

## Una Historia Aborigen y 10 Moralejas Impúdicas

### En donde trata de las lamentables e incorrectas aplicaciones de las normas internacionales ISO 9001 e ISO 14001 y de los indignados comentarios del autor

Autor: Rodolfo Torres-Rabello

Cierta vez, en la tribu de los Shoar, los hombres castigaban a sus mujeres. Si se bañaban en el río, les pegaban; si no se bañaban, también. No importaba la causa: les pegaban. Cuando vinieron los hombres blancos se horrorizaron y le dijeron al Gran Jefe que no comerciarían con ellos si no detenían tal barbarie. Le pidieron que enseñara a los hombres a respetar a sus mujeres y, mientras no lo lograran, ellos no volverían.

- ¿Cómo sabrá el Hombre Blanco cuando volver a nuestra tribu?- preguntó el Gran Jefe.  
- Muy sencillo- le dijeron los hombres blancos -. Enseña a tus hombres a respetar a sus mujeres y, cuando uno lo logre, le colocas un cintillo blanco en la cabeza. Cuando todos tengan un cintillo blanco, nos avisas con señales de humo y vendremos con nuestra mercancía...

El Gran Jefe quedó muy pensativo. "Respetar a las mujeres" podía significar cualquier cosa, así que publicó una norma en el tronco de los árboles, que decía: "Desde hoy se prohíbe pegarles a las mujeres en la cara".

Los hombres de la tribu cumplieron el edicto. No pegaron a sus mujeres en la cara, pero sí en el cráneo, en la espalda y en otras zonas no prohibidas. Al cabo de poco tiempo todos los varones tenían un cintillo blanco. Los hombres blancos vieron los cintillos, felicitaron al Gran Jefe y comenzaron a hacer negocios con la tribu. En los discursos, se destacó a esta esforzada tribu, que "ha logrado éxitos en el respeto a sus mujeres".

**Moraleja 1:** Si las normas ISO 9000/14000 establecen el "qué" y cada empresa decide el "cómo", una manera fácil de conseguir un certificado es fijarse un "cómo" muy poco exigente.

**Moraleja 2:** ¿Lograron los Shoar respetar a sus mujeres? Claramente no. En su caso, el cumplimiento del propio estándar no les aseguró alcanzar un objetivo superior.

La tribu de los Shama-shama estaba llena de envidia. Sólo los Shoar hacían negocios con los hombres blancos. ¿Y qué tenían los Shoar que ellos no tuvieran? Entonces, los Shama-shama contrataron a un consultor. El Gran Jefe Shama-shama fue muy claro al darle instrucciones:

- A nosotros no interesar respetar a mujeres. Nosotros querer las mercancías de los blancos. No querer quedar fuera. Y querer esto rápido.

Entonces el consultor pidió al Gran Jefe que pusiera una norma sencillísima, fácil de cumplir. El Gran Jefe ordenó: "No pegar a las mujeres en el día de su cumpleaños". Entonces, el consultor reunió a los hombres de la tribu y les dijo:

- Esto es lo que haremos: Ustedes deben cumplir solamente lo que la norma obliga. El resto, olvídenlo...

Así que los hombres Shama-shama continuaron pegando a sus mujeres todos los días del año y de todas las formas posibles, menos el día de su cumpleaños.

**Moraleja 3:** Obedecer sólo en lo que la norma obliga y en cada caso hacer lo mínimo, ayuda a conseguir certificados ISO que, si se consiguen en esas condiciones, sólo sirven para adornar paredes o para engañar a los incautos.

## Una Historia Aborigen y 10 Moralejas Impúdicas

Cuando vino el Auditor ISO a la tribu Shama-shama, observó como un guerrero castigaba duramente a su mujer. El Auditor ISO preguntó al guerrero:

- ¿Esta su mujer de cumpleaños?

- No -respondió el guerrero- su cumpleaños ser mañana, por eso le estoy pegando doble: Por hoy día y por mañana.

- Mmmm, veamos lo que dice el procedimiento -dijo el Auditor ISO-. Textualmente dice: "No pegar a una mujer el día de su cumpleaños". Hoy no es su cumpleaños, así que no está infringiendo el procedimiento. No hay ninguna "no-conformidad" aquí- declaró muy satisfecho.

- Oh, qué bien -dijo el guerrero- y siguió pegando a su mujer alegremente.

Entonces también los Shama-shama consiguieron sus cintillos blancos y también pudieron comerciar con los hombres blancos.

**Moraleja 4:** Si alguien deja de cumplir un procedimiento aberrante es una "no conformidad". Si alguien deja de cumplir un buen procedimiento, también.

Cuando se reunieron los Grandes Jefes de todas las tribus, estaban muy contentos. Conseguir los cintillos blancos no había sido tan difícil y las tribus que lo conseguían podían hacer negocios con los hombres blancos. Uno de los ancianos carraspeó un poco y, cuando se hizo un silencio, habló con voz fuerte:

- ¡Yo proponer llamarlo "el Cintillo de la Felicidad"!

Todos prorrumpieron en grandes vítores y aplausos. Sus tribus tenían los Cintillos de la Felicidad.

- Me siento orgulloso- decía un Gran Jefe a otro durante la caminata de vuelta- estamos trabajando en el tema de la Felicidad; no cualquiera lo hace...

**Moraleja 5:** Lograr un certificado de calidad ISO 9000 no significa tener productos de calidad ni menos ser una empresa de calidad, aunque el certificado tenga ese nombre. Para la ISO, "calidad" significa "cumplimiento".

**Moraleja 6:** Tampoco significa que una empresa certificada ISO 14000 no contamine el aire, el suelo o el agua. En muchos de nuestros países, contaminar no es un delito.

Un día llegó una periodista. Estaba haciendo una entrevista sobre la Felicidad y había escuchado que ciertas tribus tenían unos misteriosos cintillos de la felicidad. "Debe ser como un paraíso", pensó la periodista.

- ¿Se siente usted feliz? - preguntó a una mujer Shoar.

- ¿Feliz? No lo sé. Al menos no me han pegado en los últimos cinco minutos - dijo la mujer.

- ¿Se siente usted feliz? - preguntó a una mujer Shama-shama.

- Sí, muy feliz: Es el día de mi cumpleaños - respondió la mujer.

**Moraleja 7:** Que la empresa haya logrado un certificado ISO no significa necesariamente que haya cambiado su cultura organizacional, que haya aumentado la motivación de los empleados o que haya mejorado la productividad del factor humano.

**Comentario herético:** El efecto para los empleados podría limitarse a la formalidad de cumplir ciertos procedimientos y de registrarlo todo. Si los sistemas ISO se limitan a cumplir procedimientos, entonces el ímpetu innovador podría ser inhibido. El énfasis en el cumplimiento puede significar hacer las cosas una y otra vez de la misma manera, logrando que los empleados cumplan rutinas conservadoramente. Pero eso contradice lo que exigimos a las organizaciones hoy: Ser flexibles, dinámicas, innovadoras. Si los manuales terminan por reemplazar los cerebros, hay que quemar los manuales, no los cerebros.

- ¡Estafa, estafa! - vociferaba el hombre blanco - ¡una vez más las pieles que me vendieron estaban apolilladas! ¡Es intolerable!

## Una Historia Aborigen y 10 Moralejas Impúdicas

- ¡Estafa, estafa! - gritaba otro hombre blanco- ¡una vez más las pieles llegaron con retraso!
- ¡Estafa, estafa! - gesticulaba otro hombre blanco- ¡una vez más el pedido llegó incompleto y con errores!

**Moraleja 8:** Los certificados ISO no aseguran que la empresa será operacionalmente eficiente.

*Comentario herético: En muchas empresas, el tema ISO va por carriles distintos del tema de la eficiencia operativa. El equipo ISO no mide costos ni indicadores de desempeño y se limita a escribir un Manual y a asegurarse que se cumpla. Otros, paralelamente, trabajan mejorando los procesos, acortando tiempos, eliminando errores, reduciendo costos o automatizando. Y pudiera ocurrir que lo que ahorren estos últimos lo gasten los primeros.*

- Oh, ser un desastre- dijo el Gran Jefe Shoar.
- Malo, muy malo- dijo el Gran Jefe Shama-shama
- Nunca imaginar que la tribu de los Oka-oka tomar la delantera: Sus pieles ser mejores, las entregan en menos tiempo y en el lugar que el hombre blanco quiere, con menos errores y menores costos...
- Y tener mejor servicio...
- Si, y ahora hombres blancos sólo querer comerciar con ellos. Ser una injusticia
- Sí, ser una verdadera injusticia...
- Y los Oka-oka también tener cintillos de la felicidad. Ser mala suerte...

**Moraleja 9:** Lograr un certificado ISO no significa que, automáticamente, los clientes estarán satisfechos ni que aumentarán las ventas ni tampoco que se obtendrán ventajas competitivas.

**Moraleja 10:** Una piel entregada con una semana de retraso puede estar bien para la tribu Shoar, pero estar muy mal para su cliente. Y los objetivos de calidad deben ser la expresión de la voz del cliente. ¿Cuál es el nivel óptimo de calidad para ser competitivo en sus mercados? ¿Qué atributos específicos de calidad debe Ud. mejorar para alcanzar una ventaja sobre sus competidores? ¿Qué atributos específicos de calidad no debe mejorar, porque si lo hace sólo aumentará sus costos? ¿Qué hacer específicamente para responder a estas preguntas? ¿Cuántos proyectos ISO han comenzado por una medición de las expectativas y del desempeño actual según los principales clientes?

Y además, este consultor es muy malo- dijo el Gran Jefe Shoar- mientras saboreaba un trozo de consultor asado.

- Sí, muy malo - dijo el Gran Jefe Shama-shama-; lo contratamos para que nos ayudara con los cintillos de la Felicidad, pero la gente no es más feliz ahora.
- Y tampoco aumentaron las ventas- dijo el Gran Jefe Shoar.
- Es que mercado estar complicado- dijo el Gran Jefe Shama-shama.
- Si, muy complicado - suspiraron ambos y se quedaron pensativos, rumiando su mala suerte.

## Una Historia Aborigen y 10 Moralejas Impúdicas

*Últimos comentarios heréticos:*

*Mientras en el tema ISO se limiten a redactar un Manual y unos procedimientos que cumplan las exigencias mínimas de la norma internacional, entonces se requieren dos tipos de personas: (a) Los aficionados a las leyes ("la cláusula 4.6.a establece...") y (b) los redactores de procedimientos.*

*Mientras las auditorías ISO se limiten a verificar si lo escrito en los procedimientos se cumple, entonces los auditores no necesitan criterio ni pensamiento propio: Sólo necesitan saber si una disposición se cumple o no se cumple. Pueden dejar sus cerebros en casa.*

*Mientras el tema ISO quede en manos de los Shoar y los Shama-shama, las políticas de calidad serán un conjunto de buenas intenciones colgada de la pared y los objetivos de calidad, otro conjunto de intenciones no mensurables y desligadas de la voz de los clientes. "Nos proponemos cumplir y exceder las expectativas de nuestros clientes" y "nuestros empleados son nuestro activo más valioso" serán lugares comunes que, de tanto repetirse, habrán perdido su significado.*

*Mientras los proyectos ISO persigan obtener un certificado como propósito fundamental, el tema de los costos estará ajeno. Ser eficientes será exógeno al proyecto. Y ser competitivos, más ajeno aún.*

*Mientras esto sea así, declaro públicamente que no me interesa participar en ningún proyecto ISO. Por favor, no insistan.*

### ENTRE LA PARALISIS Y LA ACCION

¡Cuántas voces se dirigen al ejecutivo de hoy! Recetas para reducir costos, para externalizar servicios, para automatizar las operaciones, para potenciar a los empleados, para trabajar en equipo, para rediseñar procesos. Como observaban Lawrence y Lorsch (profesores de Harvard) hace un par de décadas, cada una de estas técnicas parece dirigirse a una de dos direcciones: O bien hacia un mayor orden, sistematización y predictibilidad o bien hacia una mayor flexibilidad, creatividad e iniciativa individual. Una opción consiste en sistematizar, la otra en agilizar. Una consiste en ordenar sistemas, la otra en potenciar a la gente. ¿Cuál opción es mejor? Lawrence y Lorsch sugirieron que la respuesta dependía de la complejidad del entorno. La historia nos ha enseñado, además, que ambas opciones son complementarias, porque la empresa es un sistema socio-técnico.

¿Y qué tiene que ver esto con los sistemas ISO? Los sistemas ISO pueden ser herramientas útiles, si se integran en el contexto de la gestión global de la empresa. Si, por el contrario, se manejan aisladamente y en forma simplista, pueden tropezar en dos peligros:

1. Que privilegien únicamente los manuales, los procedimientos y los formularios, es decir el cumplimiento de formalidades (la primera de las opciones de Lawrence y Lorsch), lo que conduce al orden, pero también podría conducir a la parálisis.

2. Hay otro peligro latente, además: Que se diseñen manuales y procedimientos estandarizados, que no tomen en cuenta las condiciones del entorno: Procedimientos estables van bien con entornos estables, pero no con entornos turbulentos. ¡Pero todos los entornos son turbulentos hoy día! De modo que lo que debiéramos aspirar no es una forma única de hacer las cosas una y otra vez, sino métodos flexibles a cargo de personal potenciado, con iniciativa y capaz de buscar soluciones flexibles, innovadoras, creativas. ¡Métodos de trabajo flexibles que sean una guía para la acción!