

A 3D rendered image of a red spherical valve with blue pipes. The valve is the central focus, with blue pipes extending from it. A large, semi-transparent red shadow of a hand is visible in the background, suggesting a human interaction with the valve. The overall scene is set against a white background.

Gestión de la estandarización



Gestión de la estandarización

Sergio Slipczuk

La estandarización en las grandes organizaciones despliega el dilema de oponer la norma contra la creatividad, el sistema contra el caso particular y el esfuerzo colectivo contra el compromiso individual. Este es un típico desafío que requiere un abordaje interdisciplinario.

La paradoja de la tolerancia

A medida que aumenta la automatización en todas las grandes industrias y servicios se vuelve imperativo estandarizar los procesos internos, incentivando a la vez los comportamientos laborales de mejora continua por parte de los trabajadores de todos los niveles.

Esta aparente contradicción entre estandarizar y a la vez abrirse a iniciativas de mejoras responde a la [paradoja de la tolerancia](#) definida por Karl Popper.

La paradoja de la tolerancia declara que si una sociedad es ilimitadamente **tolerante**, su capacidad de ser tolerante finalmente será reducida o destruida por los intolerantes. Popper concluyó que, aunque parece paradójico, para mantener una sociedad tolerante, la sociedad tiene que ser intolerante con la intolerancia.

En el mismo sentido, si una organización se estandarizara completamente, la estandarización sería destruida por el respeto pasivo de los trabajadores a los estándares, trabando los ajustes necesarios para acompañar la evolución del negocio.

Por eso mismo una cultura de estandarización debe a la vez mantener iniciativas planificadas de creatividad, innovación e investigación operativa.

Ese desafío es extremadamente complejo y explica la magnitud de los fracasos que se conocen -informalmente- en los procesos de estandarización de todo el mundo.

Nunca los fracasos son públicos, pero en la mayoría de los casos las implementaciones dejan temas o áreas pendientes que rara vez se completan, proponen modos de operación que con el tiempo se diluyen o bien terminan ahogadas por otras tecnologías u otros proyectos de cambio impulsados por nuevos directivos.

Es posible observar en la mayoría de los procesos de estandarización el perfil técnico de los proyectos, con escasa o nula incorporación de los aspectos adaptativos del comportamiento laboral.

Sin embargo, existe cierto consenso en los ambientes organizacionales en el sentido de señalar que los obstáculos de la estandarización se encuentran mucho más en las “habilidades blandas”, las relaciones humanas y los intangibles culturales que en las especificaciones técnicas de los proyectos.

https://www.youtube.com/watch?v=Else5_I9QCs

THREATENED POWER

Any redistribution of decision-making authority, such as with reengineering or team-based management, may threaten an individual's power relationships with others.

las relaciones de poder de un individuo con otros

El arraigo laboral

Las personas necesitan arraigarse a su lugar de trabajo porque de ese modo hacen propio su espacio laboral aunque se trate de un espacio cedido provisoriamente por la

organización. Esta condición de arraigo es más intensa en las culturas latinas que en la cosmovisión anglosajona.

La identidad (quién soy) forma parte de un sentido de pertenencia (dónde trabajo) que permite identificarse con unos y diferenciarse de otros integrantes de la organización.

El arraigo (de aquí soy) no sólo es geográfico; también se refiere a los hábitos y prácticas laborales (así es como lo hacemos aquí) y a todos los universos simbólicos intangibles de la subcultura de cada especialidad (en esto nos diferenciamos del resto de la organización).

Un cambio en los procesos laborales es mucho más que una transacción normativa: Supone un desarraigo que afecta la identidad y cuestiona la percepción de la propia eficiencia en el desempeño del rol laboral.

Según [Stephen Porges](#) y otros científicos del comportamiento que desarrollaron la [teoría polivagal](#), la hormona [oxitocina](#) cumple un rol muy importante en las estrategias adaptativas de las personas a las condiciones de su entorno social, afectando no solo las conductas visibles sino también la neurofisiología del organismo.

Este enfoque es seguido en todo el mundo desde una perspectiva bio-psico-social de problemas médicos como el estrés, el autismo y ciertas patologías cardíacas.

MODELO ADAPTATIVO DE LA TEORÍA POLIVAGAL			
PROCESAMIENTO DE LA PRESIÓN LABORAL	ESTRATEGIA ADAPTATIVA (EVALUACIÓN DE RIESGOS)	FISIOLOGÍA	CONDUCTAS
1°: Adecuado	Socialización	Cambios rápidos en frecuencia cardíaca Movilización-calma	Involucramiento social Confianza
<i>Falla en la estrategia adaptativa y pasaje al nivel siguiente (más arcaico)</i>			
2°: Parcial	Alerta Movilización	Estrés temporal Patologías crónicas	Desconfianza Conductas de lucha-huida
<i>Falla en la estrategia adaptativa y pasaje al nivel siguiente (más arcaico)</i>			
3°: Bloqueado	Inmovilización Depresión	Reducción de actividad simpática Patologías agudas	Inhibición Incapacidad de reacción

(Síntesis propia de la teoría planteada por el Dr. Porges)

Cuando el cambio de la estandarización afecta a una porción pequeña de los hábitos laborales, el proceso de adaptación es relativamente simple y se administra con bajo riesgo porque la parte mayor de la rutina-identidad que permanece estable sostiene a la parte menor de la nueva rutina.

Pero cuando los cambios de la estandarización afectan a una porción mayoritaria de los hábitos laborales el proceso de adaptación es múltiple; no solo deben aprenderse las nuevas rutinas sino también deben reacomodarse los nuevos arraigos, las nuevas formas de relacionarse con otros y la nueva identidad laboral que esos cambios provocan.

La mayoría de los colaboradores enfrenta esos cambios de procesos con confianza e involucramiento social (Etapa 1ª del cuadro de Porges).

<https://www.youtube.com/watch?v=3C1XnJtZkvg>



Pero si algo falla en ese proceso, (porque los cambios se perciben con demasiada velocidad/intensidad/extensión o bien porque el propio umbral de tolerancia a los cambios es muy bajo), los individuos pueden retornar a mecanismos más primitivos de sobrevivencia y desarrollan los signos de alerta y movilización que se expresan en conductas de desconfianza y movimientos de lucha-huida ante lo que se considera una amenaza.

En el caso que esa adaptación de segunda instancia resulte eficiente (probablemente al costo del estrés crónico y eventualmente de ciertas patologías crónicas), cuando termina la etapa de alta presión los individuos pueden retornar a la fase primera de socialización y confianza.

Pero si nuevamente algo sale mal y la adaptación del individuo a la presión laboral resulta fallida, la tensión del desajuste puede obligar a ingresar al tercer nivel de procesamiento que implica la inmovilización, muchas veces expresada como apatía o anomia laboral, cuando el individuo se bloquea y trabaja bajo un estado de latencia continua plagada de

movimientos automáticos y decisiones irreflexivas, donde se reduce significativamente el sentido del arraigo al ambiente de trabajo y pueden surgir las patologías agudas.

[Enrique Pichon-Rivière](#), de quien tuve la fortuna de ser alumno, estudió el caso de los inundados que se resisten a dejar sus casas aun a riesgo de perder la vida.

Pichon definió la resistencia al cambio como la confluencia de dos tipos de miedo: El “miedo al ataque” y el “miedo a la pérdida”, el miedo a que lo nuevo concrete una amenaza personal y el miedo a que lo nuevo provoque la pérdida de recursos adquiridos previamente.

La resistencia al cambio es entendida desde la psicología social como una dificultad psicológica de adaptación y no como una posición voluntaria de rechazo caprichoso o mala disposición.

La diferencia es importante porque el rechazo caprichoso es censurable, pero en cambio al censurar los miedos se los agrava. Los temores se deben tratar y no perseguir.



Escenarios múltiples

No todas las personas reaccionan del mismo modo ante un aumento de la presión social.

Un gerente generalmente se encuentra con diferentes reacciones entre sus colaboradores a la hora de implementar un nuevo programa que supone cambios en las rutinas laborales: Algunos procesarán la presión socializando, otros se movilizarán desde la desconfianza y al mismo tiempo algunos responderán a la presión inhibiéndose.

No hay ninguna respuesta gerencial simultáneamente adecuada para esos tres subgrupos de colaboradores.

En otras palabras, ese gerente deberá actuar de un modo específico con cada uno de esos tres subconjuntos de colaboradores, si quiere lograr una adaptación eficiente de todos los colaboradores a su cargo.

¿Pero cómo organizar el discurso, la actitud y las decisiones para un conjunto heterogéneo de destinatarios? Lo que algunos recibirán de buen grado otros podrían interpretarlo como desinterés o quizás amenaza.

La gestión profesional de una agenda comunicacional siempre evita el discurso único por su corta cobertura (impacta favorablemente en pocos destinatarios).

En las grandes organizaciones las estrategias comunicacionales profesionales definen un tronco conceptual básico del que emergen muchas ramas argumentales para llegar a cada uno de los segmentos objetivo, considerando las distintas especialidades con su propio lenguaje, los diversos niveles jerárquicos con sus problemas específicos y los distintos stakeholders con sus propios intereses.

Penalización de la resistencia

Un ingeniero formado en la [Tercera Ley de Newton](#) está entrenado para analizar la resistencia de los objetos materiales con mejores recursos los que dispone para analizar las resistencias sociales.

El resultado con frecuencia se traduce en una valoración negativa de las reacciones desajustadas de los trabajadores como si fueran realmente intencionales o consecuencias de una actitud desleal con la organización.

Lo curioso es que esa valoración negativa de los gerentes siempre resulta percibida por sus colaboradores como un ataque que a su vez provoca otras reacciones defensivas generando una escalada de precauciones e interpretaciones persecutorias, de señales que en un contexto de confianza no generarían mayores inconvenientes.

“Son flojos” o “no quieren hacerlo” o “no les importa la empresa”, resultan la contrapartida de “son insaciables” o “solo miran sus ganancias” o “son insensibles”, que en un clima de desconfianza congela cualquier intento de comprender que trabajadores, ejecutivos y accionistas tienen mucho más intereses comunes que opuestos y dependen del resto para asegurar su futuro.

Además, dentro de las estrategias de socialización, los trabajadores cuentan con una herramienta de adaptación muy escurridiza y eficiente: La simulación, que a veces toma la forma de una adaptación pasiva, de un trabajo a reglamento o de un “como si” se hiciera lo que en realidad se hace solo superficialmente para satisfacer los informes de gestión.

Simular un comportamiento laboral en un laboratorio social bajo condiciones de estudio aisladas y estables puede resultar muy complicado, pero es muy sencillo aparentar en las grandes empresas, donde la supervisión directa es cada vez más improbable y las urgencias operativas mandan sobre cualquier otro problema.

La simulación o impostura no es necesariamente un acto de mala fe o deslealtad, sino un recurso que muchos trabajadores responsables utilizan con frecuencia frente a una instrucción inadecuada o una decisión fallida de la jefatura que complica la operatoria y daña lo que pretende proteger.

Especialmente en Latinoamérica, muchos colaboradores consideran que aceptar una instrucción directa del jefe sin implementarla cuando se cree que será contraproducente, es mucho más ágil que explicarle al jefe las debilidades de su instrucción.

<https://www.youtube.com/watch?v=ryx2EqTkxQo>



Estandarización y productividad

Quiero aportar la diferencia perceptiva entre hacer algo simple en condiciones estables o realizarlo en condiciones de incertidumbre inestable.

Para quien ha vivido la experiencia de cocinar platos sencillos, preparar dos huevos fritos en su casa seguramente resultará una experiencia relajada. Si debe prepararlos en casa ajena o cuando está de vacaciones en otra geografía, seguramente la experiencia resultará menos relajada porque deberá utilizar recursos que no conoce y no puede controlar sus resultados.

Pero si debe preparar dos huevos fritos en una casa rodante ajena mientras recorre la sinuosa cuesta de Farellones o los caracoles de Portillo en Los Andes, probablemente esa simple preparación resultará toda una proeza.

El problema de la estandarización, el verdadero problema, es que debe implementarse al mismo tiempo que se opera el negocio y que algunos accionistas esperan que la productividad se incremente desde el comienzo de la transición.

¿Cuál será la decisión de un jefe de segundo nivel, cuando tenga que iniciar un proceso urgente de alto impacto en los resultados productivos del mes? ¿Aplicará los nuevos estándares ERP, Lean, ISO, HACCP o utilizará los recursos tradicionales que mejor maneja?

¿Se arriesgará a llegar tarde o a equivocarse con el nuevo procedimiento o irá a la segura y continuará con la metodología que él y su equipo mejor conocen?

La decisión de ese jefe invisible para la estructura organizacional definirá en buena medida el grado de éxito de todo el proceso de estandarización.

Ningún proceso de estandarización está realmente organizado para llegar a buen puerto si los involucrados no están preparados para responder a la siguiente paradoja: Para ganar productividad a largo plazo se deberá arriesgar algo de la productividad a corto plazo. ©