

Círculos de calidad: la experiencia costarricense¹

Gerardo Sánchez S.*

LOS CÍRCULOS DE CALIDAD CONSTITUYEN UN PROGRAMA POR Y PARA EL HOMBRE, POR LO QUE, INDISTINTAMENTE DEL CONTEXTO CULTURAL, SU APLICACIÓN ES FACILITABLE EN TODO SITIO DE LABOR COMO SE MUESTRA EN LOS EJEMPLOS PRESENTADOS. LUEGO SE REALIZA UN ANÁLISIS DEL PASADO, PRESENTE Y FUTURO DE LOS CÍRCULOS EN COSTA RICA. FINALMENTE, SE PRESENTA UN CONJUNTO DE CONCLUSIONES Y PROPUESTAS QUE SERÁN DE UTILIDAD PARA LAS EMPRESAS EN PARTICULAR Y EL PAÍS EN GENERAL.

Las experiencias empresariales con círculos de calidad en Costa Rica, son en verdad escasas. Son muy pocas las compañías que cuentan con ellos y en esos casos, las motivaciones han sido de diferente índole, predominando el deseo de brindar a los empleados un medio de superación y un medio de participación más activo en el quehacer de sus empresas.

Es bastante notable que los esfuerzos en este sentido han sido totalmente aislados, esto es, no han obedecido a un esfuerzo integrado de algún sector organiza-

do como podría ser la industria, el comercio o cualquier otro.

Cada empresa, por su propia cuenta, ha tenido que ir creando y viviendo su propia experiencia, cada una por separado ha tenido que tropezar y superar obstáculos que ya otras habían tenido. No ha habido un sentido de hacer en conjunto, no se ha buscado la unión y la mutua colaboración. Cuando se ha efectuado algún acercamiento, éste ha sido demasiado leve y muchas veces efectuado hasta con recelo. Resulta pues paradójico que empresas que introducen un programa de trabajo tendiente a aunar esfuerzos, que proclama las bondades del trabajo grupal, que tiende, aunque indirectamente, a una disminución en los costos de operación propios de cada compañía, no muestran una predisposición similar cuando se trata de interactuar con otras, incluso ubicadas en sectores totalmente diferentes, con lo cual se obvia una posible competencia directa o indirecta.

En la actualidad y hasta donde fue posible indagar, se tienen círculos de calidad en una cooperativa, en una institución estatal, en algunas industrias y en una compañía comercial.

1. Este artículo es un extracto de la tesis *Círculos de Calidad: del Japón a Latinoamérica: la experiencia costarricense*, que presentó el autor, en agosto de 1985, para obtener el grado de Maestría en Administración de Negocios (M.B.A.).

* Graduado como Ingeniero en Computación en el Instituto Tecnológico de Costa Rica, obtuvo su grado de Maestría en Administración de Negocios en la National University de San Diego, California, en su sede en San José, Costa Rica. Conferencista en varios seminarios, ha alternado su labor de dirección de personal técnico en diversos centros de cómputo, con la labor docente en universidades e instituciones parauniversitarias.

A continuación veremos, y ejemplificando a sus respectivos sectores, los rasgos que de algunas de ellas nos fue posible recoger, dada la reserva y confidencialidad mostrada por las empresas.

Sector cooperativo

ENCOOPER R.L.²

Visión de la Cooperativa

ENCOOPER R.L. nació por iniciativa expresa del Presidente de la República don Luis Alberto Monge Álvarez, quien la conceptualiza como un ente que contribuiría en la estabilización de los precios de los productos hortícolas.

La idea del Presidente se concretó mediante un decreto y a través de una norma presupuestaria se dotó a ENCOOPER de un capital de trabajo inicial de ₡ 140.000.000,00, lo que de hecho convirtió al Estado en socio de la Cooperativa, en igualdad de condiciones con los otros socios, y por ello, con derecho a velar por el buen uso de los fondos aportados.

El consorcio, también por recomendación del Presidente Monge, está constituido por tres instituciones a saber: una del sector cooperativo, una representante de los pequeños y medianos agricultores y por el Consejo Nacional de Producción (CNP). Cada una de ellas representa a su respectivo sector y además, el CNP actúa como fiscal del grupo.

Desde su nacimiento, la actividad de la Cooperativa ha estado destinada únicamente al mercado nacional. Su estrategia es incrementar el volumen de ventas, que implicará incrementar las siembras y la producción y, eventualmente, lograr un nivel de producción tal que permita la exportación de productos.

2. Las referencias se obtuvieron mediante entrevista realizada por el autor a Alvaro Murillo, Director de Mercadeo, 25 de julio de 1985.

Hoy día, ENCOOPER es proveedora de hospitales, RECOPE, el ICE, las universidades, el Patronato Nacional de la Infancia y el CNP. El siguiente paso será la captura de hoteles, mercados cooperativos y sodas de empresas.

La actividad y atención de la Cooperativa no implica el uso de ninguna tecnología avanzada, siendo efectuada por 40 empleados distribuidos en tres niveles: el nivel operativo cuyos miembros tienen un nivel académico de tercer año de secundaria, el nivel medio constituido por funcionarios con dos años de estudios universitarios en promedio y el nivel ejecutivo, en que todos los funcionarios son profesionales.

Según palabras del Director de Mercadeo, ENCOOPER es una empresa casi única en el país, pues sólo una cumple con una actividad similar, razón por lo que existe poca experiencia y un *know-how* bastante raquíticos. Estas limitaciones se piensan eliminar o minimizar mediante la firma de convenios de colaboración con cooperativas extranjeras, principalmente europeas.

Círculos de Calidad en ENCOOPER: origen y desarrollo

Los círculos de calidad en ENCOOPER nacieron en diciembre de 1984 por iniciativa del Director de Mercadeo, quien se sintió atraído por los principios y objetivos de los círculos a raíz de la charla que sobre el tema impartieron un grupo de estudiantes en National University. Amplió su panorama mediante la lectura del libro *Círculos de Calidad* de los autores Inoue, Murray y Blanco, mediante el cambio de impresiones con otras personas y, más recientemente, asistiendo a un seminario sobre círculos de calidad dirigido a gerentes.

Según el Director de Mercadeo, quien funge como Coordinador de los círculos, la Cooperativa mostraba en aquellos mo-

enero-junio/1985

mentos unas características que requerían urgente atención: falta de comunicación, no se trabajaba en equipo, se presentaban severos problemas operacionales, además de los de índole organizacional que enfrentaban los funcionarios técnicos.

El Director de Mercadeo, contando con la anuencia del Gerente, forma el primer círculo: un círculo de alto nivel, constituido por los Directores de área, sin incluir al Gerente. Este círculo, en alguna forma, aparece como sustituto del Comité Ejecutivo *que era inoperante*. Este comité lo constituían los miembros del primer círculo y el Gerente.

Cabe recalcar que ningún Director tenía conocimiento alguno de los círculos de calidad. Fue obra del Coordinador el motivarlos y explicarles el funcionamiento parcial de los círculos, cómo llevar a cabo las sesiones, qué herramientas utilizar, qué problemas atacar y cuáles no. Hoy, no se utilizan las técnicas en su forma ortodoxa y otras ni siquiera se han mencionado porque se consideran *demandado ingenieriles*.

Este primer círculo está compuesto por los directores de Mercadeo, Administración y Producción, por los asistentes de Mercadeo y Producción y por el Jefe de Control de Calidad.

Tras varias reuniones, se decide que cada director formaría un círculo en su área y se convertiría en su líder, pero antes, se corregirían algunas situaciones que a juicio de los miembros, podrían atentar contra el éxito esperado, sea, en la resolución de los problemas que presentaba ENCOOPER. Se establece así, que el objetivo fundamental del círculo, en primera instancia, sería resolver problemas.

Disminuidos algunos factores negativos como capacitación, bajo nivel salarial, inadecuadas condiciones ambientales y ausencia de incentivos, nace el segundo círculo: el del área de Mercadeo, constituido por nueve miembros, ruteros en su mayoría. Dos meses más tarde nace el enero-junio/1985

círculo administrativo compuesto por doce miembros y recientemente el de producción, constituido por diez miembros.

En cada círculo, mediante votación secreta de sus miembros, se establecieron y jerarquizaron cinco problemas propios de su área, a cuyo estudio y solución se abocarían, yendo de lo más simple a lo más complejo. A la fecha, se han resuelto cerca de doce problemas, siendo uno de sus principales logros el haber disminuido la devolución de productos, por no cumplir con una calidad aceptable, en aproximadamente un setenta por ciento, que en términos monetarios representan \$ 45.000.00 (colones) mensuales. En la solución del caso se dieron varios elementos: la concientización hecha entre los ruteros para que se diera un mejor trato a los productos y para que agotaran las posibilidades de colocar el producto en lugares alternos cuando el destinatario no se encontraba o no aceptaba el producto. Esto es atribuible directamente a la labor del círculo. El otro elemento fue el incentivo económico que se estableció para aquellos ruteros que menos devoluciones efectuaran.

Regularidad de las sesiones y disciplina del grupo

Los círculos se reúnen todos los lunes una hora y treinta minutos, en tiempo laboral. Sin embargo, no existe todavía una mística verdadera entre los miembros de los círculos para asistir disciplinadamente a las reuniones. Frecuentemente, el líder haciendo valer su autoridad jerárquica, debe presionarlos para lograr su asistencia. Incluso, buscando ejercer una mayor presión y a la vez tratando de introducir un elemento motivacional, las sesiones se aprovechan, además de la labor del círculo, para transmitir instrucciones generales y otorgar los incentivos económicos a que los ruteros se hayan hecho acreedores.

También se observa poca disciplina en la manera poco formal en que se pre-

sentan los problemas, que el Director de Mercadeo atribuye a falta de motivación por parte del grupo. Igual sucede con el registro histórico de las sesiones, por cuanto sólo se lleva una hoja de control que hace referencia a los problemas y sus posibles soluciones, entre los que están prohibidos cualesquiera referentes a salarios o personal.

En términos generales y según criterio del Coordinador, el círculo de directores es 100 por ciento exitoso, no así los restantes donde su éxito lo cifra en un 75 por ciento, habiéndose recibido, en alguna oportunidad, felicitaciones de parte del Gerente.

Apoyo gerencial

Pese a que el Gerente no ha puesto obstáculos evidentes que impidan el desarrollo de los círculos, la verdad es que tampoco ha brindado un apoyo real a ellos, según se desprende de la conversación con el Coordinador de los círculos de calidad.

El apoyo recibido ha sido simplemente permitir la asistencia a las reuniones y el envío de dos funcionarios al seminario de Círculos de Calidad para Gerentes, organizado por CACIA y CINDE durante el mes de junio de 1985.

La razón que se aduce con más fuerza para que se dé tal actitud por parte del Gerente, es que éste practica un estilo de administración autocrático, que, con la aparición de los círculos, ha modificado ligeramente. Esta actitud, en algunas oportunidades, *enfría los ánimos* de los miembros de los círculos.

Beneficios derivados por los empleados

Los empleados, en términos generales, se encuentran más motivados con su

labor y más identificados con ENCOOPER R.L., pues sienten que, junto a sus jefes, se les ha brindado la oportunidad de opinar y participar abiertamente y sin temores en la resolución de problemas que, en una u otra forma, son también sus problemas.

A través de los planteamientos hechos en los círculos, se ha hecho conciencia acerca de los requerimientos de capacitación y se les ha enviado a cursos diversos. Pero, quizá, lo más importante es que se considera que *se ha institucionalizado la sinceridad*, se ha contribuido a enriquecer la personalidad de los miembros, se ha acicateado el espíritu de superación y se ha comprobado lo ventajoso del trabajo en grupo.

Observación final

Los círculos de calidad en ENCOOPER presentan características sumamente particulares que los apartan del concepto clásico de los mismos.

Su nacimiento relativamente precipitado, la falta de conocimientos profundos del tema que presentan sus líderes y miembros, la falta de seguimiento a las soluciones implantadas para ciertos problemas, la no participación activa de la Gerencia y su estilo administrativo, son factores que incidirán definitivamente en la buena marcha de los mismos y en su permanencia a través del tiempo y que a la postre, de mantenerse tal situación, darán al traste con este intento.

Una mención especial merece el hecho de que todo gira alrededor de una persona: el Director de Mercadeo. Si él faltara, no hay, al menos de momento, quién pueda sucederle en la coordinación y guía de los círculos, lo que representa otra seria amenaza para los círculos.

Sector estatal

RECOPE³

Introducción

En Refinadora Costarricense de Petróleo, RECOPE, quien ha tenido a su cargo la dirección, impulso y desarrollo de los Círculos de Calidad es el Director de Desarrollo Organizacional de la empresa, contando con el apoyo de otros profesionales.

Se manifiesta que a través de los años se han experimentado diferentes modelos de cambio como el modelo de Cero Defectos o el modelo de Administración por Objetivos, que en general son buenos y se han llegado a poner de moda en diferentes países pero luego desaparecen y dan paso a uno nuevo.

En RECOPE, se buscó un método que permitiera la identificación del individuo alrededor de un objetivo y a la vez satisficiera algo que califican como natural en el ser humano: su inclinación a trabajar en grupo. Esto lo proporcionan los Círculos de Control de Calidad.

Proceso de introducción de los círculos de calidad

RECOPE se enfrenta a una situación interesante: la motivación del personal en un medio donde el dinero no es un factor motivacional, ya que en general los salarios son bastante altos y donde, además, se cuenta con otros elementos adicionales de motivación.

Por lo indicado, se llevó el mensaje a los empleados de que se buscaba proveerlos de un método de trabajo que les produjera bienestar, que les diera oportunidad de manifestar todo su po-

3. Las referencias se obtuvieron mediante entrevista realizada por el autor a Johnny Ortega, Director de Desarrollo Organizacional, 18 de abril de 1985.

tencial como seres humanos y que, conjuntamente, les permitiera *hacer del trabajo un lugar hermoso y no una cárcel.*

Se les hizo ver a los empleados que no se buscaba un método de explotación, sino un medio de realización, un medio a través del cual fluirían mejor los pensamientos de los superiores y una forma de reconocer que nadie, mejor que los mismos empleados, podrían solucionar los problemas que enfrentan y que esto podrían lograrlo en los círculos de calidad.

La preparación gerencial

Obviamente que previo a conversar, motivar y hacer conocer a los empleados las bondades de los círculos de calidad, se tuvo que llevar a cabo un proceso tendiente a *venderle la idea* al Gerente.

Por ello, desde hace cerca de un año iniciaron las conversaciones con la Gerencia, se le comunicaron los objetivos que se perseguían, qué eran y cómo funcionaban los círculos y qué se esperaba del Gerente.

El proceso de preparación implicó la lectura de muchos artículos sobre el tema, mucho cambio de impresiones con gente que ya tuviera experiencia con círculos de calidad y además, se contrató un conferencista internacional, quien tuvo a su cargo la impartición de todo un conjunto de charlas dirigidas a los niveles de dirección.

El nacimiento de los círculos

Terminado el proceso de persuasión, de los mismos niveles de dirección partió la petición por organizar los círculos. Es así como a fines de 1984 nace el primero de ellos y ya hoy funcionan seis, pretendiéndose llegar prontamente a tener 28.

A fin de *no asustar* a la gente, sólo se explican a los miembros de los círculos las técnicas básicas de trabajo, no así aquellas que a juicio de los directores serán de difícil comprensión, caso de las mediciones y análisis estadísticos. Incluso, no se crea un ambiente demasiado formalista que pudiera inhibir el comportamiento de algunas personas.

Posición ante los líderes informales

El grupo facilitador, constituido por un grupo interdisciplinario de profesionales, está consciente de la importancia de los líderes informales en los grupos. Por esta razón, siempre observan con gran atención cuál es el comportamiento de los individuos donde pretenden introducir los círculos.

Con los líderes informales se conversa más profundamente acerca de los beneficios que generan los círculos y de cómo ellos podrían colaborar en la consecución de su éxito. Esta labor de persuasión es aún mayor y llevada a cabo con mayor tacto cuando el líder es negativo. En todo caso, el objetivo es convertirlos en colaboradores y no en antagonistas.

Perspectiva futura

Aún no se han implantado proyectos en RECOPE, más que todo por lo reciente de la formación de los círculos. Sin embargo, hay gran optimismo acerca de su futuro, por la buena acogida y entusiasmo con que los empleados han recibido el programa.

Además, se considera que por las características propias del costarricense como son su grado de educación, ingeniosidad y creatividad, aunado a las condicio-

nes que proporciona la empresa como: estabilidad laboral, protección y un adecuado nivel salarial, harán exitosos los círculos ya en funcionamiento y los que se inicien en el futuro.

Sector industrial

*Industria Firestone de Costa Rica, S.A.*⁴

Visión de la empresa

La empresa **Industria Firestone de Costa Rica, S. A.** es subsidiaria de una transnacional y se dedica fundamentalmente a la elaboración de llantas; proceso semimecanizado en el que se utiliza tecnología bastante compleja.

En general, se considera que las relaciones obrero-patronales son muy armónicas y se desarrollan en un ambiente de total y mutua colaboración, lo que se ha puesto de manifiesto en diversas oportunidades.

Círculos de calidad en Industrias Firestone de Costa Rica, S.A. : Origen

La idea de introducir círculos de calidad partió de la casa matriz, que impulsaba la puesta en marcha de este modelo japonés entre sus subsidiarias latinoamericanas.

Así, en Costa Rica se escogieron dos personas para que, sin compromiso alguno, asistieran a Sao Paulo, Brasil, donde, en Firestone de aquella nación y junto a representantes de México, Venezuela, Argentina, Uruguay y Brasil, recibirían un seminario formativo de facilitadores. Esto ocurrió en marzo de 1983.

A su regreso, y con el apoyo gerencial debido, imparten una serie de charlas al personal y en noviembre de 1983 se inicia el programa con tres círculos piloto, en uno de los cuales la escolaridad promedio era apenas de 5º de primaria.

4. Las referencias se obtuvieron mediante entrevista realizada por el autor a Flor de María Artavia, Coordinadora de Círculos de Calidad, 12 de abril de 1985.

Quedó claramente establecido desde un inicio, que no existirían recompensas económicas y que cada quien pertenecería al círculo sin presión de ningún tipo y que la Gerencia, como ha ocurrido desde entonces, brindaría todo su apoyo ideológico y material para que la labor fuera fructífera. Sin embargo, los requerimientos de producción prevalecen y ello, en cierto grado, afecta eventualmente a los grupos.

Desarrollo

La motivación, mística e identificación de los miembros de los círculos pioneros con su labor, rápidamente contagió al resto del personal y se hizo frente a una *avalancha* de peticiones para que se formaran nuevos círculos.

Hoy día, se cuenta con cuatro nuevos círculos y se han presentado formalmente a la Gerencia dos proyectos, uno de ellos bastante sofisticado, los cuales merecieron los más sinceros elogios de la Dirección Superior que, para conmemorar tan grato acontecimiento y como estímulo y reconocimiento a los miembros de los círculos, decidió grabar dos placas empotradas en madera, las cuales, junto con un certificado para cada miembro, les fueron entregadas durante un almuerzo organizado en su honor.

La empresa, aunque está consciente de haber obtenido beneficios cuantitativos, no se ha preocupado por ellos, ya que su real preocupación son los cualitativos, habiéndose observado significativos progresos en la disposición que muestran los funcionarios al realizar su trabajo, ya de por sí positivo, la comunicación entre los diferentes niveles, la calidad de los productos y otros.

Otro elemento significativo es que, aunque inicialmente se dictó que los supervisores serían los líderes, fue tal el grado de involucramiento de los otros funcionarios y el conocimiento de los

enero-junio/1985

problemas y sus posibles soluciones que tenían, que uno de tales líderes optó por un discreto retiro, y otro lo hizo aduciendo que los miembros de los círculos tenían la suficiente capacidad como para trabajar eficazmente sin su participación.

Esta opinión acerca de la capacidad de los trabajadores y el potencial que pueden desarrollar cuando se les brinda la oportunidad, se hizo más válida cuando resolvieron un serio problema (con el cual convivieron durante dieciocho años!

Beneficios derivados por los miembros de los círculos

A fin de conocer la opinión de los miembros de los círculos, gracias a la anuencia de la Dirección y al esfuerzo y colaboración de la Coordinadora de los círculos, se llevó a cabo una sesión con los miembros del Círculo *inteligencia en acción*. Este círculo está formado por mecánicos, torneros, soldadores y electricistas.

Es opinión generalizada que el éxito de los círculos en *Firestone* se debe en gran parte al apoyo total que en su gestión han recibido por parte de la Gerencia, de su Coordinadora, para quien la motivación del personal y los círculos de calidad son aspectos totalmente arraigados en su forma de ser, y de los Gerentes de Planta.

Los miembros de los círculos consideran que el ser parte de ellos, les ha beneficiado en su trabajo, pues sienten que se les reconoce su capacidad siendo empleados de base, les ha proporcionado un mayor grado de identificación con sus compañeros y el apoyo de la Gerencia les impulsa a superarse cada vez más. Como uno de los miembros del grupo indicaba: *ya no se siente que se es un simple mecánico, sino un funcionario realmente importante.*

En el plano familiar los círculos también han hecho sentir su influencia según

el grupo, por cuanto les ha ayudado a eliminar parte del machismo característico en los latinoamericanos. Les ha permitido tener una convivencia más armoniosa al reconocer que los problemas son de todos, que la solución conjunta es mejor y que toda persona es capaz de aportar magníficas ideas cuando se crea el clima propicio para ello.

Sector comercial

*MÁS X MENOS, S.A.*⁵

Visión de la empresa

Más X Menos, S.A. es un conjunto de sociedades, entre las que destacan dos grandes cadenas de supermercados, extendidas prácticamente por todo el país.

Se cuenta con aproximadamente 1.500 empleados y por la índole de su actividad, la compañía dirige todos sus esfuerzos a la atención del mercado nacional.

La Presidencia de **Más X Menos** practica un estilo administrativo autocrático, pero siempre preocupado por el bienestar de sus funcionarios, a los que trata de favorecer a través de diferentes programas.

En general, se considera que el ambiente laboral es bastante bueno, lo que origina una relativamente baja rotación entre el personal.

Origen de los círculos de calidad

La Presidencia de la empresa conoció del programa de círculos de calidad en sus visitas a los Estados Unidos, donde tuvo la oportunidad de verlos trabajar en diferentes compañías, y a través del intercam-

bio de información con los directores de una cadena de supermercados amiga de Guatemala, que había introducido con éxito un programa similar.

Estando la Presidencia así motivada, se aprovechó el seminario sobre círculos de calidad organizado por el Instituto Tecnológico de Costa Rica en 1982 y que fuera impartido por el Dr. Michael Inoue, para que asistieran dos funcionarios que eventualmente tendrían a su cargo la implantación del programa en **Más X Menos, S.A.**

La experiencia fue satisfactoria y con un presupuesto de ₡ 500.000.00 se dio inicio a la instauración de los círculos en **Más X Menos, S.A.**

El primer círculo nació en noviembre de 1982, sin embargo, sus primeros pasos no fueron como se pensaba, por cuanto había aún mucha inexperiencia en quienes debían dirigir el destino de los círculos. Además, la situación se agravó con la partida del Coordinador del programa.

Este estado de cosas no desanimó a la Presidencia. Se nombró un nuevo coordinador, se consiguió literatura de apoyo, ayudas audiovisuales y el programa, que se había suspendido, renació con nuevos bríos. En el año 1984 se contó con la presencia de un conferencista de gran prestigio, quien impartió una charla sobre el tema a los ejecutivos de la empresa.

Bajo su nueva dirección, se decidió llevar a cabo dos nuevos programas de apoyo. El de inducción permanente que consiste en la divulgación general de los círculos dirigido a todos los niveles, y el de adiestramiento que consta de una serie de unidades didácticas que comprenden temas como: relaciones humanas, comunicación, liderazgo y funcionamiento de los círculos. Además, se incluyen dinámicas individuales y grupales.

5. Las referencias se obtuvieron mediante entrevista realizada por el autor a Edgar Porras, Coordinador de Círculos de Calidad, 26 de marzo de 1985.

Desarrollo de los círculos

Hoy se cuenta con nueve círculos, los cuales cuentan con todo el apoyo de la Presidencia y ya empiezan a producir frutos positivos, que han significado ahorros y mayores ingresos para la empresa.

El personal participante se muestra muy motivado con su actuación en los círculos, pues consideran que *se les ha brindado la oportunidad de participar, les confiere estabilidad laboral y les acarrea el reconocimiento de sus superiores.*

Pasado, presente y futuro de los círculos de calidad en Costa Rica

La aparición de los círculos de calidad en Costa Rica, como ya hemos podido observar, se sitúa entre los años 1982 y 1983, debido a diferentes causas, las más notorias, la orden recibida por algunas subsidiarias de transnacionales en el sentido de impulsar este tipo de programa, y el entusiasmo provocado por el seminario que impartiera el Dr. Inoue.

El pasado de los círculos de calidad

Prácticamente no puede hablarse de un pasado, sino más bien de un presente marcado por una serie de esfuerzos particulares y de altibajos, producidos entre otras razones por la restricción del comercio con Centroamérica, que ha hecho sentir su influencia en las industrias nacionales y por ende en el normal desenvolvimiento de algunos círculos.

Por el impacto que tuvo el seminario de 1983, por la relevancia del expositor y por la actitud que en ese momento asumía el Instituto Tecnológico de Costa

6. Entrevista realizada por el autor a Jorge Acuña, Director del Departamento de Producción Industrial del Instituto Tecnológico de Costa Rica, 14 de mayo de 1985.

Rica, ITCR, conversamos con el Director del Departamento de Producción Industrial, para conocer sus impresiones sobre el evento, pero más que todo, las razones por las cuales el ITCR abandonó su empeño respecto a los Círculos de Calidad⁶.

A la sazón manifestó que con la llegada al ITCR de nuevos especialistas y dada su inclinación hacia los círculos, el tema se puso de moda en la Institución. Aprovechando esa circunstancia y la amistad existente entre ellos e Inoue, se organizó el seminario y la venida del expositor.

En el seminario, según registros del ITCR, se inscribieron 52 personas, de las cuales 16 (30.77%) eran del ITCR, 29 (55.77%) provenían del sector industrial, 2 (3.85%) del sector comercial, 4 (7.69%) del sector público (excluido el ITCR) y 1 (1.92%) no identificó el sector.

El evento fue todo un éxito. Muchos de los participantes salieron *eufóricos*, pero, con raras excepciones, lo aprendido no fue puesto en práctica en sus respectivas compañías. Se adujo que las compañías no tenían suficiente tiempo para desarrollar un programa de esa índole.

Otros, no creyeron que el programa fuera aplicable en Costa Rica y se olvidaron del tema.

El ITCR intentó dar seguimiento a los participantes, con el fin de motivarlos y colaborar en el desarrollo de los círculos en sus empresas. Para ello intentó en repetidas oportunidades reunir al grupo participante, pero no tuvo una adecuada respuesta a las reiteradas invitaciones. El personal del ITCR se desmotivó y abandonó todo intento por proseguir.

Además del intento indicado, en 1983 un grupo de funcionarios del Departamento de Asistencia Técnica, Unidad de Educación Continua, se organizaron para recopilar, procesar, analizar y registrar información sobre las experiencias empresariales con círculos de calidad.

Lamentablemente el grupo se desintegró sin rendir frutos. Junto con este grupo, terminó la participación del ITCR en la historia de los círculos de calidad en Costa Rica.

El presente de los círculos de calidad

Muchos de los círculos existentes ya están suficientemente estabilizados, lograron superar los difíciles años de 1982-1983 y, como, en el caso de los círculos de calidad de **Firestone**, la casi devoción de sus miembros por el grupo y los logros obtenidos, le confieren una enorme solidez al programa asegurando su continuidad.

Otros, los de reciente formación, cuentan con una persona al frente, cuya convicción y fe en el programa deja ver que se luchará con ahínco por sacarlos adelante. Del grado de involucramiento de las gerencias, de la permanencia de estas personas en sus empresas actuales y de los resultados que produzcan, dependerá su futuro.

El futuro de los círculos de calidad

Los círculos existentes probablemente se fortalecerán aún más por la necesidad evidente de los miembros por seguir integrados, por el grado de optimización de los recursos que buscan alcanzar las compañías y por la gran contribución que a su logro pueden ofrecer los círculos de calidad.

Respecto a la aparición y consolidación de otros, es importante observar como, últimamente, se ha desatado una verdadera ansia por la calidad y por la participación activa de los empleados en la solución de los problemas que aquejan a sus empresas.

Vemos, casi a diario, que la prensa nos anuncia seminarios, cursos o charlas

atinentes a los dos temas de interés: calidad y círculos de calidad.

Este *bombardeo* pronto dará sus frutos. Se está preparando el terreno propicio para que germine en la mente de los empresarios la idea de introducir estilos administrativos participativos en sus compañías. De ello al establecimiento de los círculos de calidad sólo hay un paso, con la ventaja de que ahora se está mucho mejor informado y habrá más y mejores experiencias que compartir.

Conclusiones y propuestas

Conclusiones

Tanto a nivel latinoamericano en general como costarricense en particular, se ha demostrado que los círculos de calidad, un programa de extracción netamente japonés, pueden tener éxito en contextos culturales bastante diferentes, pues, dondequiera que se desarrollen, serán un programa dirigido al *hombre*. Sin embargo, en cada contexto, se dan situaciones propias.

Veamos en Costa Rica:

○ El Estado de derecho, democracia y alto nivel educativo que disfruta la población favorecen el desarrollo de los círculos de control de calidad.

Careciendo de un ejército, se ha preservado la paz social, amando la democracia y el Estado de derecho, se ha aprendido a respetar la opinión de todos, aunque difiera de la nuestra. No pudiendo ofrecer un empleo vitalicio, sí se puede ofrecer paz y seguridad vitalicia.

Este clima ha forjado el espíritu costarricense, haciéndolo compatible con el espíritu de los círculos de calidad. Mientras otras naciones deben aún educar a su pueblo, Costa Rica ya lo hizo, y esto crea un ambiente muy favorable para el desarrollo de los círculos de calidad.

○ El espíritu humanitario y de afiliación del costarricense constituyen una buena base para el desarrollo de los círculos de control de calidad.

El costarricense manifiesta una marcada inclinación a la afiliación en todas sus manifestaciones, máxime si existe un motivo humanitario de por medio.

Ambas inclinaciones, con la motivación adecuada, pueden verse satisfechas a través de los círculos de calidad.

○ La mentalidad conformista puede atacarse desde los círculos de calidad.

Aunque algunas empresas luchan por vencer la crisis en que se encuentra Costa Rica, otras no reaccionan y muestran una mentalidad conformista y hasta fatalista ante ella. No se ha hecho una real concientización de las graves consecuencias que esto traerá.

Se pide, se demanda y hasta se exigen protecciones al Estado, en vez de luchar por salir adelante sin ellas, optimizando el uso de los recursos, mejorando procedimientos, asumiendo una actitud agresiva ante la crisis y explorando alternativas que, como los círculos de calidad, han demostrado su efectividad en tales circunstancias.

○ El sistema educativo puede contribuir más eficazmente en el desarrollo de los círculos de calidad.

Aunque Costa Rica debe mucho de lo bueno que hoy tiene a sus permanentes esfuerzos en el campo educativo, lo cierto es que en muchos campos, como el universitario, existe una notoria falta de actualización en algunos de sus programas y a nivel escolar y colegial, prácticamente no se hace énfasis en algunos conceptos fundamentales para el desarrollo nacional como son: responsabilidad y disciplina, elementos esenciales para el progreso también de los círculos de calidad.

○ El desarrollo de los círculos de calidad no obedece a un plan.

El esfuerzo que hasta ahora han realizado las empresas con círculos de calidad enero-junio/1985

ha sido un esfuerzo individual y por consiguiente aislado.

Salvo pocas excepciones, no se ha hecho uso de los recursos y experiencias creados por quienes nos precedieron con estos programas.

Se observa una proliferación de invitaciones a charlas, cursos y seminarios sobre el tema, pero no se coordinan esfuerzos entre las entidades que los imparten, ni se proclaman objetivos, ni se dice a dónde y cómo se quiere llegar. En casos se podría hasta llegar a pensar que esto no es más que un nuevo negocio puesto de moda.

Se observa la necesidad imperiosa de que exista un ente coordinador de los círculos de calidad, que oriente el desarrollo de los círculos noveles, permita consolidar los existentes y se constituya en una fuente de actualización para todos sus miembros. En este sentido encontramos altamente encomiable el proyecto que impulsa el Instituto Latinoamericano de Educación Continuada.

Propuestas

○ Aprovechar las características estatales e individuales para promover el desarrollo de los círculos de calidad.

Consideramos que las características civilistas y académicas del pueblo costarricense hacen propicio el desarrollo de los círculos de calidad —basados en una filosofía democrática y de respeto—. Tanto el sector público como el privado deben aprovechar estas ventajas comparativas y explotarlas en un proyecto que irá en beneficio del país.

○ Desarrollar los círculos de calidad basados en el espíritu humanitario y de afiliación del costarricense.

Consideramos que el espíritu humanitario y de afiliación propios del costarricense deben explotarse, a través de los círculos de calidad, por los sectores público y privado que hoy desarrollan un

movimiento nacional para aumentar la producción y las exportaciones a terceros mercados.

Consideramos que Estado y empresarios deben favorecer la introducción de los círculos de calidad, divulgando que los logros que alcancen no sólo irán en beneficio directo de sus miembros, sino que indirectamente favorecerán a las clases de menores recursos y en alguna forma marginadas.

○ Introducir en las empresas los círculos de control de calidad gerenciales.

Consideramos que es fundamental iniciar una campaña que promueva el cambio de mentalidad gerencial. El conformismo es sinónimo de mediocridad y ésta no tiene cabida en la Costa Rica de hoy.

Se ha demostrado que los círculos significan optimismo y determinación para solucionar problemas y que por consiguiente, pueden convertirse en una fuerza vital que ponga en movimiento a las empresas nacionales que aún no lo hacen.

Consideramos que en este sentido los círculos de control de calidad gerenciales pueden ser una útil herramienta de motivación y análisis gerencial.

○ Consideramos que las universidades deben asumir la responsabilidad social que les compete, formando profesionales con las características que el país requiere, formados con una mentalidad de servicio al prójimo, a la sociedad y a la nación.

En este caso, deberán impartirse, a nivel de estudios generales en algunas carreras y a niveles más avanzados en otras,

los conceptos y fundamentos de los círculos de calidad y ver en ellos un elemento que puede utilizarse, por parte de los estudiantes, desde su formación como profesionales y que contribuirá a facilitarles muchas de sus labores.

Consideramos que a niveles no universitarios debe iniciarse un proceso de orientación hacia el trabajo responsable, disciplinado, grupal y de calidad que, inculcado en los individuos desde niños, forme parte integral de ellos como adultos.

Este proceso de educación debe estar acompañado del trabajo en pequeños círculos, atendiendo problemas de fácil solución, para que el niño y el adolescente comprueben, por ellos mismos, las ventajas de hacerlo así.

○ Organizar y planificar los esfuerzos de desarrollo de los círculos de calidad en el país.

Consideramos que es urgente aunar esfuerzos y planificar el desarrollo de los círculos de calidad en el país.

Llegó la hora de crear una institución capaz de asumir la responsabilidad de coordinar los círculos existentes y promover y velar por los que nazcan. Capaz de acabar con la ignorancia que existe alrededor de ellos.

Consideramos que hay buena predisposición entre diferentes profesionales para colaborar con una institución de tal índole. Sólo se requeriría que alguien tomara la iniciativa. El Instituto Latinoamericano de Educación Continuada lo ha hecho y ahora será responsabilidad de todo costarricense ayudar en su consolidación.