

Teoría Z y círculos de calidad: una nueva dimensión del desarrollo de los recursos humanos

Armando Melgar*

EL PRESENTE ARTICULO DESCRIBE LAS CARACTERISTICAS RELEVANTES DE LA CULTURA JAPONESA, LA CUAL DA ORIGEN A LA TEORIA Z DE OUCHI, E INTRODUCE LA PARTE TECNICA QUE UTILIZAN LOS CIRCULOS DE CALIDAD EN EL ANALISIS DE PROBLEMAS. SE ESTABLECE EN ESA DESCRIPCION UNA CONFRONTACION CONSTANTE ENTRE DOS AMBIENTES: JAPON Y AMERICA LATINA.

Introducción

En los últimos años, especialmente después de la publicación del *Best Seller La Teoría Z, cómo los negocios americanos pueden enfrentar el desafío japonés* el tema de la *Teoría Z* ha sido considerado como uno de los favoritos, especialmente para aquellos técnicos especialistas en el desarrollo de los recursos humanos y para aquellos directores que ven en las personas, el elemento más valioso en la búsqueda de los objetivos organizacionales.

Su creador, William Ouchi, un connotado catedrático de la Universidad de California de los Angeles UCLA, realmente pensó que la descripción de dicha teoría que representa a una cultura con características *sui generis* como la japonesa, causaría un efecto verdaderamente impactante en la cultura occidental, especialmente en estos tiempos, en que el indivi-

dualismo y el materialismo son los valores estándar de esa sociedad.

Tal como lo había previsto Ouchi, las objeciones no se hicieron esperar ante los intentos de adaptación de las connotaciones inmersas en dicha teoría. De allí que, muchos escritores hayan criticado los intentos de instalación de programas específicos en las industrias americanas, aduciendo que la modalidad de un estilo grupal de trabajo con tales connotaciones, sólo puede ser llevado a cabo en el Japón y jamás podría ser adaptado en los Estados Unidos.

A decir verdad, los comentarios enunciados en contra de la adaptación de la *Teoría Z* a través de los *círculos de calidad*, se han visto resquebrajados, pues día a día, el tema cobra más importancia en todos los sectores productivos estadounidenses, al extremo de haberse formado asociaciones y organizaciones dedicadas exclusivamente a la proliferación y enseñanza de los conocimientos técnicos en la materia.

En la actualidad, más de cuatro mil negocios mantienen programas de *círculos de calidad* en los Estados Unidos. Otros cientos más, están actualmente ex-

* Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad de San Carlos de Guatemala.
Maestría en Administración Pública, Universidad del Sur de California (U.S.C.), Los Angeles.
Director de Formación y Capacitación del Instituto Nacional de Administración Pública de Guatemala.

perimentando programas pilotos para determinar la conveniencia de su uso como una herramienta administrativa.

Los *círculos de calidad*, basados en las características sociológicas de la *Teoría Z*, no son una herramienta de aquellas organizaciones instrumentales encargadas de producir bienes al menor costo posible. No, la versatilidad de la instrumentación y conducta en su aplicación, hace que ésta pueda ser adaptada a todos los sectores de la producción de bienes y servicios. Así, se ha reportado excelentes experiencias en los últimos diez años provenientes del sistema bancario, de la industria de seguros, entidades financieras, industria de fundición, agencias de publicidad, cadenas de supermercados, el sistema educativo, no sólo de los Estados Unidos, sino también de Europa y algunos países de América Latina.

El propósito del presente artículo, no es únicamente expresar el colorido de esta teoría que llama la atención por sus valores, sino también, reflejar en cierta forma, cuál podría ser el contraste con las culturas latinoamericanas respecto a ciertas concepciones tradicionales, tanto desde el punto de vista administrativo, como social. Además, poner en blanco y negro, algunos aspectos de carácter sustantivo cuando se critica el tradicionalismo latino del aparato público, y, finalmente, proponer opciones de cambio, que vistas desde la óptica del ser humano, abrigan la esperanza mínima de la semilla de donde brota el desarrollo de las naciones.

¿Que es la Teoría Z?

Muchos son los autores que han escrito acerca de la *Teoría Z*, pero ninguno se ha atrevido a esbozar sobre ella, una definición concreta. Resulta bastante difícil definir, en unas cuantas líneas, a una teo-

ría con rasgos tan variados e interesantes, en donde muchos son los aspectos por considerar. Después de todo, esto no sería un factor de preocupación. Lo más importante es poder localizar esos rasgos relevantes contenidos en su esencia y llevarlos a la reflexión.

La *Teoría Z*, se identifica generalmente, como la fiel expresión de la cultura de Japón. Esta cultura muy bien tipificada por Ouchi, muestra el estilo original de cómo los japoneses enfrentan y resuelven sus problemas en sus actividades diarias sociales y empresariales. En ese contexto, son muchos los aspectos que la cultura japonesa deja entrever cuando se estudia de cerca.

En primer lugar, se puede mencionar la *confianza*. Esta, podría decirse, es la primera lección que la *Teoría Z* profesa hacia otras culturas y constituye la base psicológica de todos sus ramales. *Productividad y confianza* dice Ouchi, van de la mano y no en contraposición como podría pensarse normalmente en el corte capitalista¹

Este nivel de *confianza* inyectado por los japoneses en su accionar, es algo generalizado a todo nivel; no necesariamente adquirido de otras culturas como podría parecer. En verdad, debido a los acontecimientos sufridos por ese país después de la Segunda Guerra Mundial, en donde el hambre y la humillación laceraron el orgullo nacional, la unión de sus esfuerzos fue la única alternativa para poder sobrevivir. De allí que, hoy en día, el más mínimo de los actos de decisión requiere la participación de todas aquellas personas involucradas en el contexto.

Teoría Z, significa, dentro de ese ambiente de *confianza, acercamiento, participación, identificación, sutileza, sensibilidad, intimidad, humildad y desburocratización*. El concepto, visto así, va más allá del tradicional *compañerismo latinoamericano*, el cual se limita a mantener un relativo *grado de fidelidad* que un grupo de personas conservan en un área afín. Al entrar en el análisis de esta cultura desde

1. William Ouchi. *Theory Z, How American business can meet the Japanese Challenge*, Reading Massachusetts, Addison Wesley Publishing Company, 1981.

cualquier ángulo, uno podrá darse cuenta, que sus interrelaciones no representan actos fríos o calculados, propios para satisfacer intereses, sino, por el contrario, sus acciones representan un comportamiento natural, producto de una educación inducida desde muy temprana edad.

Para comprender ampliamente la esencia que profesa la *Teoría Z*, es necesario estudiarla en abstracto, pues de otra forma, las reflexiones estarían un tanto, si no bastante, orientadas hacia un solo campo de estudio.

En el plano de lo social, por ejemplo, y, tomando uno de los rasgos característicos de su sociedad, los japoneses dan una demostración del significado de la *intimidad* en su expresión pura. La intimidad se da entre las personas de un vecindario, entre los trabajadores de una empresa, entre los miembros de un club privado, o, simplemente, entre amigos. En un vecindario, por ejemplo, la tendencia general entre ellos, es de que no existan desconocidos. Con esto, se desea reflejar el sentimiento de amistad y acercamiento enraizado en su cultura, el cual no permite la existencia del individualismo. Esto último, es casi visto como un delito. Los padres de familia están en plena libertad de educar a sus hijos inculcándoles esos principios. Sin embargo, ellos serán los únicos responsables de los resultados desastrosos de tal educación. La *intimidad*, entonces, refleja un *sentimiento comunal* de reacciones e interrelaciones grupales, que la sociedad occidental encuentra difícil de entender².

Pasando al plano laboral por ejemplo, otras características importantes en este campo, salen a luz. Es bien conocido el nivel de *identificación* de los trabajadores hacia las organizaciones para las cuales prestan sus servicios. El sentimiento de *pertenencia* de un trabajador promedio en el Japón, comparado con un trabajador promedio en América Latina, no tie-

ne parangón. En efecto, el trabajador promedio en el Japón no piensa de su relación con la compañía para la cual trabaja en términos de compromisos contractuales. Esto es más como pertenecer a una familia, la cual será la parte más importante de su vida y a la cual se dedicará por entero³.

La identificación a la cual se aludirá en este artículo, no es la de la satisfacción personal que representa para uno, el prestar servicios a la empresa. Lo anterior, tendería más a manifestar los intereses individuales en sí. Todo lo contrario. En este punto, se juegan elementos más profundos. La *fidelidad*, por ejemplo, refleja un sentimiento de pertenencia del empleado hacia su organización, expresada tácitamente con el respeto y apoyo a las normas de ésta, pero, por sobre todo, el orgullo de reconocer su *identidad*, ya no hacia una corporación, sino hacia una familia con un nombre comercial.

La relación empresa-trabajador como pasa en cualquier parte del mundo capitalista, se ve resquebrajada en determinados momentos de la vida cotidiana. El Japón no podría contarse como una rara excepción a esta realidad. Lo que sí es característico, es la forma como los trabajadores negocian sus peticiones. Para ellos, en ningún momento se debe poner en peligro la seguridad de la empresa. De allí que, a pesar de entrar en un conflicto laboral con la organización, las operaciones de la empresa no son, en ningún momento detenidas, como pasa comúnmente en esta parte del globo. Para un japonés, esta actitud es cuestión de principios morales. Sería un desprestigio y deshonra para la comunidad laboral, el que su empresa no pudiera cumplir con las obligaciones pactadas con otros organismos.

Ubicados siempre dentro del campo laboral, la empresa privada, considerada como una de las células más importantes para el progreso social, nos lega varios mensajes bastante extraños para algunos, pero dignos de imitar. El empresario considera, sin lugar a dudas, el factor humano

2. *Ibíd.*, p. 9.

3. Jon Woronoff. *JAPAN: The coming economic crisis*. Tokyo, Lotus Press, 1979.

como el más valioso de todos los recursos que entran en juego en la producción de bienes y servicios. Tanto los grandes comercios —*Zaibatsu*— como las pequeñas corporaciones, buscan conceder beneficios a sus empleados. Estos van desde el orden de los servicios especiales, tales como alojamiento para aquellos trabajadores que se desplazan del interior del país a las ciudades principales, servicio especial de transporte, lugares de recreación, hasta la venta de artículos de consumo diario y otros, a precios favorables.

Podría parecer que la lista de beneficios mencionada anteriormente, representa una especie de intercambio por la identificación y fidelidad manifestada por los trabajadores hacia sus empresas. Adicionalmente, podría decirse también, que la razón principal, que mueve a estos empresarios en el otorgamiento de beneficios, obedece más a la ejecución de una *motivación* manipulada, la cual realza los *factores higiénicos* —descritos así por Herzberg— como pilares de la conducta humana⁴. Afortunadamente, ni la primera ni la segunda aseveración pueden confirmarse por completo en este caso.

Quizá, para entender mejor este fenómeno, vale la pena traer aquí algunas de las originalidades atribuidas a los japoneses en el estudio de sus organizaciones. Además, para poder entender mejor, es conveniente establecer comparaciones con aquellas pertenecientes al contexto latinoamericano.

En principio, para ellos, el ingreso a las empresas, no es cosa fácil. El sistema de reclutamiento de personal, practicado en la gran mayoría de sus comercios, constituye involuntariamente un factor de bloqueo para aquellos interesados en ofrecer sus servicios. Dicho sistema, está basado en la *antigüedad* de los trabajadores en la empresa, más que en su *experien-*

cia o *habilidades*. De acuerdo a Ouchi, una persona goza de una promoción después de diez años de trabajo continuo⁵. Asimismo, tal sujeto deberá antes de ser promovido, haber sido trasladado a todos los demás puestos de trabajo de la empresa, así como a sus subsidiarias en otros lugares del país. Otros sociólogos como Woronoff, han determinado en sus investigaciones, que después de dos años de trabajo continuo, un empleado será objeto de su primera rotación de trabajo⁶.

Comparado con los sistemas latinoamericanos, esto podría considerarse como un serio defecto de la sociedad oriental. Sin embargo, habría de escudriñarse y saber cuáles son las razones para que tal sistema se encuentre bastante institucionalizado. En primer lugar, en el Japón las empresas no son consideradas solamente como centros organizados suministradores de una oportunidad de trabajo para lograr un sustento. Su visión es mucho más humana. Las organizaciones representan una oportunidad de desarrollo para los empleados las cuales serán sus primeros y únicos eslabones de toda una vida de constante dedicación. Se perciben las organizaciones como *familias*, quizás más importantes que aquellas que se cimentan en el seno del hogar.

En las empresas latinas, tales características son difíciles si no imposibles de encontrar. En contraposición a lo difícil que resulta el ingreso a las empresas en el Japón, en América Latina bastará, si hay un puesto disponible, con el excelente currículum presentado por el postulante y con las cartas de recomendación que se adjunten al expediente. Aquí es en donde la efectividad del sistema japonés se hace evidente frente a aquél ejecutado por los latinoamericanos. Mientras este último invertirá tiempo y dinero para capacitar al nuevo empleado, el japonés no hará más que mover una pieza internamente sin que esto le represente costos por tiempo y capacitación. La *capacitación* en ese sistema, es un proceso mixto de rotación de puestos y participación en las actividades de la empresa que se carac-

4. Frederick Herzberg. *Work and the nature of man*. Cleveland, Word Publishing, 1966.

5. William Ouchi. Op. cit., p. 25.

6. Jon Woronoff. Op. cit., p. 63.

teriza con el *sistema de aprender haciendo*. Así, es como nacen los expertos.

En lo relativo a las promociones, si bien es cierto que para cualquier trabajador latino, el sistema oriental podría aparecer como descorazonador y falto de motivación, aquéllos no dejan de tener sus bases morales dentro de sí. Si el ingreso a esas empresas resulta bastante difícil de lograr, se debe aclarar también, que el elegido estará ganando el ambiente propicio para desarrollar una carrera exitosa, complementada por beneficios sustanciales y aún más, en donde tendrá la oportunidad de *participar en las decisiones de la empresa*. Por eso, despedir a un empleado en el Japón no es cosa fácil. En la mayoría de los casos, esto se considera como desperdicio y pérdida de un bien invaluable.

Para los latinoamericanos, y específicamente en Centroamérica, esto es difícil de concebir. Cuando un trabajador ingresa por primera vez a una empresa, jamás podrá imaginarse que su *participación pueda ser considerada y respetada en el proceso de toma de decisiones*. Pensando optimistamente, se diría, que la mejor de las disposiciones de ese trabajador, será la de trabajar con dinamismo y corazón, ya que pondrá en práctica todos los conocimientos a su alcance y en beneficio de esa entidad. Sin embargo, nadie asegura, que este excelente y honrado trabajador, de un momento a otro pueda renunciar para irse a otra empresa, que le ofrece mejores ventajas económicas por sus servicios.

En el contexto del sector público, la situación es aún más difícil, ya que, de por sí, en América Latina existen marcadas diferencias entre laborantes del sector público y privado. En muy bajo porcentaje, las promociones en el sector público obedecen a grados elocuentes de eficiencia y eficacia comprobada en el trabajo. Regularmente, éstas obedecen más, a acuerdos emitidos por los altos mandos gubernamentales en turno, o bien, muy sencillamente, por las presiones de las an-

enero-junio/1985

tiguamente llamadas élites, hoy en día denominadas *rosca*s del sector público.

Tanto el nivel de *confianza* existente entre empresarios y trabajadores, así como el grado de *identificación* hacia las organizaciones por parte de los empleados manifestada por la fidelidad que le guardan, la rigidez del sistema de reclutamiento y promoción; todos estos son factores que conjuntamente con otros no menos importantes, se amalgaman para lograr quizá el más grande de los objetivos perseguidos por los japoneses en sus acciones, cual es la *calidad*.

El *concepto calidad* inducido en su contexto social, no es un privilegio de las organizaciones privadas *per se*. La calidad como un ideal por alcanzar, es un precepto contenido en todas las actividades sociales. Existe calidad en la educación, en los servicios prestados por las entidades públicas a los usuarios, en los seguros, y hasta en los planes de retiro de los trabajadores. Comienza esta calidad a arraigarse en los principios morales desde muy temprana edad. Al niño por ejemplo, se le hace conciencia de que hacer las cosas bien hechas, es bueno para el país. El trabajador y el funcionario público se auto-concientiza de esa importancia que representará grandes laureles para su empresa, orgullo para sus familias y la subsistencia de la nación. Un artículo elaborado bajo normas de excelencia pobremente establecidas, dará como resultado la vergüenza de sus fabricantes, con el consecuente desprestigio. La *calidad* se antepone a la *cantidad* dentro de su filosofía.

Para mantener o mejorar esos estándares de calidad será necesario aplicar *estrategias administrativas* que aseguren el éxito de sus objetivos. La forma de llevar a cabo esta gestión necesitará del aporte de conocimientos de todos los empleados. Se presupone en la *Teoría Z*, que el concurso de los demás, alrededor de un proceso productivo, asegurará el éxito buscado. Aquí nace la participación que el empresario japonés inyecta en su ejecu-

ción. Para él, es importante contar con el *apoyo de sus empleados* y para eso, les da la *oportunidad de participar en las acciones decisivas de la organización*.

Es, en este ambiente organizacional, en donde la idea de los *Círculos de Calidad* comienza a nacer. La participación, confianza, identificación, fidelidad, calidad y normas de excelencia, no son factores superpuestos, sino paralelos, en un constante accionar y en donde se busca la realización y desarrollo del trabajador.

Círculos de calidad

Después de la Segunda Guerra Mundial, en la cual Japón fue devastado brutalmente por el efecto de dos bombas atómicas, los Estados Unidos, por intervención del General Douglas McArthur iniciaron un plan de ayuda, cuyo fin principal fue la reconstrucción del país en toda su dimensión económica. Como resultado de esta acción, muchos profesionales y especialistas de diferentes disciplinas, comenzaron a llegar a ese país, para prestar la ayuda técnica necesaria y así coadyuvar a la consecución de tales propósitos. En una acción inversa, también como producto de la ayuda brindada por el pueblo americano, muchos jóvenes japoneses viajaron a los Estados Unidos con el propósito de adquirir conocimientos específicos para que al retornar a su país, éstos pudieran ser puestos en práctica. Se supone que es en este intercambio humano, en donde muchos conocimientos fueron transplantados de un lugar a otro, especialmente, hacia el Japón, el país afectado en ese entonces.

Los autores intelectuales de los *círculos de calidad*, sostienen que fue aquí en donde nació la idea de formación de grupos de trabajo que buscaban optimizar la calidad de los productos y servicios de las empresas, afirmando que los principios humanos en los que éstos se fundamentaban, eran sobre las teorías del comportamiento de los autores clásicos americanos

de aquel entonces, tales como Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas MacGregor, David Maclelland y otros más.

Los *círculos de calidad* se dieron a conocer en 1961 en el Japón y muchos acontecimientos previos se suscitaron para que tal movimiento se tornara en una realidad. En primer lugar, se menciona el Dr. Edward W. Deming quien introdujo el control estadístico de calidad. Las actividades de Deming fueron avaladas por la Unión de Científicos Japoneses, quienes más tarde trajeron al Dr. Joseph M. Juran para impartir conocimientos sobre administración del control de calidad. Ambos profesionales, con sus conocimientos, contribuyeron mucho al mejoramiento de la calidad de los productos de Japón, los cuales hasta ese entonces, eran considerados como de muy baja calidad.

Como contraparte, aparece la figura del Dr. Kaoru Ishikawa, un prestigiado ingeniero, profesor de la Universidad de Tokyo. El Dr. Ishikawa, bajo los auspicios de la Unión de Ingenieros Científicos Japoneses juntó las teorías del comportamiento descritas anteriormente, con las técnicas de control de calidad impartidas por Deming y Juran. El resultado fue un sistema denominado *círculos de control de calidad*.

Definición

Los *círculos de calidad* son grupos de personas provenientes de una misma área de trabajo, quienes bajo condiciones voluntarias, deciden juntarse y formar un círculo para discutir y analizar problemas afines. Estos grupos de trabajo, pueden estar constituidos por tres a siete miembros idealmente; sin embargo, con más de siete personas, es aconsejable que se formen dos grupos en una misma área. Se reúnen normalmente, de una a dos horas por semana, o cada quince días, según lo decidido por los miembros del círculo. En muchos casos, el tiempo y frecuencia

de las reuniones, estará determinado por la naturaleza del o los problemas por analizar.

Los *objetivos* buscados por los *círculos de calidad* son de diferente orden. Básicamente, pretenden realzar la importancia del género humano en las operaciones normales de la empresa. Por eso, se hace necesario, que el trabajador esté plenamente convencido de la importancia que representa para el grupo, la aportación de sus conocimientos. *La participación* es una condición intrínseca en la búsqueda de la efectividad del círculo, condición que se evidencia más, en el análisis de las tareas trazadas por ellos mismos. Sin embargo, para poder tener una participación espontánea, tal como se requiere, debe existir un *clima de confianza*, favorable a las acciones que se pretendan realizar. En este caso, se estará hablando de la adecuada confianza que debe prevalecer en las relaciones interpersonales de una organización; de arriba hacia abajo, lateralmente, y de abajo hacia arriba; esto último se manifiesta con el grado de *credibilidad* que el subordinado le profesa al superior.

Dentro de la *importancia* atribuida al recurso humano por la *oportunidad de participación en las decisiones de su área de trabajo*, están implícitas otras ventajas, las cuales hacen crecer su personalidad, tanto técnica como moralmente. En primer lugar, se logra su *identificación* con el trabajo.

Esta *identificación* hace que el trabajador, no sólo logre el conocimiento pleno de sus labores técnicas, sino también se dé cuenta que éstas representan una parte importante dentro del proceso general de las operaciones de su unidad, y por qué no decirlo, de la empresa en general. Esto brinda seguridad y orgullo a las personas por la labor realizada.

Seguidamente, es necesario resaltar la *importancia de la motivación*. Este aspecto, crucial en el desarrollo de los círculos de calidad, está identificado como la auto-

enero-junio/1985

realización de las personas en relación a sus objetivos individuales emanados de su ego. Un empleado, satisfecho por las tareas realizadas, las cuales obedecen a sus sentimientos vocacionales, estará más en disposición de poder aportar, que aquél desorientado y desubicado en su posición actual.

Debe mencionarse la ventaja que representa para la *comunicación*, la implantación de un programa de círculos de calidad; y aquí, habrían de definirse dos aspectos relevantes en el proceso de comunicación. Estos son: el aspecto técnico y el aspecto humano. En cuanto a la parte técnica, es importante que cada uno de los trabajadores de una sección conozcan las tareas de sus compañeros y saber cómo contribuir para que ellos puedan realizar su labor. Muchos de los errores en un departamento, se originan por la poca comunicación técnica existente entre los trabajadores, enfrascándose ellos en tareas individuales. Aunado a esto, la *carencia de confianza* en lo que con él pueda compartir su vecino, hace que la brecha entre uno y otro sea mucho más grande. Y aquí entra el factor humano. El trabajo en equipo, propicia el intercambio de opiniones y sugerencias para superar los problemas que, de otra forma, sería muy difícil aceptar. Muchas personas aceptan más las sugerencias dadas en un ambiente de entendimiento grupal, y no en forma individual, en donde la mayoría de las veces se llega a personalizar y por ende, a crear competencia entre ambas partes. También, como producto de la buena comunicación, los *círculos de calidad* logran mejorar y crear relaciones armoniosas entre trabajadores y gerentes. Esto se obtiene cuando el jefe desciende los peldaños ubicados entre él y el trabajador común, con el propósito de escuchar sus valiosas opiniones en relación al enfoque de problemas. Pero, por sobre todo, *estas relaciones se mejoran cuando el primero logra reconocer consciente y maduramente la importancia de la participación del empleado en el proceso de análisis de decisiones de la empresa*. Si esto no fuera así, lo único que se obtendría, sería la

decepción y ofensa del trabajador. Por eso, el mejorar la comunicación en los diferentes niveles, inspira, de hecho, un mejor trabajo de equipo en el cual, compañeros, supervisores y gerentes actuarán en un mismo nivel y con los mismos objetivos por alcanzar.

El cuarto aspecto relevante en el desarrollo de un plan de trabajo usando *círculos de calidad*, se refiere a la reducción de errores con el consecuente elevamiento de la calidad de los bienes o servicios producidos. Para poder *reducir errores*, será necesario analizar los problemas presentados y aún más, prevenir aquellos que puedan ocurrir en el futuro. He aquí, una de las extraordinarias características, muy particulares por cierto, contempladas en esta disciplina. El énfasis primordial del trabajo de los *círculos de calidad*, recae en la *capacidad de analizar los problemas*. Hoy en día, la idea que prevalece en las organizaciones es la austeridad y la racionalización; para poder aplicarlas, se debe poseer un adecuado nivel de análisis y lógica. Ohmae sustenta este argumento y afirma que *en la actualidad, la cultura de la mayor parte de las corporaciones exalta la lógica y la racionalidad; por ello, quienes tienden a sobresalir, son los analistas y no los innovadores*⁷.

Estructura de los Círculos de Calidad

Dependerá en gran parte de la estructura formal de la organización. Se debe aclarar, desde un principio, que esta estructura informal en ningún momento debe ir en contra de la estructura formal. Esta última, lo único que hace es facilitar al programa de *círculos de calidad*, su instalación y adecuamiento a las diferentes áreas de la organización. En principio, un

programa de círculos de calidad está encabezado por un *comité de comando*, integrado por los niveles altos de la organización o sea gerentes, directores, secretarios, de acuerdo con la estructura organizacional definida. Su función principal es *promover políticas que institucionalizarán el programa de círculos de calidad*. Asimismo, darle respaldo y apoyo a la idea y a las personas encargadas de su coordinación. El *comité de comando*, asignará a los círculos de calidad operativos, los problemas por analizar, aunque se debe permitir la autosuficiencia de los propios miembros de los círculos.

Dentro de la estructura estándar que proponen algunos autores (Dewar, Ingle) existe otro *comando* que actúa como un cuerpo de retroalimentación, denominada *círculo de líderes*⁸. Dependiendo de la empresa, así serán los círculos en perspectiva. Un círculo estará siempre compuesto por un *líder*, quien regularmente es el supervisor de un departamento, aunque también, podría estar representado por un trabajador ordinario, de acuerdo al consenso de los miembros del círculo. Estos líderes, se aglutinan en otro círculo, dirigido por otro líder, electo por ellos mismos. Su propósito será compartir información y obtener críticas y sugerencias en relación a lo que se está ejecutando en su círculo. No es aconsejable incluir líderes de otros círculos, quienes por su naturaleza laboral, estén bastante distanciados. Esto podría dar como resultado, pérdidas de tiempo al ejecutar y analizar acciones sin ningún sentido realista. Y aquí una importante consideración. No se deben formar círculos para discutir problemas, los cuales no reflejarán en ningún momento resultados visibles que puedan poner en entredicho la efectividad del trabajo realizado.

Inmediatamente después, sin que por ello se reste importancia, se encuentran los *círculos de calidad operativos*, en donde se agruparán las personas más cercanas a las tareas puras de la empresa. Su función principal, es la de analizar los problemas que se les presenten o les sean trans-

7. Kenichi Ohmae. *La mente del estratega*. México, McGraw Hill, 1983.

8. Don Dewar. *The Quality Circle Handbook*, Red Bluff C.A., The Quality Circle Institute, 1980.

feridos por el *comité de comando*. Para eso, utilizarán varias técnicas, algunas muy sencillas y otras más complejas, que servirán de mucha ayuda en el análisis y discusión de problemas. Este es el círculo de calidad en esencia, sobre el cual versan muchos autores. Dicho de otra forma, es el motor principal del programa en general.

El programa de Círculos de Calidad, estará coordinado por un *facilitador*, quien regularmente es escogido y nombrado por el Comité de Comando. No cualquiera puede ser seleccionado como tal. La persona escogida, deberá reunir

varias características personales que inspiren la confianza y atracción de los demás. Será alguien, quien en primer término, conozca y maneje el *argot* profesional implícito en las teorías del comportamiento humano, así como la parte específica de la teoría en juego. Su labor debe estar orientada a la asesoría constante de los diferentes círculos, así como también, hacia el círculo de líderes, y al comité de comando. Es considerado como un *consultor interno* que actúa como fuente de ayuda, impartiendo y brindando la orientación adecuada, específicamente a los líderes en la conducción de los círculos a su cargo. A pesar que en

FIGURA 1

ESTRUCTURA ESTANDAR DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

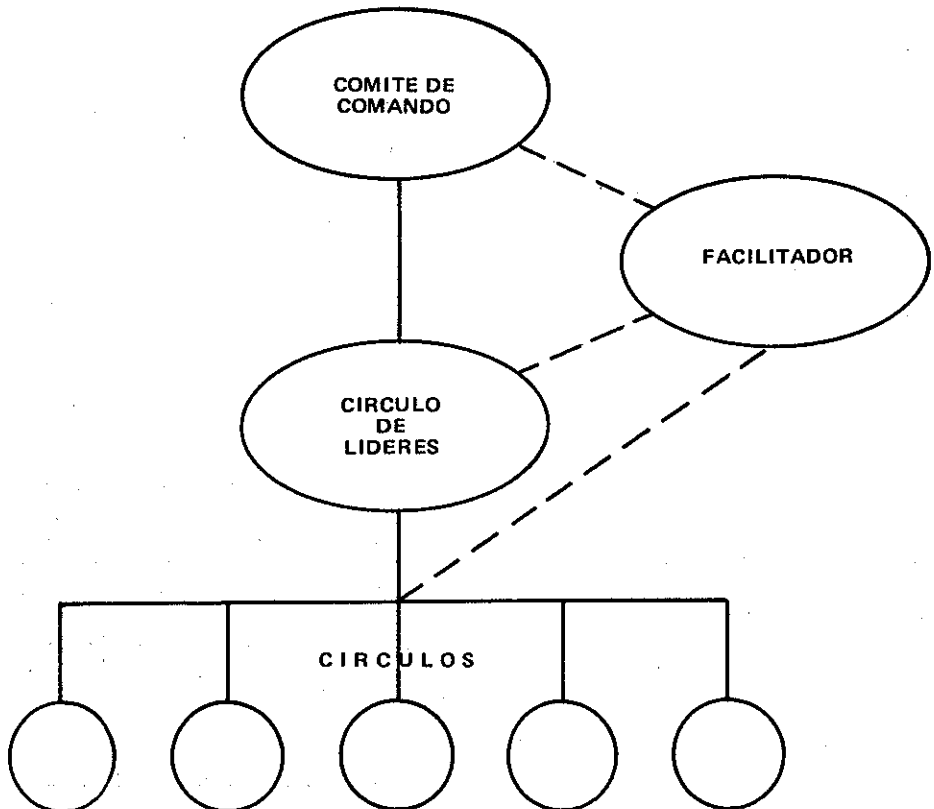
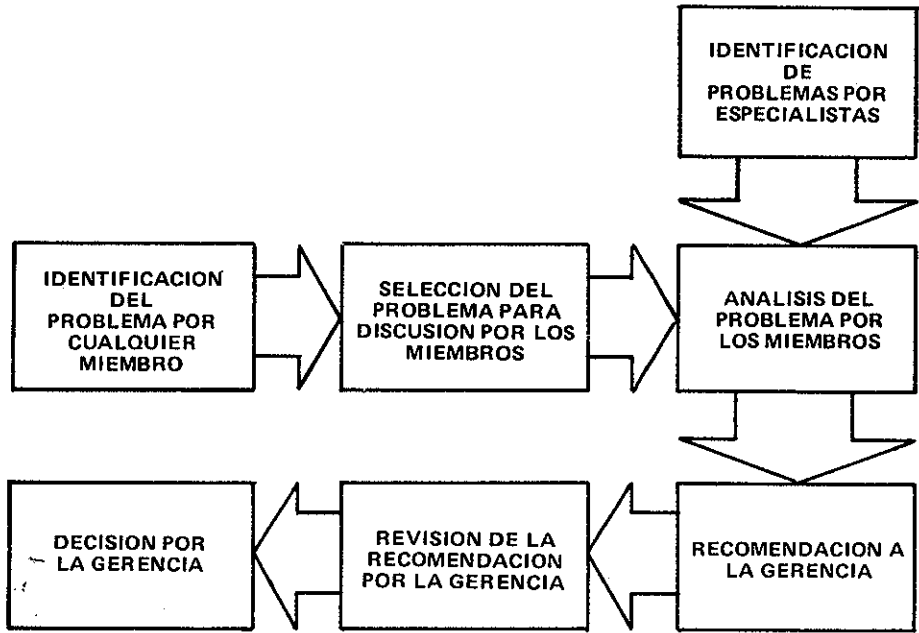


FIGURA 2

PROCESO DE OPERACION DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD, SEGUN DEWAR



la figura 1, éste aparece como un ente asesor en un nivel aparte, el facilitador estará integrado al comité de comando del cual forma parte, aunque su labor será siempre de asesoría.

Operación

La *información* ha sido siempre considerada, como la más grande fuente de poder en la conducción de organizaciones y personas. Para los *círculos de calidad*, a pesar que no es usada con fines político-organizacionales, *es la herramienta esencial de su trabajo*. Dicho de otra forma, la información representa la sangre que da vida al proceso de análisis de problemas. Sin ella, no pueden existir mecanis-

mos de control y seguimiento para ayudar a verificar y detectar las causas de problemas.

Dentro del proceso de operación del círculo, la información puede provenir de dos fuentes principales según Dewar⁹. Una fuente externa al círculo, tipificada por sugerencias o asignaciones provenientes del comité de comando, o del mismo facilitador. También podría ser uno o varios especialistas allegados a la organización. Y otra fuente interna, generada por los miembros del círculo mismo. En cualquiera de los casos, esta información seguirá un proceso como el descrito en la figura 2, en el cual cada cuadro significa un enfoque lógico de discusión.

Una vez identificados el o los problemas por cualquiera de las dos vías, se hace una priorización de acuerdo con el grado
enero-junio/1985

9. Don Dewar. Op. cit., p. F4-1.

de incidencia que éstos tengan en las operaciones de la organización. Este proceso, se lleva a cabo en forma abierta, con la participación de los miembros del círculo. Podría suceder que alguno de los miembros desee en forma personal, que un problema en especial sea llevado al proceso de análisis para su esclarecimiento. La reacción del círculo en este caso, deberá ser la de anteponer el interés general al interés particular. Actitudes de índole individual deben ser eliminadas, y evitar, a toda costa, la manipulación del grupo por el bien de la mayoría.

Metodología del análisis de problemas

Los problemas que se asignan a los círculos de calidad para su análisis, son de diferente índole y dependerán del tipo de organización. Estos van desde el análisis de círculos y sus componentes en un aparato de televisión, hasta el entorpecimiento que se forma en una ventanilla pública para el pago de impuestos. En la selección de los problemas por analizar, se requiere un pensamiento lógico, que no permita el uso indebido del tiempo por parte del círculo. Hay problemas, que, por su naturaleza, podrán ser resueltos en forma sencilla. A veces con una simple orden, otras veces, con el empleo de unas cuantas horas extra, y en otras ocasiones, bastará con la contratación de otra persona. En estos casos, es innecesario el uso de *círculos de calidad*.

Para llevar a cabo, con verdadera efectividad, el proceso de análisis de problemas en un círculo, existen varias herramientas que facilitan virtualmente este proceso. Estas, no representan un proceso sofisticado de análisis, difícil de aplicar. Por el contrario, cualquier persona con el menor grado de escolaridad, puede participar con confianza. Lo importante es tomar práctica y disciplina en sus usos.

Dentro de las técnicas más usuales de análisis, se encuentran: la lluvia de ideas, el análisis de causa y efecto y las gráficas enero-junio/1985

de Pareto. Existen otras más, bastante avanzadas. Pero para los propósitos de este artículo, las enunciadas, son suficientes para entender la esencia de las actividades de los círculos.

Lluvia de Ideas

Esta técnica, como su nombre lo indica, representa el enunciado de ideas sin límite por parte de todos los miembros del círculo. El líder del grupo, será el encargado de normar, la participación de parte de todos. La gran ventaja de este proceso, consiste en que todas las personas tendrán la oportunidad de expresar sus ideas, neutralizando la posibilidad, de acaparar la discusión por una o varias personas. Muchas personas, por falta de carácter, no se atreven a exponer sus puntos de vista en las discusiones de grupo. Unas veces por temor a ser juzgados de imprudentes, y otras —muchas más— por temer que sus ideas puedan ser consideradas tontas o estúpidas. Es importante recalcar que, en las actividades de los círculos de calidad, no deben existir los *genios*. Cada quien es un experto en su especialidad y en su área, experiencia que deberá ser puesta al servicio del grupo, sin entablar competencias personales con los demás. Dependerá entonces, de las acciones ejecutadas por el líder para provocar un clima benevolente, que estimule la discusión. Muchos programas de círculos de calidad, se ven bloqueados por la desatención de los líderes de este aspecto. Ello ha llevado a algunos círculos al fracaso. Lo crítico en este caso, es la desconfianza que surge dentro del conglomerado con la consecuente falta de credibilidad hacia las bondades que reflejan las actividades de los círculos de calidad.

Análisis de Causa y Efecto

Quizá el método más usado en el proceso de análisis sea el de Análisis de Causa y Efecto. Este se vale de la información

recopilada a través de cuadros estadísticos, hojas, listas de chequeo de los fenómenos bajo estudio. Es sumamente sencillo y fácil de explicar. Sugiere, en primer término, que el problema por discutir, sea definido lo más claro posible. Es necesario señalar que mucha de la confusión en la aplicación de este método, se origina por la falta de claridad y precisión en la definición del problema por discutir. Para eso, no se debe confundir, el problema con las causas que lo originan. Una vez que el problema está perfectamente delimitado, se analizan las causas que pueden estar provocando, en una u otra forma, el origen de éste. Existen elementos generales, conjugados en el proceso de producción de un bien o la prestación de un servicio, los cuales representan puntos de referencia de bastante ayuda para el análisis requerido. Estos elementos se organizan de tal forma en este método, que la localización de las causas, por parte de los miembros del círculo, se hace bastante clara. (Ver figura 3). Por ejemplo, el aspecto humano, es un elemento bastante

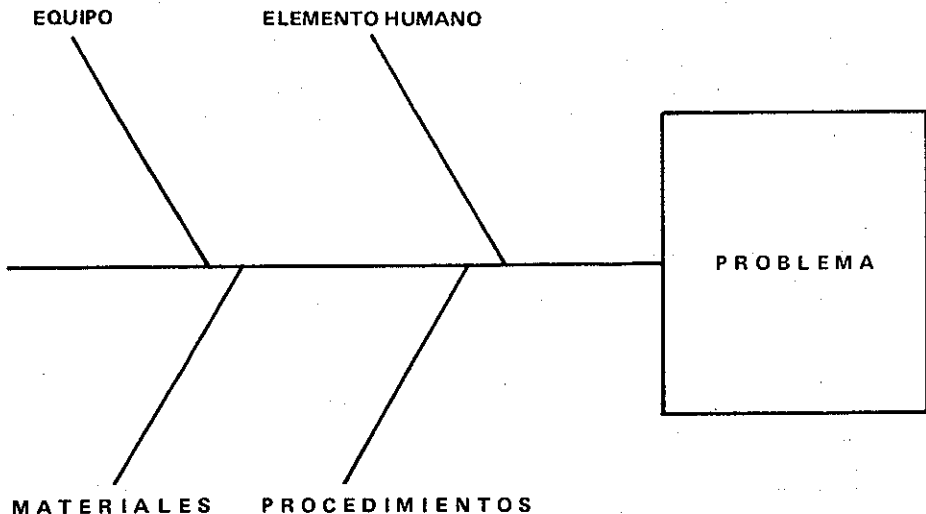
importante en el estudio de localización de causas. Desde este punto de vista, se pueden considerar ciertas causas como el ausentismo, la falta de motivación y el sabotaje para mencionar unos cuantos, los cuales pueden ser factores determinantes que incidirán en la calidad de un servicio.

A la par del elemento humano, podría considerarse la calidad del equipo con el cual éste está operando. No se deben confundir, las reacciones humanas como producto de un proceso psíquico puro, con aquéllas provocadas por el malestar que representa la carencia de facilidades para la adecuada implementación de los procedimientos. Un equipo inadecuado puede provocar reacciones negativas, reflejándose estas últimas como la principal causal del o los problemas.

Dentro del mismo criterio, habrían de considerarse las causas que puedan originar el estudio de los materiales como otro elemento más del método. La calidad de éstos, así como su nivel de obso-

FIGURA 3

DIAGRAMA DE ANALISIS DE CAUSA Y EFECTO



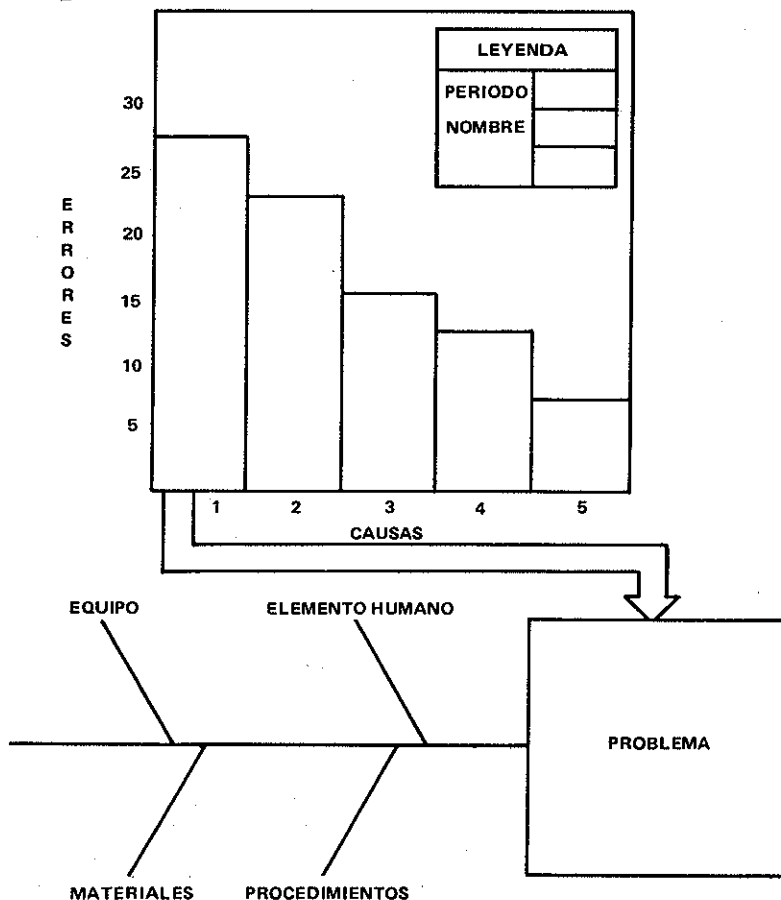
lencia, pueden ser causas existentes de creación de problemas. Y, finalmente, se contempla dentro de este análisis, la inclusión de los procedimientos como otro elemento más de estudio. Procedimientos inadecuados y antiguos, originan trastornos en el servicio, que las entidades públicas prestan a sus usuarios.

Para lograr el adecuado desarrollo del análisis de causas usando el método

de *causa y efecto*, es necesario utilizar el *método de lluvia de ideas* como factor de ordenamiento en la discusión. El líder orienta la discusión atrayendo la atención del grupo hacia cada uno de los elementos del gráfico. En cada uno, el líder provocará una lluvia de ideas anotando todas las posibles causas que los miembros mencionen hasta agotarse éstas. Se finaliza el proceso de análisis y aportación de ideas, usando el sistema democrático de vota-

FIGURA 4

**GRAFICA DE PARETO
LA CAUSA MAYOR SE TRANSFIERE AL DIAGRAMA DE
"ANALISIS DE CAUSA Y EFECTO" PARA SU ANALISIS**



ción, para determinar, cuál es la causa que, de acuerdo a la mayoría, es la que está auspiciando el problema. Después de haberse definido la causa, el círculo inicia un proceso de investigación que tiene como fin principal comprobar la veracidad de ésta. En ningún momento el círculo procederá a tomar o a recomendar acciones correctivas a los altos mandos, antes de comprobar los hechos.

Esta investigación requerirá la observación constante de la causa escogida, por lo cual, podría demandarse la colaboración de uno o varios elementos del círculo, quienes en un período considerable, puedan ejercer esa observación. Para eso, se debe diseñar cuadros especiales que sirvan para vaciar información. También, si el caso lo demanda, podrán hacer cálculos estadísticos que faciliten su comprensión y así determinar si la causa escogida, era la verdadera.

Análisis de Pareto

Esta técnica separa los problemas más importantes de los más triviales. Su representación se hace gráficamente a través de columnas arregladas en orden descendente. Cada columna representa un problema, localizando el más importante al principio de la gráfica. Su uso se complementa con el análisis de causa y efecto al cual le traspasa información. También se vale de la información proveniente de hojas y listas de chequeo que estudian el comportamiento de un problema cualquiera.

Presentación a la Gerencia

Este paso reflejado en el diagrama de la figura 2, representa la puntada final al trabajo minuciosamente elaborado por los círculos de calidad. Su elaboración es tan importante como aquel proceso de análisis de causas propuesto; aquí el objetivo será la demostración y convencimiento de

los argumentos que soportan sus hipótesis. Pero, para lograr ese conocimiento, se necesita que el círculo esté altamente versado en lo que va a exponer completando con una exitosa presentación. Es, en este proceso de demostración, en donde la satisfacción personal que santifica el esfuerzo humano, se hace presente para darle su justo valor a la participación del empleado. Los círculos, deben estar maduramente preparados para aceptar las críticas del caso de parte del gerente, y éste, deberá tener la suficiente sutileza para expresar sus puntos de vista sin menospreciar el trabajo de los círculos. De lo contrario, su efecto puede ser altamente negativo.

Para lograr una presentación exitosa, se necesita no sólo conocer plenamente lo que se va a exponer, sino saber actuar y equipar esta presentación. En primer lugar, la filosofía del trabajo en equipo debe afianzarse. Todos deberán participar colaborando cada uno con sus cualidades y experiencias personales. La actividad de un círculo no necesariamente termina con una presentación a la gerencia. En algunas ocasiones, los problemas se reasignan nuevamente al mismo círculo encomendándose que ciertos puntos sean estudiados más minuciosamente. Al margen de esto, los círculos deben funcionar constantemente buscando así mantener el espíritu con el que fueron creados. Estos representan un hábito de trabajo que vale la pena mantener y actualizar de acuerdo, no sólo con las políticas que al respecto emita la organización, sino también de acuerdo con las necesidades ingentes dentro de su ámbito.

Conclusiones

Hemos descrito hasta aquí las peculiaridades atribuidas a una cultura desarrollada, que se sobrepuso a las vicisitudes presentadas en aquel entonces. Producto de ese esfuerzo titánico, el comportamiento original se fue creando poco a poco hasta llegar a ser tomado como modelo para la enunciación de una teoría, la

cual expone dentro de su esencia las condiciones fundamentales para poder ser considerada como tal. Los *círculos de calidad*, tomados como fiel reflejo de las interioridades implícitas en dicha teoría, describen claramente las ventajas que se obtienen de la adopción del marco normativo, apoyado básicamente en el consenso de sus participantes.

Es menester reflexionar cómo la asimilación del comportamiento descrito, puede coadyuvar a la superación de los problemas que aquejan a la *administración pública de nuestros países*, específicamente, en lo relacionado a los recursos humanos. Por tradición y, muy especialmente en los últimos años de la presente década, en la cual varios países del continente se están viendo envueltos en graves crisis económicas, a los funcionarios públicos, atados por naturaleza a la gestión gubernamental, se les ha tildado de ineficientes e incapaces en la ejecución de las labores que demandan los puestos encomendados. Grupos de presión basados en estos argumentos, exigen que ese vacío sea considerado por los gobernantes en turno, y aún más, apuntalan que los resultados nefastos de esas situaciones económicas de los países, son el producto de la carencia de conocimientos técnicos, que los funcionarios adolecen, adicionando algo más delicado aún, como es la corrupción administrativa. También los políticos partidistas toman lo suyo en esta coyuntura. Estos retoman el tema, señalándolo como el más urgente en la solución de los problemas, y pretenden entonces, impresionar y ganarse adeptos, bajo promesas de mejoramiento apoyadas regularmente en acciones demagógicas y eclécticas que se apoyan en críticas severas hacia los gobernantes.

Dentro de este contexto, es preciso señalar las actitudes características que generalmente los empleados públicos manifiestan con su comportamiento en las tareas que se les asignan; comportamiento que erróneamente se ha identificado como la *burocracia del sector público*, sin pensar que tales actitudes no son más

enero/junio/1985

que el resultado patológico estimulado y amparado por la complacencia de los funcionarios a cargo.

Evidentemente, el tema es de suma importancia y se manifiesta más crucialmente cuando se observan las actuaciones de los gobiernos en la búsqueda de la eficiencia de los recursos humanos. Grandes cantidades de dinero se invierten para las áreas de formación y capacitación del sector público, algunas con fondos propios, y otras valiéndose de la cooperación que prestan los organismos internacionales.

Si los círculos de calidad sugieren no sólo la participación de las personas en los asuntos importantes de la organización, sino también, la identificación de sus sentimientos vocacionales, con el trabajo, la actividad de equipo, y como producto de su aportación, al enfoque crítico en el análisis de problemas, que se presentan. Visto así, se diría que se hace imperante su estudio y reflexión.

Cuando se habla de ineficacia e ineficiencia del factor humano en el sector público, por reflejo inmediato, se le atribuye también, el estereotipado argumento que, a través de los años, ya se ha convertido como parte del folklore administrativo, y este es, el desinterés total por la función que realiza y por la misión de la institución. Este desinterés se hace más agudo, cuando se comprueba el desconocimiento que el empleado público tiene en relación con el entorno de la organización, al excecpticismo de conocer más allá del umbral de su puesto de trabajo, al individualismo, y aún más, al cinismo reflejado en las típicas oficinas públicas, con la poca sensibilidad en la atención a los usuarios.

¿Es obligación del elemento humano emprender unos cuantos pasos hacia adelante en el interés de mejorar su situación afectiva? o ¿es ésta una tarea que compete más a los altos mandos? Los paternalistas, se inclinarán por la segunda alternativa, aduciendo que si los jefes desean

un cambio en los empleados, deberán ser ellos los primeros en cambiar, y esto es muy común. Se acepta que efectivamente sea el jefe quien dé el ejemplo de todos los actos en la organización, confinándolo a un estado de presión para que demuestre sus buenos hábitos. Del otro lado de la moneda, muchos jefes esperan (quizá lo más difícil) que los subordinados sean lo mejor, a pesar de que como jefes no actúan al nivel que ellos mismos están requiriendo. En ningún momento la adopción de nuevos conocimientos que representan un cambio en el comportamiento de los individuos, por el proceso de enseñanza-aprendizaje, debe ser un acto condicionado. Todo lo contrario: enmarcado dentro del aspecto eminentemente humano, que profesan los círculos de calidad, los esfuerzos deben ser en conjunto y convergentes hacia un mismo objetivo por el bien de las personas y de la organización. Se diría entonces que se evidencia un conflicto latente. El empleado apunta hacia el poco interés del jefe en cuanto a su persona, y por el otro lado, este último, reclama la poca identificación y participación del subordinado en los asuntos de la organización. Pero, a decir verdad, el problema es a nivel general. Tanto en niveles altos, como los mandos intermedios y los niveles bajos de las instituciones públicas, en general adolecen del mismo defecto: *no participan*. Por lo tanto, para detener, este cauce de *indiferencia y poca identificación*, se debe actuar bajo el criterio global en el cual todos tienen la obligación moral de tomar la iniciativa, no sólo por el bien de la institución, sino por el beneficio personal y de la nación en general.

Los *círculos de calidad*, conceptualizados como el esfuerzo voluntario realizado en forma grupal, transfieren otro ingrediente contenido en la fórmula que se requiere para el inicio de un desarrollo integral, y muy necesario para las sociedades latinoamericanas, especialmente en estos momentos de crisis: *el trabajo en equipo*. Como producto del desinterés enunciado en párrafos anteriores, las sociedades latinoamericanas no quieren re-

conocer los beneficios que representa el trabajo asociado. Muchas son las causas para que esto suceda. Primero, y esto es el punto de vista de los pragmáticos, quienes argumentan que los problemas políticos-económicos que sufren las naciones hoy en día, son aspectos de más importancia, que aquellos que exigen la motivación de las personas con el propósito de iniciar cambios, y por lo tanto, la motivación no podría estar a la altura de los esfuerzos requeridos, limitándose únicamente a concebir la idea de sobrevivir por todos los medios a su alcance. Por otro lado, los pesimistas dirían —tal como lo dijeron en los Estados Unidos— que, hacer cambiar las costumbres a estas sociedades resulta de suyo una tarea imposible de realizar; y sus argumentos se afianzan en los patrones culturales característicos de estos pueblos, identificados como individualistas y competitivos. Lo que los pesimistas no han logrado entender, es que tales características no fueron en un principio propias de estas culturas. Las culturas mesoamericanas del pasado, mantuvieron siempre un concepto claro de agrupación de esfuerzos descritos claramente en sus escrituras. Estos valores, se vieron gravemente distorsionados por los efectos de la conquista y fueron desapareciendo poco a poco, hasta obtener los efectos de hoy, herencia de esa influencia.

Los optimistas utópicos, llamados así por algunos, abogarán por el empuje de las fuerzas que restringen el cambio y creerán en éste, como creyeron los pioneros del desarrollo de aquel pueblo japonés, que de la nada pasó a convertirse en uno de los países más industrializados del mundo. Dirán entonces, a pesar de los argumentos pragmáticos y pesimistas, que la situación vivida por los recursos humanos en Latinoamérica, puede ser mejor. Únicamente necesitarán aportar y participar más, expeliendo de su interior, todo sentimiento individualista, anteponiendo para ello, valores emergidos de sentimientos claros y puros, eminentemente humanos, que los obliguen a ser más transparentes en el diario accionar de su organización.

Es necesario pues, meditar un poco acerca de una estrategia adecuada que permita aportar opciones de cambio en el campo del desarrollo de los recursos humanos, y que tal opción no se abstraiga de la realidad que viven los países latinoamericanos. Se diría entonces, que los análisis previos a la proyección de estos cambios dentro de la problemática citada, no deberían ser de carácter extremista. Más bien, tendrían que estar balanceados de tal forma que las acciones a seguir, ten-

gan un matiz práctico y realizable para cualquiera que se embarque en la introducción del cambio.

Por lo expuesto, los análisis pragmáticos no tendrían que ser sinónimo de indiferencia o conformismo, ni mucho menos pesimismo, sino más bien como puntos de referencia que sirvan para reflexión acerca de la situación anquilosada que viven los recursos humanos en América Latina. □
