



**Juan José Goñi**  
Director de i3B

***“Más allá de la calidad, nuevos modelos por descubrir”***

La aplicación práctica y cotidiana de los nuevos principios de gestión no está al mismo nivel que la proliferación de sus enunciados en el terreno de lo discursivo. Hoy hablamos profusamente de innovación, del talento de las personas, de su creatividad y motivación, del trabajo en equipo, y como no de nuevas tecnologías que permiten transformar profundamente los procesos y los negocios.

Pero la pregunta que nos hacemos es: ¿Porqué estamos tan lejos de la aplicación práctica de muchos de estos principios?. ¿Porqué no se extienden en las organizaciones?. La respuesta tradicional es que hay una natural resistencia al cambio, y ahí nos quedamos. ¿Debería bastar, en estos tiempos de innovación y cambio, con decir de forma conformista que esta barrera es insalvable?, y dejar de indagar porqué repetimos en la praxis una y otra vez lo de siempre, lo que decimos insistentemente que no hay que hacer.

Por aportar a esta reflexión una pequeña luz, aunque sea muy parcial, merece la pena explorar cuáles son los modelos mentales más establecidos con los que organizamos los procesos para gestionar las empresas, y reflexionar también sobre su validez en algunas situaciones nuevas, hoy cada vez más frecuentes. Seguramente los que han sido los modelos mentales hasta hoy dominantes en la visión empresarial son a la luz del futuro insuficientes, y no tanto inadecuados. Y son insuficientes por que se introducen nuevas variables en la empresa referidas a los intangibles del conocimiento y a las propuestas de valor para las personas que no se pueden tratar fácilmente con las reglas habituales de gestión.

¿Pero cuáles podríamos decir que son las reglas de gestión dominantes?. Los significados que han llegado a ser aceptados y aplicados de forma colectiva en la gestión de las organizaciones son los principios de la calidad y la orientación al cliente. Esto es algo evidente y es el camino habitual que siguen las transformaciones organizativas más frecuentes entre las empresas. Las empresas han interiorizado muchos de los principios de la calidad asociándolos con la visión cíclica de los fenómenos empresariales, y también la vinculación de esta calidad con la visión del cliente como orientador de la cadena de procesos.

El ciclo PDCA (Planificación, Ejecución, Control, Mejora), que sintetiza esta idea, se ha incorporado perfectamente en la visión tradicional de una empresa estructurada donde los que planifican y controlan constituyen el rol de dirección y quienes realizan y mejoran constituyen el rol de trabajadores. Estos conceptos conectan bien con la planificación por niveles, con los sistemas presupuestarios, con el establecimiento de objetivos y con la optimización continua de recursos, siendo medidos a través de las tradicionales herramientas presupuestarias y de indicadores económicos. Las empresas también han interiorizado la importancia del cliente y del mercado como los

ejes de su sostenibilidad, y han desplegado sistemas más o menos continuos y eficaces para medir la calidad de los productos y servicios que prestan a aquellos. Ambos instrumentos calidad de gestión y calidad percibida por los clientes son estructuras de pensamiento con unos significados precisos que se han dotado de múltiples herramientas y que se han colectivizado en el espacio común de la gestión empresarial.

Todo esto sería suficiente si el entorno empresarial fuera estable o con cambios lentos que permitieran una evolución previsible y controlable. Pero esto no es así, sino que en la actualidad aparecen nuevas situaciones donde la competitividad se fundamenta en otras variables menos tangibles, donde el talento y la tecnología aplicados al diseño del producto y del negocio puede alterar radicalmente las variables de valor y coste, y en definitiva el sostenimiento de la empresa.

Cuando las personas son los protagonistas de la empresa y el conocimiento es la base de la competitividad, los instrumentos tradicionales se hacen insuficientes. Los trabajos empiezan a ser muy diferentes de la tarea repetitiva para la que los modelos de medida y planificación aseguraban un suficiente control y mejora continua de los mismos. Si contemplamos la realidad del trabajo en la empresa podemos apreciar que en cada puesto de trabajo se hacen tres tipos de tareas: creativas, repetitivas y relacionales. Y en dos modalidades diferentes de ejecución: individual o colectiva (ver cuadro I). Estos tres tipos de tareas no pueden organizarse con esquemas mentales idénticos y menos aún con un ciclo como el PDCA propio de procesos sistemáticos, repetitivos y basados en medidas estables de recursos, tiempos, costes y resultados.

Tipos de Tareas	Individual	Colectiva	Modelo
▪ Creativa	●	✕	<b>IDEA</b>
▪ Repetitiva	●	●	<b>PDCA</b>
▪ Relacional	✕	●	<b>ACEP</b>

El ciclo PDCA es muy eficaz en espacios planificables y pierde su eficacia en entornos donde lo previsto casi no existe, o lo que se pretende obtener es nuevo. El ciclo PDCA representa una secuencia sistemática de mejora frente a situaciones cíclicas, repetitivas, con márgenes de desviación reducidos y donde los estándares de medida o indicadores están consolidados. Si nos fijamos las tareas creativas (conocimiento) y relacionales (entre personas) no encajan en estas condiciones, y por ello no son gestionables a través de este modelo universal. Si lo hacemos estamos deformando la naturaleza de dichas actividades, a favor de sus sistemas de medida y evaluación. Esta decisión, muy frecuente por cierto, nos lleva a forzar conceptos y a imponer exigencias que no hacen sino deteriorar los posibles resultados que de dichos procesos podemos esperar, y que van a ser cada vez más importantes.

¿Pero cuáles son los modelos equivalentes al PDCA para los procesos creativos o de relación?. ¿Deberían existir?. Lo cierto es que hoy no empleamos nada equivalente al PDCA para dichos procesos y quizás merezca la pena hacer un esfuerzo por descubrir otros modelos que nos sean de utilidad. Podemos tal vez intentarlo tras analizar las características propias de las actividades referidas a lo creativo y a la relación interpersonal.

La actividad creativa es de naturaleza individual, aunque la puesta en común de los resultados en procesos relacionales los enriquece, complementando las soluciones y haciendo del proceso creativo en equipo una fuente de resultados compartidos. El ciclo de gestión de los procesos creativos lo podemos representar con el ideograma **IDEA** (ver figura II). Este esquema sirve para encarar la creación de lo nuevo, lo que no existe. Para buscar la solución a un problema de cualquier tipo hay que desplegar este ciclo que parte del proceso reflexivo individual para tras la ideación de lo posible, configurar un diseño que experimentado suficientemente dé lugar a una solución viable.

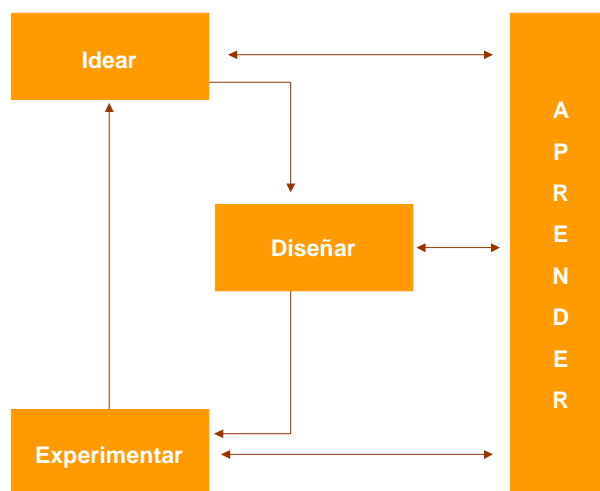


Figura II.- Ciclo de los procesos creativos (IDEA)

El proceso está envuelto en un aprendizaje continuo a lo largo de su desarrollo en tanto que la experimentación de lo nuevo, nos reporta información valiosa para discriminar lo que funciona y lo que no funciona. El **ciclo IDEA** contempla el pensamiento divergente, sirve para aprender y para desarrollar el conocimiento. Este recorrido en las tareas de lo creativo tiene sus incompatibilidades con ciertas prácticas de gestión habituales propias del PDCA, que tratamos sin éxito de imponer a los procesos del pensamiento. Nos referimos en particular a su encaje temporal y a su valoración cuantitativa de resultados. Los procesos creativos no entienden de estándares, de reglas precisas, ni de plazos y dependen sobre todo del entorno social, de la libertad de acción, de la confianza y del flujo de ideas e información útil que circula entre las personas.

El otro tipo de actividad, que requiere de una gestión específica distinta del PDCA, es el que corresponde a las relaciones entre personas. Estas actividades forman la parte esencial de muchos oficios como la educación, la salud, la venta y muchos otros servicios especializados prestados de persona a persona. Lo que impide que pensemos sólo en PDCA para estas actividades es la variable de las percepciones de las personas. La gran incertidumbre de estos procesos se fundamenta en la diversidad de las características de las personas y en los distintos modos de recibir y percibir cualquier información o propuesta desde otras personas. Los diálogos, las conversaciones, las percepciones y las propuestas que se encierran en las relaciones interpersonales no son ni estándares, ni son previsibles en sus contenidos, ni en su intensidad. Se construyen en cada instante y no sirven los estudios analíticos de grandes volúmenes de personas.

Los procesos de relación con personas no pueden ser estandarizados, como aquellas tareas operativas que siendo repetitivas tienen un comportamiento altamente previsible. La relación con personas, y los procesos de venta y de prestación de servicios requieren actitudes, aptitudes y conocimiento para recorrer un ciclo rápido de conversación, diálogo y solución con valor. Este **ciclo ACEP** se basa en la escucha activa, y en la función interpretativa basada en el conocimiento, para llegar tras las iteraciones necesarias a una propuesta de valor (ver figura III). Todo ello dentro de una actitud de comprensión de los problemas y las situaciones ajenas desde la óptica de quien presta los servicios.

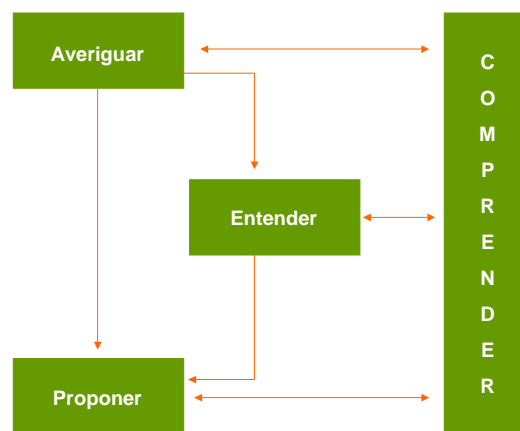


Figura III.- Ciclo de procesos relacionales (ACEP)

Más allá de la calidad hay otros modelos por descubrir para las nuevas actividades críticas de las organizaciones. Se necesitan con urgencia en aquellas empresas, cada vez más, donde son las personas las que crean valor con su creatividad, su conocimiento y con sus deseos, operando en un espacio de trabajo donde lo repetitivo no será el componente de mayor valor en la producción de bienes y servicios. Los procesos y trabajos creativos, y los de relación y servicios interpersonales, requieren otros modelos más allá de la calidad, con los que deberemos construir procesos eficaces. La aplicación complementaria e inteligente en función de la naturaleza de los procesos, de alguno de los tres ciclos IDEA, PDCA o ACEP, o de una adecuada combinación de los mismos, puede mejorar las pautas de los diseños organizativos, en

una época de cambios, donde creatividad y relación interpersonal son los aspectos emergentes para el desarrollo de los procesos de valor y para la competitividad empresarial.