

CALIDAD TOTAL Y REINGENIERÍA

En el Marco de la Globalización Competitiva

Riccardo Riccardi

I. Buscando la panacea

Si observamos con detenimiento lo que ha ocurrido en las últimas décadas en materia de nuevos procedimientos, técnicas y acciones de intervención destinados todos ellos a “resolver de una vez por todas” los males que afectan la Empresa privada o pública, cooperativas, organismos y fundaciones (para citar los más conocidos), quedariamos realmente desconcertados.

Técnicas milagrosas aparecen y desaparecen a la velocidad del relámpago dejándonos un sentido de impotencia por lo que se suponía que ellas pudieran dar y han terminado no dando.

Cada nuevo “descubrimiento” produce como primer resultado una proliferación de autodeclarados expertos que creen, por lectura de unos pocos libros y la asistencia a seminarios de especialización de dudosa consistencia, poder divulgar la nueva palabra sagrada sin grandes riesgos para la Empresa y mucho menos para ellos.

II. Identificando responsables

Si la nueva técnica no funcionara, siempre habrá modos de justificar el fracaso iniciando la búsqueda en los culpables que protagonizan problemas comunes a casi todas las Empresas:

- Escaso apoyo de la cúpula.
- Mandos intermedios “anquilosados”.
- Base no capacitada.
- Sindicatos politizados.

No recuerdo haber leído -a lo largo de mi vida- una sola confesión de un consultor que declarara francamente que se equivocó y asumiera su culpa.

Ahora estamos en la época de la Calidad Total y se nos aproxima la de la “Globalización Competitiva”; pero en el medio ha hecho su aparición la “Reingeniería”, ofreciendo ella también, así como lo pregonan los “Vendedores de la Calidad Total”, curas milagrosas que por arte de magia resolverán todos, *absolutamente todos* los males de la Empresa.

III. La Reingeniería se presenta en sociedad

A partir de este momento es cuando se comienza a poner en tela de discusión

qué tipo de relación debe o puede establecerse entre Calidad Total y Reingeniería. ¿Pueden las dos concepciones ser aliadas? ¿Deben serlo? ¿Deben ser antagónicas? ¿Pueden ser complementarias?

Son éstas algunas de las preguntas que intentaremos contestar esperando así contribuir a que las Empresas sean capaces de resolver sus problemas, para poder competir con mayor *eficacia/eficiencia* en una economía globalizada y competitiva, marcada por la complejidad, la inestabilidad y el desorden.

IV. La ilusión de la panacea

Pensar que la solución de los problemas complejos, interrelacionados y numerosos que enfrenta cualquier institución se encuentra en “una sola medicina” no es utópico: es simplemente irracional. La multidisciplinariedad es ya un hecho universalmente aceptado.

- El único principio que no inhibe el progreso es el siguiente: *todo sirve*, porque todas las metodologías (incluidas las más obvias) tienen sus ventajas y sus límites.
- La pluralidad de opinión es necesaria para el conocimiento objetivo, y aquel método que sea capaz de fomentar la pluralidad es el único método compatible con una perspectiva humanista que adopta una visión de convergencia sinérgica.*
- Por otro lado sabemos que toda idea, por antigua o absurda que parezca, puede mejorar el conocimiento.

Aceptando estos tres axiomas podemos ahora intentar resolver las preguntas que nos habíamos planteado en el punto anterior.

V. El fenómeno de la calidad total

Habiendo partido con todo el entusiasmo de los neófitos, persuadido por un despliegue publicitario impresionante y por los éxitos esencialmente japoneses y de los “Tigres asiáticos”, el mundo entero se ha lanzado a la carrera “con vallas” de la Calidad Total, pero imaginándose que las vallas no existen.

- Después de algunos años de Calidad Total, sólo un 25% de las Empresas insisten en sus programas. Observando el relato de las experiencias, las estadísticas nos dicen que las que logran este hecho son más o menos siempre las mismas, es decir, las más actualizadas.
- Del 75 % de los programas que desaparecen (en varias etapas de desarrollo de los programas de Calidad Total) no se sabe prácticamente nada, salvo cuando en seminarios o conferencias algún ejecutivo, con sentido de responsabilidad, señala que en su Empresa no se logró el éxito esperado (haciendo de inmediato referencia a los culpables que hemos señalado antes). Es en este 75 % de “desilusionados” que se encuentran los primeros clientes de la Reingeniería, porque mientras que la Calidad Total, con muy buen criterio, apunta a la evolución y al incrementalismo, la Reingeniería sigue la línea rospiereana de “si no está roto, rómpalo”.

En un mundo dedicado a la violencia, es lógico y comprensible que una apelación revolucionario-tremendista pueda recibir una acogida calurosa de los mayores (que no saben ya qué hacer) y de los jóvenes (que quieren "resolver" todo, ahora mismo y como sea).

VI. Interpretaciones equivocadas de la calidad total

Probablemente en los no países asiáticos se han creado distintas visiones alrededor de la Calidad Total; se la ha presentado como un noble ideal: sin embargo, esta visión no basta para justificar los éxitos obtenidos. Tampoco la simple motivación que se utiliza puede durar para siempre.

Por otro lado, hay que reconocer que la Reingeniería propone situaciones audaces, transgresoras e inmediatas para resolver problemas que existen desde hace años.

• La expresión "Calidad Total", por su tono místico y casi lírico, se ha visto por un lado empujada a los máximos esfuerzos motivacionales y, por el otro, hacia una exaltación de los existentes procesos de control y aseguramiento de la calidad que han encontrado su santificación en toda la orquestación de la ISO 9000.

Las Empresas fabriles ven en la Calidad Total la base de la ISO 9000 y, por esto, aceptan -sin entender bien el proceso- toda la parafernalia de los círculos de calidad. El problema de la medición de la calidad es válido a nivel de *fábrica/producto* y acaba desapareciendo cuando de servicios se trata.

Además, dado que el símbolo de este tiempo es la velocidad, uno de los problemas de la Calidad Total es el tiempo que requiere el desarrollo de su proceso. Es sabido que los problemas "serios" de la Calidad Total requieren de un tiempo razonable, y querer acortarlo es condenarla al fracaso seguro.

Convendrá por lo tanto analizar los pasos obligados de este proceso, para después contestar si se debe o se puede hablar de un reemplazo de la Calidad Total por la Reingeniería o si una complementación inteligente entre ambas es más conveniente y efectivamente posible.

VII. Comparando calidad total y Reingeniería

- Sobre los éxitos que la Calidad Total ha sido capaz de lograr en un número significativo de casos, es posible afirmar que no existe duda alguna.
- Tampoco hay dudas de que se trata de un proceso cuya aceleración no es factible, ya que no se trata simplemente de introducir nuevas técnicas: se trata de algo mucho más serio, ya que se pretende -cambiando la cultura- cambiar las conductas.
- Tampoco hay dudas respecto de que haya tenido resultados prácticos. Para una mejor confirmación convendría preguntárselo a los norteamericanos, que han sido los primeros en ser atacados -en su propio territorio- por los fabricantes de autos japoneses.
- Por lo tanto sería razonable convenir que la Calidad Total no es una predicación

retórica que apela a los más nobles sentimientos del hombre (corriendo así el peligro de convertirse en una casi-religión) sino algo que va directo al centro del problema de todos los negocios: satisfacer al cliente.

- A pesar de este motivo fundamental de su acción (preocuparse seriamente por el cliente) la Calidad, aun declarada Total -los mismos japoneses lo admiten- no llega por sí sola a resolver todos los problemas de las empresas.
- Si un mérito se le debe reconocer, es que haya dado un contenido válido a la tan declamada "atención al cliente" como ninguna otra actividad dentro de la Empresa había logrado antes.
- Si alguien tiene que erigir un monumento a la Calidad será el especialista en *Marketing* que ha podido encontrar en la Calidad un aliado vitalizante.

Pero como toda innovación exitosa, la Calidad está desde hace algún tiempo bajo el fuego de críticas que se han ampliado con la aparición de la Reingeniería y las promesas de resolución de los problemas "insolubles" que lleva implícitos. Pondremos, por lo tanto, en un orden secuencial, un listado de preguntas que nos permitan avanzar en la búsqueda de respuestas al interrogante central: *¿Debe haber guerra o paz entre Calidad y Reingeniería?* Para ello se hacen necesarias las preguntas siguientes:

Pregunta uno: *Las críticas que se lanzan contra la Calidad Total, ¿tienen fundamento?*

Pregunta dos: *¿Puede la Reingeniería reemplazar la Calidad Total?*

Pregunta tres: *¿Pueden los dos procesos, Calidad Total y Reingeniería, converger para facilitar el cambio cultural?*

Pregunta cuatro: *¿Se vislumbra algo más después de la Reingeniería?*

VIII. La validez de las críticas a la Calidad Total merece ser profundizada para determinar si tiene fundamentos

Ohren Harari publicó hace algún tiempo, un listado interesante de las diez causas que, en su opinión, hacen fracasar la Calidad. Considerada la importancia de este tema, estamos en la actualidad desarrollando investigaciones que nos indican que el número de causas de fracaso es muy superior al indicado por Harari.

Con esto queremos decir que existen razones objetivas que justifican que *no siempre* la introducción de la Calidad Total se produce con el cuidado que un proceso de este tipo requiere.

- La *Calidad Total* ha venido adoptando nuevas denominaciones (*Mejora continua, Mejora incremental, Mejora continua del valor, Mejora hacia la excelencia*) que han tenido un solo resultado: crear confusión. *¿Responsables?:* los pregoneros de la Calidad Total que necesitan "diferenciarse" aun cuando esta necesidad no tiene sentido alguno y también los empresarios que quieren algo "exclusivo para la empresa", confundiendo el criterio de "a medida" con el de la "unicidad del proceso".

- Una crítica válida, y que admitimos, es la que llamamos “*contrabando intelectual aplicado a la Calidad Total*”, cuando ésta viene presentada como la panacea del final del siglo.

La Calidad Total puede ser definida como un conjunto de actividades críticas representado en la figura 1.

Figura 1

ACTIVIDADES CRITICAS EN		CALIDAD TOTAL
BENCHMARKING	MANEJO DEL TIEMPO	ENFASIS EN LOS PROCESOS
RETROALIMENTACION DEL CLIENTE	CALIDAD TOTAL	ENTRENAMIENTO EN TECNICAS ESTADISTICAS
SOLUCION DE PROBLEMAS	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACION ORGANIZACIONAL

- Observándola en su conjunto, se llega a la conclusión de que una definición específica de Calidad Total resulta sumamente difícil, ya que la suma de las actividades que aparecen en la *figura 1* no se puede considerar exhaustiva.
- Las críticas más agudas, que nos han parecido de consideración, se refieren a la concepción Cartesiana que estaría implícita en el modelo (dividir el proceso en pequeñas partes, chequear lo que está mal y recomponer el “nuevo” todo), además de no tener en cuenta que el aumento implícito de este proceso terminaría resultando poco útil frente a los cambios discontinuos y rápidos de gran envergadura que se producen en la economía.
- Otras críticas se concentran en la dificultad de mantener un clima de mejoras continuas y en la capacidad de aprendizaje de la Empresa. Veladamente subyace la duda de que los esfuerzos para la generación de ideas y sugerencias (fenómeno peculiar de los círculos de calidad) termine en exageraciones que legitimarían la duda: “*todo este trabajo de descubrir errores, ¿es exactamente lo que necesitamos?*”
- Las críticas, en cambio, pierden toda su consistencia si nos trasladamos a otros terrenos, donde se registran resultados muy positivos tales como:
 - a) Establecimiento de canales comunicacionales abiertos, fluidos y efectivos entre producto y cliente.
 - b) Aceleración de los tiempos de respuesta exigidos en el análisis de los problemas.
 - c) Identificación de los liderazgos que surgen naturalmente como consecuencia de a) y b).

Si pudiéramos lograr una síntesis entre éxitos y fracasos observados en los procesos de Calidad Total, llegaríamos a las conclusiones siguientes:

- 1) Los procesos de Calidad Exitosa que han aceptado reglas de juego claras, que a su vez implican una verdadera “zambullida” de los cuadros críticos en la implementación de los programas de Calidad Total, logran normalmente excelentes resultados.
- 2) Las reglas de juego, que aceptan el empleo de sistemas claros de premio-castigo respecto de la participación efectiva (y que es productora de resultados positivos), contribuyen en forma determinante al éxito de la Calidad Total.
- 3) La paciencia y la perseverancia, acompañadas por una razonable planificación del proceso de cambio, terminan logrando los resultados esperados.
- 4) El objetivo de lograr el cambio hacia una teoría de la acción basada en el principio de mejorar “incluso poco, pero todo el tiempo” permitiría pasar de una mentalidad de “caza al error” necesaria en un primer momento, a una nueva actitud de imaginación creativa para hacer siempre mejor las cosas durante mucho tiempo y, en lo posible, permanentemente.

IX. La Reingeniería no es tan novedosa como pretende

Si nos ponemos a examinar con detenimiento los elementos básicos de la Reingeniería, descubriremos que la intervención de la misma sigue casi al pie de la letra los pasos (muy conocidos) de la implementación típica de cualquier proceso de cambio.

Lo novedoso es el lenguaje: directo, casi truculento, destinado a impresionar y a motivar, pero añade muy poco a muchos conceptos que tienen una venerable antigüedad.

En efecto, ¿qué propone el proceso de Reingeniería (tomando como modelo al que proponen Hammer y Champy)?

- a) El esquema organizacional centrado en la creación de “trabajos completos”.
- b) Los trabajadores deben poder tomar decisiones.
- c) Los pasos del proceso deben ser efectuados en orden “natural”, es decir teniendo en la mente al “cliente”.
- d) Los procesos pueden tener versiones múltiples y ser hechos a medida para el cliente.
- e) El trabajo debe desarrollarse donde resulte más lógico.
- f) Los controles deben ser reducidos al mínimo.
- g) Las “conciliaciones” deber ser minimizadas.
- h) Se crea la figura del “*case manager*” (el responsable del caso específico).
- i) Se alimentan las operaciones que permitan lograr un híbrido entre centralización y descentralización.

Analizando el listado se llega a la conclusión de que todo el modelo apunta sustancialmente al *mantenimiento de una alta motivación orientada al cliente*.

Francamente, y con todo respeto, llegamos a las siguientes conclusiones:

- El trabajo de Reingeniería no presenta nada de novedoso.
- Las técnicas que se emplean no son revolucionarias.
- El nombre que usa y el énfasis que pretende ponerle al proceso **sí** son nuevos.

Lo que **sí** consideramos eficaz en la "venta" del proceso de Reingeniería, vale decir, su propuesta de enfrentar globalmente los problemas que existen en las empresas, superando el incrementalismo que es propio del proceso de calidad. Por otro lado, tenemos una duda legítima: ¿un cambio violento, provocado esencialmente por técnicas, puede garantizar resultados duraderos sin que sea acompañado de un cambio cultural, que a su vez sea garantía del cambio de conductas?

La respuesta es directa: no.

Intentar aplicar la Reingeniería a un negocio que no esté firmemente bajo control puede considerarse como una receta segura para el fracaso.

Las iniciativas que promueve la Reingeniería, que no fortalecen el liderazgo en todos los niveles de la empresa, son destinados a lograr solamente resultados parciales.

Las diferencias que ambos procesos presentan recuerdan los debates que allí, en la década de 1950, suscitaron el Estudio del Trabajo y el Estudio de los Métodos: el primero se centraba fundamentalmente en la eficiencia, mientras que el segundo se preocupaba de la eficacia. Ambos son los criterios fundamentales de la productividad, y nadie ha puesto en tela de discusión su posibilidad ni tampoco la necesidad de convivencia.

Es probable que parte del furor inicial por la Reingeniería de deba al hecho de que la mayoría de los *managers* actuales no conocen ni el Estudio del Trabajo ni el Estudio de los Métodos. Pero, al fin, esto no es un drama: lo importante es que no se cometa el error imperdonable de confundir Calidad Total y Reingeniería, porque estos dos conceptos apuntan a objetivos diferentes aunque convergentes.

Un ejemplo que podrá aclarar lo que indicamos se representa en la Figura 2.

Figura 2

PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO	CARACTERÍSTICA
CALIDAD → TOTAL	→ CAMBIO CULTURAL →	→ CAMBIO DE CONDUCTA →	→ EFICIENCIA
REINGENIERÍA →	→ INTRODUCCION DE TÉCNICAS →	→ RACIONALIZA- CIÓN DE PROCESOS →	→ EFICACIA

- Si la Reingeniería revisa un proceso para priorizar las exigencias del cliente eliminando burocracia en los trámites, coadyuva a la Calidad Total.
- Si la Reingeniería sólo apunta a reducir costos o a perfeccionar controles internos su efecto sobre la Calidad Total puede ser neutro o negativo.
- Si la simplificación que propone la Reingeniería complica la actuación que le toca a los clientes, nos encontraremos frente a esta situación: por un lado se habría logrado economizar un mínimo en el costo y por otro se podría producir una incomodidad para el cliente que, si bien puede no reflejarse contablemente, puede manifestarse con claridad a través de quejas, o rechazo, o directamente por la elección de otro competidor.

Un importante aporte reflexivo se puede encontrar en el ensayo de Rosenthal y Wade publicado por Harvard Business Review, en el que los autores concluyen que:

“Un estudio de proyectos de Reingeniería en más de 100 empresas revela cuán difícil es planificar e implementar dichos proyectos y cuán frecuentemente fallan en lograr un impacto real a nivel de la unidad de negocios.

El estudio identifica dos factores: *amplitud* y *profundidad*, que resultan ‘críticos’ si se quieren trasladar los procesos de mejora de corto plazo y foco reducido, en beneficio de largo plazo.

Incluso los proyectos exitosos, si son mal manejados, provocan “resistencia organizacional, que sólo puede ser superada si los ejecutivos comprometidos aplican la Reingeniería como una penosa pero necesaria ruptura del *statu quo*”.

Recomendamos la lectura de todo el trabajo cuyo título completo es: “Cómo hacer que la Reingeniería funcione efectivamente: las empresas frecuentemente gastan sus energías en proyectos que se presentan como atractivos, pero que son incapaces de producir resultados en base (de la empresa).”

X. No existen razones válidas que impidan la “santa alianza” entre Calidad Social y Reingeniería

Cualquier negocio que no esté en condiciones competitivas cuando decide aliviarse de los males (crónicos o no) que lo achacan, no tiene muchas alternativas. Tendrá, inevitablemente, que pasar por cuatro etapas que podemos representar del siguiente modo:

- | |
|---|
| 1º LOGRAR EL CONTROL DEL NEGOCIO
2º CREAR EQUIPOS EN TODOS LOS NIVELES
3º “INSUFLAR” EFICIENCIA EN EL NEGOCIO
4º ENFRENTAR EL CAMBIO DISCONTINUO |
|---|

Detallando con mayor precisión el contenido de cada etapa podemos hacer las siguientes consideraciones:

ETAPA 1 - Lograr el control del negocio

- a) Necesidad inmediata de comprender “dónde” la Empresa gana o pierde dinero.
- b) Los insumos del negocio (y aquí se deben incluir todos los insumos, incluso los del Factor Humano) deben ser canalizados en términos de *calidad, idoneidad, consistencia y precio o costo*.
- c) Los procesos deben ser puestos bajo control.
- d) Las necesidades de alinearse con las expectativas del cliente deben ser claramente comprendidas por todo el personal de la Empresa.

ETAPA 2 - Crear equipos en todos los niveles de la empresa

El objetivo de esta etapa consiste en crear, capacitar, instalar e implementar grupos de trabajo (homogéneos y heterogéneos) cuyos valores, creencias, capacidades, habilidades y compromisos se encuentren alineados con la planificación estratégica y la identidad “mercadológica” de la Institución.

ETAPA 3 - “Insuflar” eficiencia en todo el negocio

Esta etapa utiliza toda una serie de medidas que pueden ser efectuadas secuencialmente o en determinados casos, con simultaneidad.

- a) Eliminación de dependencias.
- b) Reducción de líneas de productos.
- c) Reducción (drástica) de costos.
- d) Apertura de nuevos mercados, únicamente para determinados productos.
- e) Mejora (comprobada y medida) de la calidad de los productos y de los servicios.
- f) Mejora de la ética de entrega de los servicios por parte de los que operan en contacto con el público.

Con relación al punto f), nuestra experiencia nos sugiere que definiendo e implementando tácticas centradas en la eficiencia se logra utilizar muy positivamente el empleo de los grupos para llevar a cabo los cambios que se estiman necesarios.

¿Mejor o diferente?

El esfuerzo que se efectúa para lograr pequeños avances positivos, a los que denominamos “mejoras incrementales”, se centra en *hacer mejor las cosas*.

Pero los mercados y las economías que de ellas dependen en modo inevitable deben tener en cuenta que “de facto” la complejidad y la turbulencia que en ellos se generan, requieren una cuarta etapa que reemplaza el interrogante *¿podemos hacer las cosas de mejor modo?*, por otro interrogante: *¿podemos hacer las cosas de un modo diferente?* Este otro interrogante parece ser el que mejor caracteriza la

Reingeniería.

XI. Similitudes entre Calidad Total y Reingeniería

Si profundizamos la Calidad Total, observaremos que el interrogante de la Reingeniería es perfectamente válido también para la Calidad Total.

Además, no conocemos que existan límites al pensamiento sistémico en la concepción de la Calidad Total. La única reflexión válida vuelve a lo que hemos señalado con anterioridad: la concepción de "terremoto" propia de la Reingeniería no es la concepción gradualista de la Calidad Total.

La explicación es simple por las siguientes razones:

CALIDAD TOTAL →	Tiende, por "mejoras" incrementales, a cambiar <i>la cultura de la Empresa</i> , partiendo del <i>objetivo supremo de la continuidad</i> .
REINGENIERÍA →	Tiende a la concepción "terremoto" por resolver inmediatamente los problemas de la Empresa. <i>El cambio cultural no es su preocupación.</i>

Este cuadro explica por qué la Calidad Total y la Reingeniería aparecen separadas de la pregunta lógica en un cierto sentido.
¿Por qué no pasar de golpe a la Reingeniería?

XII. Condiciones básicas para implantar la Reingeniería

Un análisis exhaustivo y serio (sin intereses subalternos en la cuestión) revela que las situaciones de alto riesgo requieren y justifican "mayor rapidez de intervención" pero las reglas básicas siguen siendo las mismas.

Podemos decir ahora que la Reingeniería es conveniente *cuando*:

1. El negocio está bajo un control firme.
2. Las iniciativas de Reingeniería deben reforzar y fortificar las iniciativas del liderazgo de cada nivel.
3. Las intervenciones de Reingeniería no deben "encandilarse con la urgencia" frente a la necesidad de asegurar que el sistema en vigor funciona con eficacia antes de proceder al cambio.

De estas consideraciones, ampliamente probadas en la experiencia, se puede deducir que:

1. Existe una diferenciación bien clara entre Calidad Total y Reingeniería.
2. También es cierto que la Reingeniería no reemplaza, ni es un sustituto de la Calidad Total.

3. Las Empresas deben entender que ambos procesos no sólo producen valor agregado, sino que son "procesos complementarios".
4. La Reingeniería que quiera saltar las mejoras incrementales en los nuevos procesos puede representar una oportunidad desperdiciada.
5. Una mentalidad de mejora continua, incapaz de cuestionar el *estatu-quo* ni los supuestos que subyacen en el mismo, deja la institución expuesta a ser prisionera de diferenciación y el rehén potencial de viejas prácticas ineficaces.

Hemos podido dar una respuesta al interrogante: *¿existen razones válidas que impiden la santa alianza?*

Si existe coordinación "intelectual" entre los dos procesos y se tiene bien claro que los objetivos de la Calidad Total y de la Reingeniería son y deben ser convergentes, la alianza no sólo es posible, es necesaria.

XIII. El impacto del entorno y de la cultura

Para entender con claridad los roles de la Reingeniería y de la Calidad Total es necesario estudiar y comprender el entorno. Ambos roles no existen como partes separadas sino que son "dimensiones" de un mismo tapiz: la Calidad Total es por sí misma un proceso de cambio inadecuado, si se queda en las declamaciones y en las simples buenas intenciones; la Reingeniería, independientemente de como se la postule, no es una estrategia.

Si tomamos a ambas como elementos sinérgicos de capacidad organizacional, cada una se transforma en un imperativo competitivo. Cualquier tentativa de Reingeniería que ignore la *cultura*, probablemente no tendrá un valor duradero.

Los cambios en los procesos claves, que no tengan en cuenta las premisas subyacentes, no resultarán eficaces en el largo plazo. Se trata, por lo tanto, de un viaje sin retorno que debe ser capaz de conducirnos a una *organización pensante* que podríamos también calificar como *organización que aprende* y, por qué no, como *organización inteligente*.

¿Inteligente? ¿En qué sentido? En el sentido de que todo se mueve -nada es inmóvil-, de que el cambio es la ley fundamental.

No entender que cambiar es una regla para sobrevivir significa condenarse a la extinción.

XIV. Necesidad de lograr la "organización que comprende"

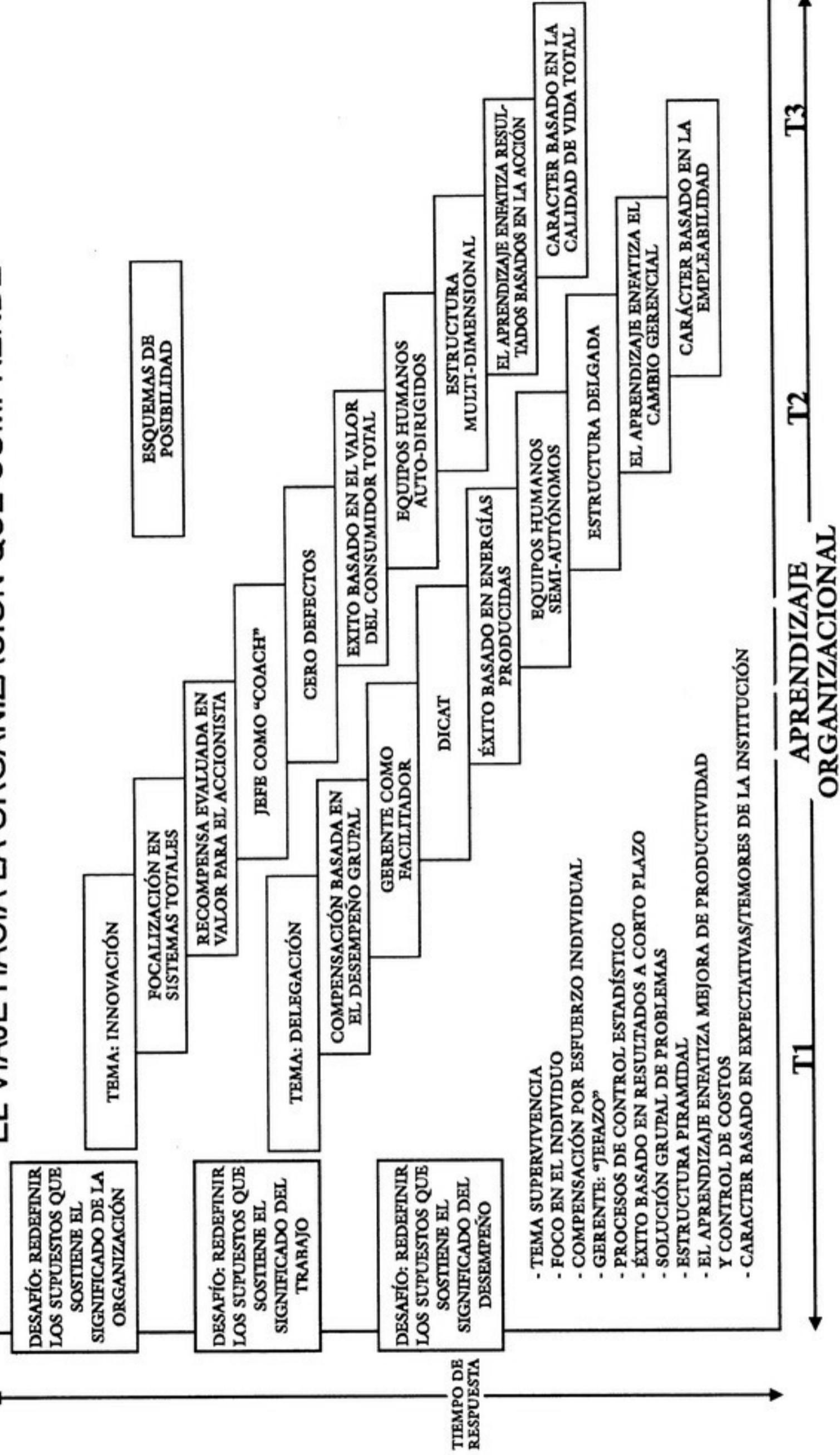
Una contribución intelectual de excepcional importancia para comprender la complejidad del viaje hacia la *organización que aprende* -y que reproducimos con el permiso de su autor- es la de John Burdett, que aparece en el cuadro 1.

Las ideas que subyacen definen cada territorio.

Se percibe claramente que el viaje hacia el logro de "la organización que comprende" debe lograr tres desafíos sucesivos:

Cuadro 1

“EL VIAJE HACIA LA ORGANIZACIÓN QUE COMPRENDE”



**APRENDIZAJE
ORGANIZACIONAL**

T1 T2 T3

- Redefinir qué se entiende por *desempeño*. (Corresponde al territorio 1).
- Redefinir qué se entiende por trabajo. (Corresponde al territorio 2).
- Redefinir qué se entiende por *organización*. (Corresponde al territorio 3).

Cada territorio está marcado por un “carácter” dominante que condiciona críticamente el liderazgo existente, obligándolo a cambios que perduran más allá de los que exige el tercer territorio que hemos denominado Organización.

El “deslizamiento” de un territorio al otro se produce solamente si se satisfacen determinadas condiciones “críticas”, entre las cuales se distinguen las siguientes:

- a) Debe existir un grado consistente de insatisfacción inherente al *statu-quo* que pueda movilizar hacia el cambio.
- b) La organización debe preparar el terreno hasta el diseño de micro-mundos que permitan a todos los RR.HH. ser parte del mundo seguro (es decir: sin miedo de represalia).
- c) La energía personal debe generarse por tensión creativa y no por tensión emocional.
- d) El nivel de energía para sostener el esfuerzo del cambio se debe alimentar con el diálogo, la honestidad, la apertura mental, una firme voluntad de incorporar preguntas “nuevas”.
- e) El viaje hacia la “organización que comprende” debe contar con el soporte para el crecimiento tanto individual como del grupo.
- f) Durante todo el viaje deberá quedar bien claro que la Calidad Total se ocupa de las personas y la Reingeniería de los procesos (que además es su exacta denominación). Utilizando el lenguaje de la cultura de Empresa diremos que mientras la Calidad Total es, esencialmente, una variable “SOFT”, dependiente de la Conducta Humana, la Reingeniería es una variable “HARD” centrada en las actividades NORMATIVAS.

XV. Reflexión final

Una similitud con la medicina podrá resultar útil para comprender fácilmente el concepto de “multiplicidad de factores concurrentes” que permite solucionar exitosamente un problema de orden físico.

Imagine que usted tiene un fuerte dolor de cabeza y que el remedio del Doctor es simple: *Tome una aspirina*. Puede ser que el dolor no desaparezca, pero tomándola usted se siente “un poco” mejor. Usted no ha definido el problema, pero al menos hizo “algo”.

Muchas de las soluciones adoptadas por el *managenement*, en los últimos veinte años y en todo el mundo, han tenido algo que ver con el criterio de la aspirina.

Esto no puede ocurrir con la Calidad Total y con la Reingeniería porque ellas no son aspirinas sino medicinas muy fuertes, realmente muy fuertes. Desgraciadamente

tampoco son una panacea ni un mágico recurso capaz de curar todas las enfermedades. Como ocurre con muchas drogas fuertes, la dosis inicial generalmente produce el máximo impacto. Las dosis sucesivas simplemente pueden mantener al paciente en condiciones estables y, como ocurre con las drogas, la oportunidad -y también el peligro- se encuentra en entender no el poder de un solo medicamento, sino el impacto interrelacionado de tomar más medicina al mismo tiempo.

Además, hay que tener presente que el impacto de cualquier droga depende en gran medida del estado de salud del paciente. *Calidad Total y Reingeniería están ya aquí y se van a quedar por largo tiempo.*

El gerente que administra el tratamiento debe tener presente, en todos los casos, el potencial sinérgico que ofrece el alineamiento de la Calidad Total con la Reingeniería.

Debe también comprender la importancia del *timing* y de la naturaleza del aprendizaje, considerándolos como un imperativo organizacional, porque *organización que no comprende, no cambia.*

En la batalla de la supervivencia y la rentabilidad, Calidad Total y Reingeniería juegan un papel fundamental.

El *management* inteligente tiene todo para ganar si reflexiona sobre la conveniencia de la "santa alianza" y la pone en práctica con perseverancia y compromiso.

BIBLIOGRAFÍA

- BERNILLON-CERTTI. *Implantar y Gestionar la Calidad Total*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000 S. A., 1991.
- CROSBY, P. *La calidad no cuesta*, México, CECSA, 1990.
- HARRINGTON, H. J. *The Improvent Process*, New York, Ms. Graw Hill, 1987.
- ISHIKAWA, K. *¿Qué es el control de calidad?*, Barcelona, Editorial Norma, 1991.
- JURAN, J. M. *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid, Diaz de Santos S. A., 1990.
- KARATSU, H. *C.T.C. La sabiduría japonesa* (Control Total de Calidad), Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1991.
- WALTON, M. *Cómo administrar con el método Deming*, Barcelona, Editorial Norma, 1990.