

LA CALIDAD EN LA ARGENTINA

Aportado por: Francisco José Álvarez
franciscoalvarez@infovia.com.ar

Perjuicios y beneficios en la aplicación de políticas de calidad

Prólogo

Por mero desconocimiento prejuzgué la capacidad de la calidad como disciplina. Sin conocimiento alguno del tema me creí en condiciones de sentenciar con el fundamento de mi ignorancia.

Creí erróneamente que ISO 9000 era facilitar la tarea de automatizar los empleos. Simplificar a los ingenieros la labor de crear una máquina. Es decir, si uno logra saber cual es la forma optima para realizar un trabajo, **entonces redacta el procedimiento correspondiente, y para reducir el "error humano" crea una máquina que realice la tarea "eficazmente"**.

Este pensamiento lineal tiene varios errores (humanos): primero, que no es posible hallar la forma óptima de realizar un trabajo porque la mejora en la realización del mismo debe ser continua, y como bien sabemos se torna dificultoso y caro decirle a una máquina que aprenda un nuevo procedimiento. Se debería modificar a la máquina o redondamente cambiarla por otra (inversión). El segundo error, es que no hay nadie más indicado que el ser humano para corregir sus errores y además no hay máquinas que tengan la capacidad de discernir y de aprender la variedad de cosas que puede aprender un ser humano. A pesar de ser esta una aseveración hija del desconocimiento, no ha llegado a mis oídos ninguna información acerca de la existencia de una maquina tan versátil.

A pesar de esas creencias, me tomé muy en serio la materia, hasta hacerme un ferviente defensor de la calidad. Posiblemente la decisión halla tenido que ver con la cantidad de argumentos que podía encontrar a favor de la calidad. Es sabido que nos inclinamos por las cosas que requieren menor esfuerzo, y si gente como Senge, Deming, Porter, Toffler y otros autores se dedicaron a argumentar a favor de la calidad, es más fácil tomar esos argumentos y hacerlos propios que ponerse a pensar en discutirlos.

Este trabajo tiene una estructura que puede resultar extraña a primera vista, pero no lo es. La primera parte es una síntesis del trabajo de Senge con agregados de otros autores que ratifican o contradicen lo expresado por él. Esta primera parte sirve de argumento a la segunda que es un ensayo de análisis sintético de la realidad de la calidad en nuestro país.

Introducción

Podría suponerse que la calidad es una disciplina nueva y absolutamente innovadora, pero en verdad no lo es. Desde los principios de la civilización el ser humano buscó la forma más eficiente para realizar sus **tareas y desde allí hasta acá todo ha sido "mejora continua", o evolución. Es** verdad también que no se habían ordenado los conocimientos de la forma en que los ordenó y caracterizó Peter Senge, y de hecho que es tan clara y útil la organización de Senge que existe un libro que explica como llevara a la **practica todas las ideas y los conceptos que expresa en su libro "La quinta disciplina". Seguiremos entonces el orden en el que fue escrito este libro,** para hacer un breve análisis, y porque no una crítica, de lo expresado conceptualmente en ese libro.

Primera parte : Las disciplinas de la calidad

En esta primera parte, haremos una breve reseña de las disciplinas estudiadas y ordenadas por Peter Senge a lo que se le agregaran elementos de otros autores que también se han dedicado a la calidad. Cabe destacar que se hará un análisis de las disciplinas que Senge llama *disciplinas centrales*, que son las disciplinas fundamentales para fomentar la capacidad de aprendizaje de una organización y que ciertamente son cuatro y no cinco.

Las disciplinas son actividades que integramos a nuestra vida y por lo tanto pasan a ser parte de nuestra realidad diaria. Haciendo una apreciación personal, creo que la calidad es una sola disciplina y si bien Senge opta por dividir en cinco disciplinas (y Deming analiza catorce puntos pragmáticos importantes) consideramos que podría hacerse un estudio de la calidad como una disciplina autónoma y única.

Primera disciplina : Dominio personal

Peter Senge llama dominio personal a la disciplina del crecimiento y el aprendizaje personal. A pesar de esto, se debe aclarar que no es lo mismo, y no surte el mismo efecto, el aprendizaje individual de las partes del sistema, que el aprendizaje grupal o aprendizaje en equipo, que por su importancia, se lo tratara en una sección aparte. Sin embargo, este aprendizaje individual puede ser considerado como la primera etapa de un aprendizaje a nivel organizacional o grupal porque como dijo Alexander Pope :

"Todas las cosas no son más que partes de un estupendo todo".

Lo primero que debemos tener en claro con respecto al dominio personal, son las cosas que son importantes para nosotros, nuestras ideas fundamentales, nuestra visión de nuestra realidad y de nuestro futuro, tener una visión personal. Solo en base a eso podemos aprender y crecer personalmente. Hay una frase de Bernard Show citada por Senge que resume el poder de tener una visión personal sólida, y en este caso se invoca al hecho de que esa visión sea también parte de una visión compartida por toda la organización :

"Esta es la verdadera alegría de la vida, el ser usado para un propósito que tú mismo reconoces como poderoso... ser una fuerza de la naturaleza en vez de un pequeño, febril y egoísta guiñapo de aflicciones y rencores quejándose de que el mundo no se dedica a hacerlo feliz"

En segundo lugar (pero no menos importante) debemos tener un verdadero juicio critico a cerca de la realidad. De esta manera podremos decidir si el camino que hemos emprendido es correcto o errado para nuestro futuro y nuestro presente; y nos da la pauta de la realidad actual que nos rodea. Por otra parte, la existencia de un juicio critico nos obliga a tener un

compromiso con la verdad en primer lugar para con nosotros mismos es decir, para con nuestro subconsciente y luego para con los demás. Para poder llegar a la verdad¹, se deben adaptar una serie de prejuicios que analizaremos más adelante en la sección dedicada a los modelos mentales.

Con estos dos elementos, la persona genera sobre si misma la vocación de aprender y progresar, basada en sus ideas fundamentales y en su visión personal (o ambición personal²), y el juicio para tener una clara percepción de la realidad. El resultado de estos dos elementos contrapuestos generan lo que Senge llama la *tensión creativa*, y el afán por el aprendizaje es lo que sostiene y motiva a la tensión creativa.

Es más que claro que la tensión creativa es un motivo por demás importante para buscar un buen nivel de dominio personal, pero como si esto **fuera poco, se añade un motivo más personal e íntimo: según B. O'Brien** (citado por Senge) el desarrollo personal pleno puede tener un gran impacto en la felicidad personal. Esta es una gran idea que puede revolucionar la mentalidad de la gente. El solo hecho de pensar que los logros profesionales traen aparejadas felicidades personales es una idea notablemente noble. Además esto haría que se valorara más lo realizado, desde uno mismo, y le daría al trabajo un carácter privilegiado (como dice Senge: el trabajo se vuelve una actividad de carácter *sagrado* en sentido sociológico).

Esta última idea merece una reflexión aparte y, por otra parte, será retomada en la segunda parte de este trabajo. Se ha hablado en reiteradas oportunidades de la incidencia del estado de ánimo sobre el rendimiento profesional y/o laboral efectivo de las personas, pero esto es exactamente lo

¹ Esta declaración que parece muy simple “llegar a la verdad”, en realidad no lo es, porque podríamos cuestionarnos ¿ que es la verdad ?, si la verdad no es otra cosa que la visión personal de la realidad, y yendo a un terreno más filosófico, si la verdad no es la realidad vista con los prejuicios y preconceptos propios de los humanos

² Esta expresión “ambición personal” merece una explicación, porque a menudo se entiende como ambición un deseo desmedido que suele ser interpretado en un sentido negativo. Creemos que las ambiciones son sentires profundos y positivos siempre que sean manejados idóneamente por quien lo siente.

inverso, es la incidencia de los logros profesionales en los aspectos de la vida personal. Estos dos hechos generan una rueda de realimentación más que interesante, porque señalaría a las empresas que deben preocuparse no solo por la formación técnica de la persona sino también por su felicidad y satisfacción personal³.

Todos estos argumentos parecen indicar algo muy positivo, pero bien **sabemos que la vida no es toda "color de rosa"**. Como en cualquier sistema existen los inhibidores, mecanismos que balancean (y en ocasiones frenan) a **los mecanismos de acrecentamiento. Senge la llama "tensión emocional", y lo peligroso de esta tensión emocional es que algunas personas mediocres la llaman "ser realistas" y suelen agregar "porque así, tan mal no estamos", pero no están como ellos quieren y ni siquiera como merecen.**

Finalmente, queríamos dejar este punto para el final porque creemos que, si bien todas las disciplinas se interrelacionan, es un punto de unión muy particular entre el dominio personal y los modelos mentales. Si se lo colocara en uno u otro capítulo, no cambiaría radicalmente el sentido del libro.

Con el tema "el subconsciente", se debe ser extremadamente cuidadoso porque en realidad no hubo grandes investigaciones a cerca del subconsciente más allá de las realizadas por Freud y Jung.

En primer termino, debe aclararse que el trabajo con el subconsciente **es una verdadera "arma de doble filo", porque si bien es una herramienta**

³ Con respecto a este tema, la pirámide o escala de Maslow es un instrumento de evaluación y organización muy importante. Observando la pirámide se debe identificar que antes de la autorealización, o realizaciones personales existen pasos previos como la identificación con un grupo de pertenencia y el respeto y la admiración de los pares, que son elementos que se deben lograr antes del desarrollo del dominio personal.

En "La quinta disciplina", se hace una enumeración de algunos problemas que pueden surgir por la implementación desacertada de la disciplina del dominio personal, y observándolas rápidamente se puede distinguir que en los ejemplos dados las personas que de alguna manera se traumatizan por la implementación de esta disciplina, simplemente sufren saltos abruptos en la escala de Maslow (Ej.: a una persona que se le paga una miseria de sueldo y no cubre dignamente sus necesidades fisiológicas básicas, no se le puede pedir que se sienta realizado por el trabajo que hace).

enormemente poderosa tanto lo es peligrosa⁴. *“Casi todas las tradiciones espirituales advierten que no conviene adoptar las técnicas para aumentar el poder mental sin continuar refinando un aspiración genuina.”*, lo dice Senge e indica claramente en donde radica la peligrosidad de la utilización de las amplias capacidades de la mente.

La utilización del subconsciente como una zona de aprendizaje de tareas complejas, deriva de la capacidad de las personas para realizar tareas sin conscientizar sus acciones. Ninguna persona (normal) piensa que debe mover ciertos de músculos para sonreír (que podría ser considerado una tarea compleja), simplemente lo realiza, y citando un ejemplo dado por Senge, una bailarina realiza pasos y figuras de extrema complejidad para alguien no preparado, con total naturalidad y gracia.

Por supuesto que esto es una destreza que se logra con años de adiestramiento y capacitación, pero bien sabemos que sin capacitación no hay calidad, y posiblemente la calidad no sea otra cosa que una interminable capacitación a lo largo de los años.

Existe sin embargo, un punto que resulta paradójico, o por lo menos llamativo. El subconsciente (llamado también inconsciente o mente automática) es un modo de pensar sin utilizar la mente consciente, es decir sin esforzarnos conscientemente, sin utilizar lo que llamamos razón ; y contrariamente las disciplinas que tienden a la calidad apuntan a una utilización racional de los esfuerzos, es decir racionalizar (utilizar la razón). Esta aparente contradicción se explica entendiendo que estas dos formas de realizar las cosas (racional e irracionalmente), están aplicadas a distintos sujetos de la calidad ; las personas deben realizar sus tareas de manera

⁴ Bien sabemos por experiencias en el campo de la ingeniería, que las herramientas poderosas suelen ser riesgosas por la utilización poco vehemente que le suelen dar algunas ingeniosas personas. Por dar un ejemplo claro, la tragedia de Chernovil es un claro ejemplo de negligencia en la utilización de una tecnología útil y poderosa, más allá de la coincidencia o disidencia que uno tenga con la utilización de la energía nuclear.

subconsciente (evitando inclusive el agotamiento mental), y el sistema debe administrar sus recursos conscientemente, racionalmente.

Segunda disciplina: Modelos mentales

Las personas no piensan porque sí, ni piensan en cualquier cosa, ni de cualquier manera, piensan y generan ideas y teorías de una forma determinada, restringiendo sus ideas a sus modelos mentales. Senge dice **que: "En la mente llevamos imágenes, supuestos e historias."** y en ocasiones son imágenes exageradas, supuestos infundados, e historias ficticias. Esto no hace que nuestros modelos mentales sean malos, pero si provoca que se opongan inexplicablemente a ideas innovadoras y muy buenas. Ya nos hemos adelantado a este tema en el título anterior, porque los elementos que existen en nuestra mente distorsionan nuestra visión de la realidad y, por lo tanto, afectan a las decisiones de nuestro juicio crítico de la realidad.

Si bien los modelos mentales pueden oponerse al avance y al aprendizaje, también pueden fomentarlo y acelerarlo. Entonces debe haber una real preocupación por distinguir los modelos mentales, modificarlos y adaptarlos a las distintas situaciones a las que nos solemos enfrentar. Un ejemplo excelente es el que da Senge refiriéndose a la técnica de *planificación por escenarios* adoptada por Shell para con sus managers. Esto consistía en la simulación de diferentes escenarios en los que se suceden vicisitudes que incitan a los managers a identificar sus modelos mentales, modificarlos y adaptarlos a los problemas, para que en un futuro no le tome de sorpresa el enfrentarse con problemas que, para los supuestos anteriores, eran inimaginables.

Identificar los propios supuesto que constituyen nuestros modelos mentales, requiere de un cierto **dominio del "dominio personal"** porque los modelos mentales se ven expuestos cuando tenemos un compromiso de hablar con la verdad. Como respuesta a la identificación de los modelos

mentales, Senge expresa algunas conclusiones: *“La mayoría de los managers declara que por primera vez en la vida entienden que solo tendrán supuestos, nunca verdades, que siempre vemos el mundo a través de modelos mentales y que los modelos mentales son siempre incompletos y, especialmente en la cultura occidental, crónicamente asistémicos.”*⁵

Identificar los modelos es un primer paso trascendental, luego nos debemos abocar a la tarea de modificarlos para adaptarlos a distintas situaciones, y obtener diferentes puntos de vista de un mismo problema.

⁵ Podríamos decir que esto es filosofía platónica, la verdad no está a la vista de las personas simplemente porque es ideal. La realidad es un reflejo de esa verdad universal ideal única a la que no tenemos acceso, y estamos condenados, como “hombres de las cavernas”, a ver las realidades que nos muestran nuestros modelos mentales.

Capacitación

La capacitación es un tema de interminables debates y que por otra parte es un punto en común en todas las disciplinas. Sin embargo esta particularmente presente en las dos disciplinas anteriormente tratadas.

Existe una nefasta tendencia a la capacitación técnica únicamente, sin embargo se desprende claramente de las dos disciplinas anteriores que la capacitación en métodos no técnicos es indispensable para la tarea de aprender en una organización.

Para estructurar un plan de capacitación se debe tener una clara visión compartida para enfocar las tareas de capacitación, un asesoramiento adecuado de parte de todos los sectores de la organización y un real compromiso de parte de todos los miembros de la organización. Rummier y **Brache dicen:** *"...la mayoría de los directores de empresa, simplemente no saben ni comprenden cuáles son las variables que influyen en la actividad y rendimiento de los trabajadores de la empresa..."*, y a esto se puede agregar que en algunas ocasiones son los mismos empleados los que pueden y deben colaborar con la instrumentación y organización de los planes de capacitación⁶, **Toffler afirma que** *"...solo ellos saben lo que necesitan saber para poder hacer su tarea..."*refiriéndose a los operarios. No obstante se desprende algo más de la afirmación de Rummier y Brache, y es que no siempre se sabe a donde apuntar o donde "apalancar" para obtener los mejores resultados. Con respecto a esto Senge dice que: *se debe "...hallar el punto donde los actos y modificaciones en estructuras puedan conducir a*

⁶ Vale la pena destacar que creemos que los operarios deben participar activamente en la estructuración y el desarrollo de los planes de capacitación fundamentalmente en el área técnica, no así en las áreas de mayor nivel de complejidad donde se requiere un conocimiento que en ocasiones no está a la mano de los operarios.

mejoras significativas y duraderas." **y es nuestro pensar que para la calidad** no existe un acto más significativo que la capacitación.

En lo que respecta a los contenidos, no se debe dejar de lado ciertos temas fundamentales para el desarrollo y la maduración de las disciplinas propuestas por Senge. Por dar ejemplos, al desarrollar el dominio personal, no se puede evitar el hablar de las teorías de Maslow y mucho menos de los estudios del subconsciente realizados por Freud (ambos fueron mencionados oportunamente). Y en relación con los modelos mentales, no se podría evitar analizar (o informar brevemente) a cerca de las reflexiones de filósofos antiguos y contemporáneos, y de las teorías sociológicas modernas que suelen dar un marco a las conductas humanas.

Tercera disciplina : Visión Compartida

Posiblemente esta sea la disciplina más importante dentro de las cinco enumeradas. Lo creo así porque el resto de las disciplinas se pueden aprender con más o menos tiempo de trabajo pero es muy difícil aprender a crear o interpretar, y compartir una visión de grupo.

Senge se refiere a la visión compartida como una **"meta elevada"**, las **visiones "crean la chispa y la excitación que eleva a una organización por encima de lo mundano."** y **compartimos plenamente esa expresión.** La visión compartida es la que genera esa diferencia de potencial⁷ necesaria para generar una corriente (si se permite la analogía física). Pero como en la física, si uno no tiene una buena pila y un buen circuito, la corriente no circula, y si una empresa no tiene un buen líder y un buen sistema de producción, la **visión "no es clara", y el potencial se desaprovecha.**

Es de suma importancia la figura del líder en esta disciplina, y en este aspecto ha hecho un gran hincapié Deming. Él se refiere al tema del **liderazgo en tres de los catorce puntos enumerados en su libro "Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis"**. Nos referimos concretamente a los puntos 2, 7 y 11 que analizaremos brevemente.

El punto dos, es titulado por Deming como "Adoptar la nueva filosofía" y el por demás claro que quien debe adoptar y comprometerse con la nueva filosofía debe ser en primer termino el líder.

El punto siete es directamente una "intimación" a "Adoptar e implantar el liderazgo", y se refiere concretamente a la dirección. Dice : *"...la dirección debe trabajar en las fuentes de mejora, la idea de la calidad del producto y del servicio, y en la traducción desde la idea al diseño y al producto real..."*,

⁷ Esta diferencia de potencial puede ser considerada una analogía con la tensión creativa, la una vista desde la óptica personal (la tensión creativa) y la otra desde la organizacional.

definiendo las funciones de un líder de manera semejante a como las definen **Rummier y Brache** "...la principal labor del director [...] consiste en gestionar los puntos de contacto..."refiriéndose a los puntos de contacto entre las distintas áreas de la empresa encargadas de cada función.

Deming agrega : "...abolir la focalización en la producción [...] y poner en su lugar el liderazgo...".

Finalmente, en el punto once, Deming se refiere a la eliminación de algunas de las practicas más nefastas de la producción como son los cupos numéricos para la mano de obra y los objetivos numéricos para los directivos. A este respecto me quedo con dos frases que creo que sintetizan las ideas :

- *El cupo es una fortaleza que evita la mejora de la calidad y la productividad.* (Deming, en referencia a los cupos para los operarios)

- *Para dirigir, hay que ser líder. Para ser líder, uno tiene que entender el trabajo del que uno y su personal son responsables.* (Deming, con referencia a los directivos)

La pregunta instantánea, luego de hablar tanto sobre el tema, es : ¿ qué es el liderazgo ?. Después de pensarlo y meditarlo creemos que el liderazgo es una cualidad propia de las personas, una característica de su formación, posiblemente una persona con un modelo mental flexible y abierto. Por esto es que creemos que la visión compartida es la disciplina más complicada, es verdaderamente difícil aprender a ser un líder pero sin duda es necesario, dijo Mackenzie King : *"El trabajo nada puede hacer sin el capital, el capital nada puede hacer sin el trabajo, y el trabajo y el capital nada pueden hacer sin el genio orientador de la dirección."*

Como dije anteriormente, no es solo el líder el generador de la "chispa", sino que cada empleado debe asumir su responsabilidad en la creación de la visión, y ese es un compromiso de cada persona. En su libro,

Senge transcribe de Ed Simon : *“Cuando estamos inmersos en una visión sabemos qué hacer. Pero a menudo no sabemos como hacerlo...”*, **la persona** debe tener bien en claro hacia donde va. Puede no saber el camino, pero tiene que conocer la meta, porque esa es la brújula que lo guía. Al respecto hay una anécdota que puede resultar:

*“...cuentan de Alejandro Magno que una vez se metió en un río tumultuoso, lleno de barro, de la India, siguiendo al ejercito que peleaba contra él, y cuando iba en mitad los caballos perdieron pie, aquellas aguas estaban heladas, y se volvió a sus compañeros y les dijo: -Os dais cuenta de las cosas que tengo que hacer para que me tengáis respeto...”*⁸

Puede parecer antojadizo pero no lo es. A pesar de haber sido Alejandro uno de los líderes militares mas reconocidos de la historia, podríamos ser puntillosos y afirmar que no era un verdadero líder, sino ni más ni menos que un gran carismático y un hombre con agallas y temerario, pero bien sabemos que eso no alcanza para ser un verdadero líder.⁹

A pesar de ello, deben ser destacadas algunas características que pueden ser relevantes, como el respeto que le brindaba su ejercito, que posiblemente halla sido logrado a raíz de que Alejandro siempre estaba al frente de sus ejércitos. Esta actitud muestra un claro compromiso con las ideas y eso puede ser una característica o una dote importante para un líder. No es menos importante el hecho de que Alejandro asumiera el riesgo antes de que lo hicieran sus subordinados, esto le da un grado de autoridad importante y seguramente le valió la admiración de su pueblo. Pero lo mas

⁸ Anécdota relatada por el Prof. Antonio Escotado en la canción “Nunca es Igual” de Andrés Calamaro.

⁹ Por supuesto que esta afirmación no desvaloriza la hazañas de Alejandro Magno, sino que por el contrario, es mucho más meritorio. Por otra parte esto no debe interpretarse como un intento de “revisión histórica”, porque verdaderamente no esto capacitado para hacerla.

importante es que Alejandro pretendió siempre transmitir con su ejemplo, su compromiso.

Corresponde hacer ahora una diferencia entre “compartir” y “transmitir” ya que en algunas circunstancias pueden confundirse. La visión debe ser compartida, es decir que debe ser parte integral de todos y cada una de las personas que componen la organización. Al contrario, si la visión es transmitida, las personas sólo adhieren a ella, pero no forma parte de su personalidad y no hay un verdadero compromiso con las metas.

Al respecto, Senge ha hecho una catalogación de las diferentes actitudes de las personas frente a una visión :

Compromiso :	Se busca concretar la visión y se crean las estructuras necesarias para cumplir con ella.
Alistamiento :	Se acepta la visión y se hace bien lo que se espera de la persona y más.
Acatamiento genuino :	Se ven algunos beneficios de la visión. Se hace lo que se espera de la persona dentro de la estructura.
Acatamiento formal :	Se ven los beneficios. Se hace lo que se espera y nada más.
Acatamiento a regañadientes :	No se ven los beneficios de la visión, pero no se quiere perder el empleo.
Desobediencia :	No se ven los beneficios y no se hace lo que se espera de la persona.
Apatía :	No se esta ni a favor ni en contra. No hay ni interés ni energía.

Y es recomendable tener a la mayoría de las personas en un nivel de compromiso o alistamiento.

Cuarta disciplina : Aprendizaje en equipo y trabajo en grupo

“El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida. También se construye sobre el dominio personal, pues los equipos talentosos están constituidos por individuos talentosos.” **define** Senge al aprendizaje y el trabajo en grupo, agregando que deben además y fundamentalmente armonizar.

Esta armonía se debe lograr entre los dos componentes del aprendizaje en grupo: el diálogo y la discusión. Es conveniente, a nuestra visión, que se sucedan en ese orden.

El diálogo es la etapa creativa, donde los integrantes del grupo se deben sentir libres para exponer sus ideas y sus puntos de vista a cerca de los temas tratado. Y la discusión es la etapa del debate donde se exponen las ideas y se las somete a un juicio intentando llegar a una idea consensuada por todos los integrantes.

Es importante diferenciar entre consenso y aceptación, porque el consenso es la generación de una idea partiendo de las diferentes posiciones expresadas durante el dialogo y la discusión, complementadas entre si. Y la aceptación es un sometimiento a una idea expresada por un integrante del grupo, sin discusión ni diálogo.

Existen algunos requerimientos para que los integrantes de un grupo puedan trabajar en grupo. Primero, los equipos deben aprender a utilizar la capacidad de sus integrantes en pos del pensamiento grupal. Segundo, cada miembro debe buscar la forma de ser complementario de sus compañeros de grupo. Y tercero, deben buscar su posición en otros grupos.

Es importante mencionar que para llegar a un aprendizaje en equipo, se debe tener incorporadas la disciplinas explicada anteriormente. Porque el aprendizaje en equipo presupone la existencia de un aprendizaje individual (dominio personal), una predisposición a escuchar nuevas ideas (modelos mentales), y una meta que unifique los fines del grupo (visión compartida). Si bien se podrían enumerar una serie de recomendaciones y técnicas para el trabajo en grupo, nos limitaremos sólo a mencionar estas cuestiones de carácter más teórico y no un decálogo de orientaciones prácticas.

El potencial del trabajo en grupo se ve reflejado en la aseveración de **del físico Heisenberg citada por Senge: "La ciencia está arraigada en conversaciones. La cooperación de diversas personas puede culminar en resultados científicos de suma importancia"**, **esto sucede, lógicamente, si** existe una aptitud de los integrantes para la generación de ideas mediante la reflexión, el diálogo y la discusión.

Segunda parte : La calidad en Argentina

En esta segunda parte ensayaremos una crítica de algunas políticas seguidas en nuestro país, basándonos en los conceptos expresados por Senge.

Sin duda que los temas tratados en esta segunda parte son espinosos, y posiblemente no tengamos todos los datos necesarios para juzgar con objetividad, por esta razón, esta sección tiene un alto grado de subjetividad fundamentada por los autores que serán mencionados.

Es importante mencionar que excluimos de la discusión a todos los factores relacionados con la política nacional, para no hacer más espinoso aún el trato de los temas.

Las problemáticas

Existen en nuestro país un sin fin de problemáticas socio-laborales, pero para simplificar nuestro análisis nos referiremos a dos que son englobadoras de otras tantas:

- El desempleo
- La competitividad

El desempleo

Con respecto a la primera problemática, consideraremos dos factores de suma importancia en este sentido. El primero es la pequeña y mediana empresa, que para medir el impacto que tiene sobre la economía basta con **informarse con el siguiente dato:** *"...en 1994 se crearon 3,5 millones de nuevos empleos, la gran mayoría de ellos en empresas que tenían menos de cuatro empleados..."*, el dato lo da **Alvin Toffler**¹⁰, hablando de los Estados Unidos. En nuestro país las PYME cierran sus puertas por la pérdida de *productividad y competitividad*, y por otra parte no hacen nada para remediar su situación.

En algunas respuestas que se suelen escuchar de las bocas de los pequeños y medianos empresarios son básicamente las mismas:

- **"La única manera de reducir costos es despidiendo personal"**
- **"Es difícil certificar porque hay muchas exigencias y al final no sirven"**

¹⁰ Alvin Toffler es autor del libro "La tercera ola".

- "Es muy difícil certificar en una empresa chica porque no tiene capital"

Debajo de estas respuestas se perciben ciertas ideas:

1) Hay un gran temor al cambio, porque no hay nadie que garantice un buen resultado.

2) Muchas personas prefieren cerrar las puertas antes que reorganizar sus empresas.

3) En muchas ocasiones despiden personal creyendo que es hacer reingeniería o peor aún hacen reingeniería desacertadamente.

De esto se desprenden algunas conclusiones:

1) Muchos de los empresarios son reacios a los cambios porque se han acostumbrado a modelos mentales arcaicos, en los que se centraliza el poder en un jefe y el resto acata ordenes.

2) A los empresarios PYME les falta información, y esto se agrava porque ellos no la buscan.

3) Las personas que dirigen las empresas PYME, no están capacitadas para hacerlo, en ocasiones recurren a las consultoras, no resuelven sus problemas de fondo, y comienzan a depender de las consultoras.

Con respecto al primer punto, Tagliavini¹¹, define al empresario a partir de sus funciones de la siguiente manera: "*...la función del empresario es eminentemente creativa, de modo que ni los mismos empresarios saben que clase de creación será el resultado de sus acciones. Y, justamente, esa*

¹¹ Alejandro Tagliavini es Ingeniero

ignorancia es la que le da sentido a la función empresarial, porque ésta tiene de valadero que significa el encuentro de información que nos permite acercarnos a la perfección. En consecuencia, es precisamente aquello que no se conoce (y, consecuentemente, no se puede planificar) lo que vale, lo legítimo, de la actividad del empresario.”, **compartimos esta definición**, estamos de acuerdo que el empresario debe ser una persona temeraria que arriesgue con la garantía de su visión, pero evidentemente los empresarios no lo entienden así. Si no hay cambio no hay adaptación, pero es claro que muchas personas se niegan al cambio, e inclusive no lo quieren ver, y lamentablemente al que no cambie el tiempo lo pasa por encima.

Con respecto al segundo y tercer punto el consultor Jorge Macazaga¹² **dice que** *“Una de las críticas al concepto de reingeniería en el pasado es que se analizaba aquello que agregaba valor, para luego informatizarlo adecuadamente. Pero la organización, estructuralmente, no acompañaba el cambio.”*, entonces da la impresión de que la tecnología sustituye a las personas cuando en realidad no es así, sino que la tecnología es una herramienta al servicio de las personas.(Posteriormente nos referiremos al hecho de acompañar el cambio.)

En el mismo terreno, se suele insistir en la organización del trabajo en estructura vertical, sin tener una visión global del proceso ni de la **organización. Un ejemplo dado por Macazaga es el siguiente:** *“Una situación que es frecuente ver en una empresa privada, es el proceso de recibir pedidos, facturar, entregar y cobrar, que cruza distintas áreas. Cuando se obtiene una foto del mismo, se ven inconsistencias frecuentemente, a pesar de tener el mejor software instalado: personas de recepción de pedidos saturadas y otras dentro del proceso sin carga de trabajo, errores de información que se descubren aguas abajo en el proceso, grandes tiempos*

¹² Jorge Macazaga es director de Macazaga y asociados.

*entre recepción y cobranza. Donde una de las causas fundamentales de estos desatinos es que el proceso es horizontal y la organización es vertical; cada departamento se comporta en forma feudal, optimizando su rendimiento, pero sin una concepción general de la empresa.”. Se puede observar en este ejemplo, la falta de conceptos básicos con respecto a la calidad por parte de las personas que administran los procedimientos. Quien dirige de esta manera no esta cabalmente capacitado para gestionar un cambio hacia una organización inteligente. Entonces, haciendo gala de su falta de inteligencia, **despide personal en las áreas donde “sobra” e intenta** acelerar el proceso donde falta personal, provocando una enorme cantidad de errores en los empleados, que también despedirá por tener gran cantidad de errores.*

Mencionamos anteriormente que íbamos a analizar dos factores en relación al desempleo, el primero fue las PYME, y el segundo es la inmigración proveniente de los países limítrofes¹³. El problema de nuestro **país, al igual que otros países, “es la capacidad de colocar en un contexto laboral estable, el capital humano”**¹⁴. Este hecho no esta estrechamente relacionado con la inmigración pero ciertamente lo agrava, porque está a la vista que los últimos movimientos hacia nuestro país han sido de personas no demasiado capacitadas para la realización de tareas, y ciertamente se necesitan personas que estén capacitadas (al contrario del fenómeno que propone España en la actualidad). Para solucionar este problema, esta muy claro que se debe *capacitar a todas las personas*, y ese tema lo vamos a tratar más profundamente cuando nos refiramos a la competitividad.

¹³ Es importante repetir que este es un análisis fundamentalmente basado en experiencias de otro país, y que bajo ningún punto de vista propiciamos la prohibición de las inmigraciones hacia nuestro país.

¹⁴ Apreciación de Di Comite y De Candia de la Universidad de Bari. (ver Bibliografía y Comentarios)

La Competitividad

Esta segunda problemática esta íntimamente relacionada con la primera, de hecho ya hemos mencionado este tema anteriormente.

La competitividad de las empresas se ha vuelto un problema porque **como diagnostica Rummier y Brache** *“hay una creciente demanda por parte de los consumidores de una mayor calidad en los productos y servicios”* y *“escasez de algunos recursos críticos”* **por ejemplo personal capacitado para algunas tareas de calidad.**

También son dos los temas que trataremos refiriéndonos a la competitividad: la reorganización y la capacitación.

Con respecto al primero, Michel Hammer en su libro **Beyond Reengineering propone que:** *“...la organización también acompañe al proceso. En lugar de áreas verticales, la propuesta es formar unidades estructurales, cada una de ellas basadas en un proceso y en una sectorización de clientes y productos. Una organización donde las personas (de anteriormente distintas áreas) se ayudan, la información fluye y, por ende, los errores son pequeños y se descubren rápido. Una verdadera miniempresa, de cara al cliente donde la personalización es posible, gracias a la relación biunívoca entre cada miniempresa y su grupo de clientes...”*. **Esto** es aparentemente la tendencia opuesta a la que se ve en la calle, donde los negocios tienden a despersonalizar la atención al cliente.

Con este concepto de miniempresa, Macazaga indica cual es la forma **de evaluar, asumiendo que** *“...las personas son ahora empresarios, medidos por sus resultados y no por la cantidad de transacciones monótonas hechas...”*, **que es por cierto la mejor forma de evaluar. Pero también hay un** concepto mas profundo e interesante, relacionado con la autoridad y

responsabilidad: *“Es una descentralización de responsabilidades, más profunda que lo normal, donde el verdadero poder (y también la responsabilidad) esta en cada miniorganización”, esto esta avalado por Toffler, que dice: “Solía pensarse que en cualquier empresa las personas de la cúpula tenían la mejor información y por tanto tenían el panorama más amplio de lo que ocurría y eran los que realmente comprendían la empresa. Hoy la realidad es inversa: los problemas que se enfrentan en los niveles inferiores son tan complejos que la gente de la cúpula no puede comprender lo que pasa en la base y por tanto debe delegar más poder de decisión.”*

Esto esta relacionado claramente con el trabajo en grupo, que también nos lleva a la problemática de las relaciones interdepartamentales a las que **Toffler se refiere de la siguiente manera:** *“Los sistemas jerárquicos de información están cambiando y deben ser modificados para tener sistemas que hagan posible que cualquier persona de la empresa pueda acceder a cualquier otra unidad, que pueda saltar niveles de jerarquía y pasar a trabajar con otros departamentos, de modo que la estructura de la compañía cambia...”*, **Rummier y Brache agregan** *“...los directores de empresas (en especial los de más alto nivel) deben concentrar su atención tanto, o más, en el flujo de productos, documentos e información, entre departamentos, que en la actividad desarrollada dentro de los distintos departamentos...”*, **y Macazaga refiriéndose a esta reorganización, encuentra que** *“este tipo de reorganizaciones conlleva también a mayor productividad, lo que significa que se pueden hacer más cosas, con el mismo plantel original de personas.”*, relacionado directamente con los temas tratados previamente (el desempleo). Es claro entonces que se puede aumentar la productividad sin reducir la cantidad de empleados, es decir que aumentará el producto si utilizamos un sistema de producción y organización racional. Esto es mejorar la competitividad de la empresa.

El segundo punto, la capacitación, es fundamental para poder reorganizar. Para reorganizar se deben tener dos elementos principales, un líder y personal capacitado para trabajar con sistemas de calidad.

Di Comite y De Candia señalan que es de suma importancia “la distribución de las sedes universitarias e de centros de formación superior[...] esta es una ventaja que se debe aprovechar...” No cabe la menor duda que las universidades son las fuente de capital humano por excelencia, pero hay aún algunos detalles que debemos tomar en consideración.

Si bien en las universidades hay una buena formación técnica, existen algunas falencias que creemos remediabiles. La falta de trabajo en grupo es notable, pero por otra parte es lógica, porque no hay instalada una vocación o practica de la discusión y del diálogo, y mucho menos de la reflexión. A nuestro entender, esta es una manía fundamentada en la exagerada actitud para la discusión agresiva y la imposición de ideas por la fuerza¹⁵. A esto se le agrega una ignorancia generalizada a cerca de una enorme cantidad de temas, y una conducta de resistencia incondicional a la lectura¹⁶.

Otro factor de conflicto para el trabajo de calidad es la dificultad para comunicarse, porque existen una gran cantidad de profesionales (y futuros profesionales) que no se expresan correctamente, que no saben leer correctamente, que no entienden correctamente el lenguaje hablado y en ocasiones no saben hablar.

En estas condiciones es muy difícil compartir una visión, encontrar una meta elevada cuando hay chatura de pensamiento, visualizar condiciones de liderazgo cuando faltan ambiciones, identificar modelos mentales cuando

¹⁵ Cabe destacar que los Argentinos estamos acostumbrados sobradamente a las imposición de ideas por la fuerza, pero creemos posible un cambio de “modelo mental”.

¹⁶ En una encuesta cualitativa dentro de la facultad, son muy pocos los alumnos que leen sobre temas que no están relacionados con la técnica, y son muchos menos los que consideran que la filosofía, psicología, sociología, y otras áreas de estudio relacionadas con las conductas y creaciones humanas, son ciencia.

falta madures de los modelos y trabajar en grupo cuando las preocupaciones son individuales.

Por otra parte, no hay un interés desde los empresarios en la capacitación, no se elaboran planes de capacitación acordes a las necesidades de los empleados y de la empresa.

Usualmente se suele errar en el punto de apalancamiento de los planes de capacitación. Se insiste en las capacitaciones reducidas y de carácter técnico, y no se capacita a las personas en las áreas básicas y fundamentales de la calidad. De esta manera se limitan las posibilidades de crecimiento de los grupos y de la empresa, se limitan también las posibilidades de superación de las personas y finalmente se limita el desarrollo efectivo de las organizaciones.

Si bien las conclusiones fueron ya expresadas oportunamente, se podría ensayar una frase a modo de conclusión final:

Para hacer calidad se debe dialogar las ideas, discutir los problemas, pensar y reflexionar las soluciones, y actuar en consecuencia con convicción y compromiso.

Bibliografía y Comentarios

Senge, Peter, "La quinta disciplina", Ediciones Granica, Barcelona, España. (1992)

Toffler, Alvin, Artículo periodístico publicado en "La Nación" del 21 de mayo de 2000, titulado: "Otra revolución"

Deming, "Calidad, Productividad y Competitividad"

Di Comite, Luigi y De Candia, Michele, "Occupazione e presenza straniera" artículo publicado por la Università degli Studi di Bari, Cacucci Editore, Bari, 1998.

Macazaga, Jorge, Artículo periodístico publicado en "El Cronista" del 23 de marzo de 2000, titulado: "La nueva reingeniería"

Tagliavini, Alejandro, Artículo periodístico publicado en "El Cronista" del 2 de febrero de 2000, titulado: "Cuál política industrial"

G.A.Rummier y A.P.Brache, "Como mejorara el rendimiento en la empresa", Ediciones Deusto, Buenos Aires, Argentina.(1993)

Tanto Tagliavini como G.A.Rummier y A.P.Brache no fueron tomados en consideración en su totalidad, ni conceptualmente. A pesar de eso se puede considerar que G.A.Rummier y A.P.Brache son personas con cierta experiencia por ser socios en la consultora Rummier-Brache Group, y pueden ser considerado a pesar de que muchas de sus ideas no sean de nuestro agrado. Sin lugar a dudas, es conveniente leer este libro teniendo muy en

claro lo que es un sistema de calidad porque de lo contrario podría llamar a confusiones conceptuales.