

# CIRCULOS DE CALIDAD Y GESTION HUMANA

**Jorge ESTELLER BEL**

Graduado Social.  
Licenciado en Psicología.  
Director de Personal de AMES, S.A.  
Vicepresidente del Centro Español  
de Círculos de Calidad.

Cuando se empieza a hablar de Círculos de Calidad todavía hay muchas personas—entre ellas empresarios y directivos de empresa— que piensan que los círculos de calidad tienen mucho que ver con las exóticas costumbres japonesas, con su religión ancestral, su historia milenaria y sus peculiares y serenas normas sociales.

De inmediato surge la pregunta inevitable ¿cómo podremos en España, con nuestra mentalidad, con la formación más bien baja de los trabajadores en general, con nuestros sindicatos, con nuestros partidos políticos, conseguir que funcionen con eficacia círculos de calidad en nuestras empresas?

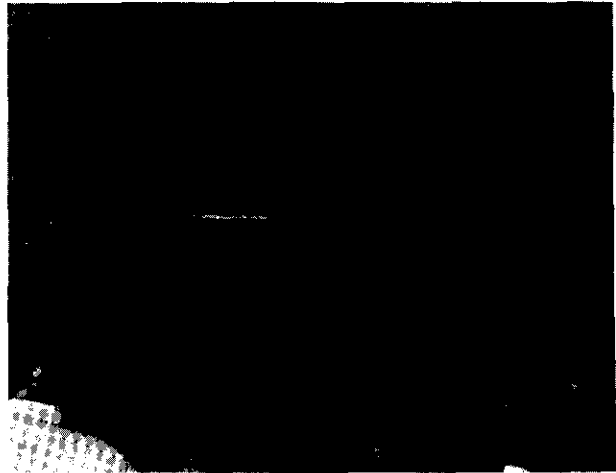
La hipótesis fácil, después de estos planteamientos superficiales es la que sigue: a la vista de las grandes diferencias culturales, sociales, sindicales y políticas existentes entre Japón y España resultará imposible que funcionen en nuestras empresas programas de círculos de calidad.

Pero esta hipótesis—en la que he de confesar haber creído durante un cierto tiempo— es falsa. Por muchas razones, una de las de mayor peso es que los círculos de calidad no son, en realidad, un “invento” japonés, sino norteamericano. Los japoneses lo adaptaron con éxito a su cultura: ahí está su gran mérito.

Por tanto la hipótesis correcta es otra: los **círculos de calidad son una técnica de organización** o de gestión empresarial y al igual que otras técnicas, al implantarlas hay que tener muy en cuenta el contexto social donde va a aplicarse.

La experiencia va demostrando que en el “aquí-ahora” de España sí es posible la puesta en marcha de programas de círculos de calidad con éxito.

Lo cual no quiere decir que en la mentalidad de las empresas españolas, tradicionalmente muy jerarquizadas y piramidales y con esquemas organizativos excesivamente rígidos, no tenga que haber una clara predisposición a un determinado cambio; cambio que girará básicamente en torno al tratamiento del factor humano en el seno de la empresa.



En el tema de gestión del factor humano no es precisamente nuestro país uno de los que destaca en el ámbito internacional. En un informe elaborado por el European Management Forum hace aproximadamente unos dos años, sobre “recursos humanos”, entre 28 países analizados, España ocupaba una de las últimas posiciones.

El factor “recursos humanos” se calculaba en el mencionado estudio en función de unos 40 criterios diferentes relacionados directamente con la problemática humana en las empresas (niveles de formación del personal, de los mandos, de motivación, de promoción, de conflictividad y de paz social, de absentismo, de accidentabilidad, de responsabilidad, de dinamismo social, de flexibilidad, etc.). Nuestro país, repito, ocupaba una deplorable posición, a nivel de países tercermundistas.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que el grado de competitividad de una economía depende cada vez más de la calidad de sus recursos humanos. Las nuevas tecnologías utilizadas en la producción de bienes y servicios exigen disponer de un personal altamente formado y motivado. Y esto no es algo que quede lejos, que tengamos mucho tiempo para irlo pensando y reflexionando, sino que en nuestras empresas hemos de tenerlo en cuenta, ya.

¿Cómo articular todo lo que se ha dicho sobre círculos de calidad, sobre competitividad empresarial y sobre gestión humana?. Muy fácil. De una manera muy rápida, sin entrar en excesivas matizaciones se puede afirmar que el fin último de una gestión humana innovadora es el conseguir unas empresas más eficaces, más competitivas. El “medio” para conseguir este “fin” será tener un personal satisfecho con su trabajo, motivado, formado, que pueda utilizar al máximo sus capacidades intelectuales.

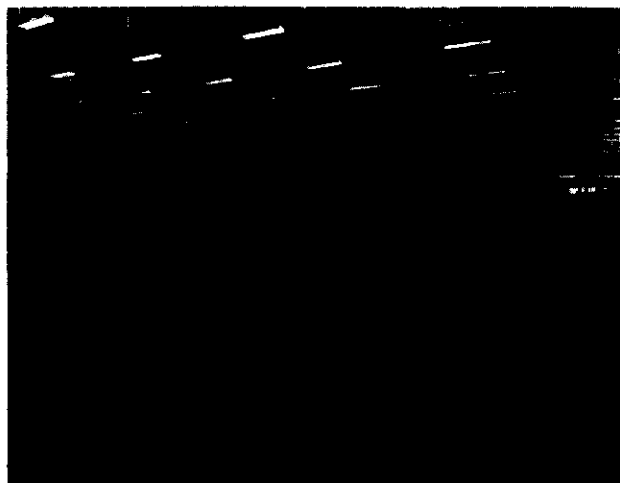
Los círculos de calidad serán el vehículo que nos trasladará—con la predisposición que aludíamos antes de la Dirección General hacia un determinado cambio— de

las situaciones actuales, a los medios y fines de la moderna gestión humana.

Y aún se omite otro concepto que también se articularía con los anteriores y que disfruta hoy de gran actualidad: se trata de la moderna filosofía de la Calidad Total o Integral, que otros autores con más autoridad en el tema han abordado ya en otras ocasiones, en esta misma publicación.

Una vez situado el tema donde realmente corresponde, considerando el contexto global de una coherente política empresarial, siempre según mi criterio; se concretan a continuación unas cuantas ideas sobre los círculos de calidad, teniendo en cuenta sobre todo su aspecto práctico.

De una forma superficial, bastante sencilla, se puede decir que **un círculo de calidad es un grupo de trabajadores, entre 5 y 10 aproximadamente, pertenecientes a una misma unidad** (taller, oficina, sección, etc.) que se reúne de forma voluntaria, previa una cierta formación o entrenamiento, para tratar de resolver problemas de calidad o de otro tipo, que surgen en su trabajo diario.



Profundizando un poco más, hay quienes aseguran que los círculos de calidad son una moderna técnica de gestión empresarial mientras otros prefieren decir que los círculos de calidad representan toda una nueva filosofía en la organización y en los estilos de mando de las empresas. Se puede asegurar que ambas afirmaciones son ciertas aunque a diferentes niveles.

Los círculos de calidad significan un nuevo modo de participación que inevitablemente repercutirá en la forma de trabajar de la Empresa. Sus dos objetivos básicos son:

- Mejorar la producción (calidad, productividad, costes, etc.).
- Mejorar la satisfacción personal y colectiva en el trabajo.

La empresa que pretenda crear círculos de calidad debe empezar por conseguir el apoyo de toda la Direc-

ción. Esta ha de creer de forma sincera en el proyecto y ha de asumir completamente el cambio que en las relaciones personales va a suponer.

O sea, el impulsor de los círculos ha de ser la Dirección, que además de comprometerse con el proyecto, deberá dejar translucir de forma continua y a todos los niveles, su impulso y soporte a los círculos.

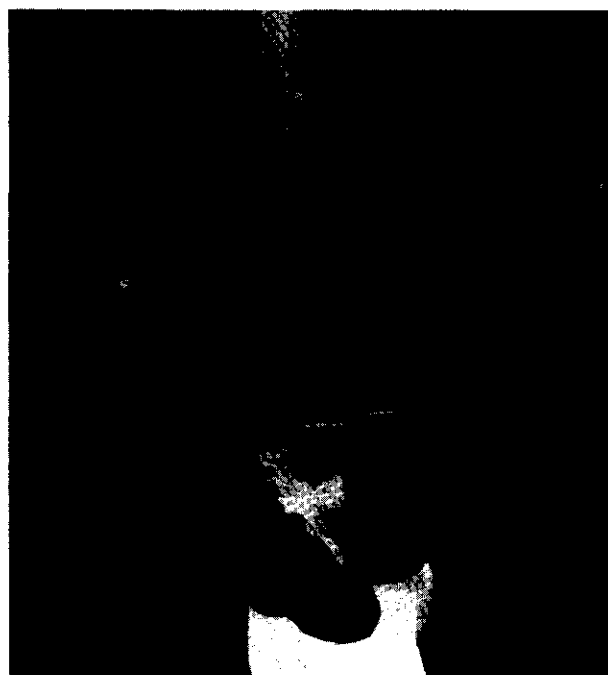
No se trata, pues, de organizar unos círculos que vayan reuniéndose periódicamente de forma aislada, sino de preparar toda la organización de la Empresa para que funcione con la nueva filosofía de participación que ellos representan.

La mayor dificultad reside precisamente en armonizar el funcionamiento normal de las organizaciones con algunos de los criterios nuevos que implican los círculos de calidad.

Los círculos de calidad funcionan con un esquema compuesto por los siguientes niveles de participación:

- Los miembros de los círculos.
- El líder o portavoz del círculo, persona encargada del funcionamiento del círculo.
- El coordinador. Como su nombre indica es el responsable de la coordinación general de todos los círculos y entronca a éstos con la línea jerárquica y la Dirección de la Empresa.
- El comité de Dirección del programa de círculos tiene la responsabilidad total sobre las actividades de los círculos en la empresa.

A los círculos debe dotárseles de la infraestructura precisa, así como de los recursos humanos y materiales necesarios (coordinador, formación adecuada, tiempo



para reuniones, salas, materiales, etc.). De lo contrario no llegarán a funcionar con éxito.

Deben atenderse sus sugerencias y aplicarlas con presteza si resultan procedentes. Caso de una negativa en alguna idea, debe razonarse adecuadamente.

La colaboración y la implicación de los mandos intermedios en el programa es totalmente imprescindible. Sobre ellos va a recaer una parte importante del mismo.

La función del mando es auténticamente clave y fundamental en los círculos de calidad, por lo que éstos significan de cambio en las relaciones con el personal de base.

Los mandos intermedios han de ser capaces de asumir un nuevo papel: han de ser transmisores y generadores de confianza; cada vez más será preciso trabajar "convenciendo" y no "imponiendo".

Otro **punto importante que** también conviene considerar es el de la formación. La fuerte competencia a la que están sometidas nuestras empresas, en especial las que se mueven en mercados internacionales implica – por definición– **hacer las cosas, por lo menos igual de bien que los demás y para ello, hay que tener conocimientos suficientes.**

Los círculos ofrecen una magnífica oportunidad de formación, que ayudará indudablemente a esta competitividad. Únicamente con la participación de *todas* las personas que forman una empresa, ésta podrá ser competitiva.



Conviene también tener en cuenta que los círculos no son algo gratuito ni barato para las empresas, pero puede constituir una inversión rentable a medio plazo: que nadie, ni empresario ni directivo de empresa espere resultados rápidos. Además estos resultados serán difíciles de medir, porque en parte vendrán dados:

- Aumentando el sentido de responsabilidad del personal.

- Estimulando la creatividad.
- Desarrollando las posibilidades personales del individuo.
- Mejorando la comunicación.
- Mejorando el ambiente general de trabajo.

Los círculos de calidad no dejan de ser un intento para recuperar al hombre dentro de su función "trabajo", devolviéndole a la condición de *ser pensante* que la Organización Científica iniciada por Taylor a primeros de siglo le había arrebatado.

Louis E. Davis, profesor de la Universidad de California, que estuvo en España el año pasado con motivo del 2º Congreso Nacional de Psicología del Trabajo que se celebró en Tarrasa, decía que la puerta de entrada de muchas de nuestras empresas están embrujadas. Gente brillante, imaginativa, con creatividad en su vida normal, al atravesar la puerta se convierten en gente sin iniciativa, con escasas ideas, que hay que decirles absolutamente todo lo que tienen que hacer.

¿La puerta es la culpable?

Las estructuras excesivamente rígidas y jerarquizadas de muchas de nuestras empresas impiden el desarrollo de las personas que en ellas trabajan.

Hay que estudiar y trabajar, profundizando en este campo para que ésto no ocurra. Los círculos de calidad pueden ser uno de los caminos para quitarle la brujería de la puerta, según decía el profesor Davis.

Así pues, una de las grandes ventajas de los círculos es el mejor aprovechamiento de un "recurso" poco utilizado o infrautilizado: la inteligencia de las personas que están diariamente junto a los procesos de producción, administración o comercialización.

Algunos condicionantes para la implantación de círculos de calidad:

- a) Más que el tamaño o el sector de actividad, el éxito de un programa de círculos de calidad depende en buena parte del clima laboral de la empresa.

En empresas con tensiones entre los trabajadores, con enfrentamientos con la Dirección, con ausencia de canales de comunicación efectivos, difícilmente se pueden crear círculos de calidad.

- b) Los sindicatos constituyen un importante segmento de la empresa que puede obstaculizar la puesta en marcha de los círculos de calidad si no se realiza una amplia labor de información sobre los objetivos y contenidos de los mismos.

Lógicamente, de existir un clima de enfrentamiento entre el Comité de Empresa o los Sindicatos y la Dirección, la implantación de los círculos es sumamente difícil.

Las empresas que pueden implantar los círculos de

calidad han de ser, por lo tanto, empresas sin dificultades graves en el terreno humano.

- c) Intimamente relacionado con este aspecto se halla la favorable evolución económica de la empresa. Una regulación de empleo, una disminución de plantilla son circunstancias que enrarecen el clima laboral, al igual que una suspensión de pagos, por ejemplo.

Los círculos de calidad conviene aplicarlos en empresas económicamente sanas. Si para la salud de la empresa hay que efectuar alguna "operación quirúrgica", primero se intervendrá y luego, cuando ya se disponga de salud suficiente, podremos abordar la problemática de implantar círculos de calidad.

Aparte de las consideraciones ya realizadas, de forma breve se pueden señalar los siguientes aspectos prácticos y de enfoque que podrían hacer fracasar un programa de círculos de calidad:

- Sobrevalorar lo que se espera de los círculos de calidad. Los círculos no son la piedra filosofal que va a solucionar todos los problemas de la empresa. Podrán mejorar aspectos concretos.
- Tomar el medio por el fin. Crear círculos por mero mimetismo, por moda, tiene que conducir necesariamente al fracaso del proyecto. Los círculos no tienen interés más que en función de aquéllo para lo que han sido creados.

## ES FUNDAMENTAL ESTAR.

**En Sicur 88, Vd. tiene su sitio. Porque el próximo Salón Internacional de la Seguridad constituirá, nuevamente, el gran certamen mundial sobre Seguridad Integral. Conecte con los profesionales. Con sus propios clientes y con clientes futuros. No se quede fuera. En Sicur 88 es fundamental estar.**



**sicur 88**  
Salón Internacional de la Seguridad  
Madrid, 8-11 Marzo, 1988  
**La Seguridad Integral tiene en Sicur su Salón.**

ORGANIZA



IFEMA

INSTITUCION FERIAL DE MADRID

TRANSPORTISTA OFICIAL



LINEAS AEREAS DE ESPAÑA



AGENCIA OFICIAL DE VIAJES

Respóndanos HOY MISMO. Sólo tiene que recortar y enviar esta solicitud a IFEMA, Avenida de Portugal, s/n. 28011 MADRID. ESPAÑA. Teléfono 470 10 14 - Telex 44025 IFEMA-E



ENVÍEME DOCUMENTACION **Sicur 88** SOBRE:

- Lista de Expositores.  Conferencias y congresos.  
 Viajes y alojamiento.  Galerías de nuevos productos.  
 Demostraciones.  
 Deseo recibir invitación de visitante profesional.

Envíen los documentos solicitados a mi nombre:

D. \_\_\_\_\_

Domicilio \_\_\_\_\_ C.P. \_\_\_\_\_

Ciudad \_\_\_\_\_ País \_\_\_\_\_

Actividad \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_ Telex \_\_\_\_\_

Cargo del solicitante \_\_\_\_\_