanente con los circuilistas, el acercamiento con la dirección, el trabajo de motivación, son actividades que requieren una alta capacidad de comunicar.

La empresa, por lo tanto, debe ser consciente de la importancia del facilitador y darle todas las garantías. En la medida en que la empresa se comprometa sinceramente y piense en el desarrollo integral del personal podrá avanzar hacia un estilo más democrático y los círculos serán un excelente apoyo para la organización.

BIBLIOGRAFIA

THOMPSON, Philip. Círculos de calidad: cómo hacer que funcionen. Norma, Colombia, 1984.

HAMILTON, Alexander. Círculos de calidad; nuevo enfoque para aumentar la productividad del personal. Modern bussines reports, EE.UU., 1981.

