



**Estandarización:
¿Engañapichanga?**



Estandarización: ¿Engañapichanga?

Sergio Slipczuk

El estándar para estandarizar

Está claro que la estandarización o [normalización](#) ha ofrecido un aporte sustancial a la economía mundial.

Los estándares facilitan unificar conductas laborales, estabilizar flujos, coordinar acuerdos de niveles de servicio, asegurar la transparencia de los procesos y la calidad final de los productos.

Pero, la experiencia indica que los fanáticos de una idea suelen ser más peligrosos que los opositores porque declarando que van en una dirección, pueden correr sin criterio embarrando todo en su carrera.

Hay varios problemas con la estandarización.

Cultura normativa

En la cultura anglosajona, y sobre todo en la japonesa, la relación con los textos normativos es respetuosa. La legislación es bien escueta y deja mucho librado al sentido común, porque uno de los sentidos culturales de ser “bien educado” es cumplir las normas, actuar de manera veraz y obediente.

El presidente Bill Clinton con motivo del [escándalo Lewinsky](#) fue juzgado por mentir y no por su conducta moralmente inapropiada.

En Latinoamérica en cambio, hay una relación ambivalente con los estándares porque existe una cultura de desconfianza sobre las normas. En Latinoamérica la normativa jurídica es increíblemente extensa, se reglamenta cada detalle tratando de cubrir todos los resquicios para evitar las “fugas” de cumplimiento.

Según algunos historiadores la desconfianza tiene sus raíces en la distancia geográfica y los tiempos de comunicación entre la corona española y los virreyes de América, que provocaba instrucciones reales desactualizadas cuyo cumplimiento provocaba más daños que beneficios, originando el [“Obedezco, pero no cumplo.”](#)

Un chiste conocido en los ambientes de estandarización dice que en cierto [país](#) latinoamericano las empresas de certificación son tan “flexibles” que en lugar de las normas ISO certifican “ISO lo que quiso”ⁱ.

Las dificultades en Latinoamérica para instalar sistemas de normalización como ISO, Lean, Itil o Agile, se explican en parte porque en la cultura latina suele valorarse más la improvisación que la planificación, la ocurrencia que la disciplina, el [agonismo](#) que la colaboración, las relaciones afectivas que la lógica productiva basada en los resultados, los contratos por confianza más que más que por competencias.

Las empresas globales de informática y comunicaciones lidian en desventaja con las arenas movedizas de las culturas latinas porque asumen que las reacciones laborales en el Sur serán iguales a las esperables en el Norte. Y no es así.

<https://www.youtube.com/watch?v= FGUkxn5kZQ>



Uno de los problemas de la estandarización es diseñarla como doctrina escrita en piedra.

Si los estándares quedan instalados como norma fija terminan funcionando como un [corsé](#) de hierro.

Por falta de experiencia o de adecuada formación, muchos ejecutivos latinoamericanos corren a buscar entrenamiento para aplicar estándares, pero al terminar el dibujo lo dejan rápidamente olvidado porque el presupuesto les alcanzó para diseñar un modelo pero no para actualizarlo cada vez que la operatoria sufre cambios.

Cometen ese error porque en las universidades les han enseñado a ver a la empresa como un sistema productivo de sistema cerrado que se repite en forma monótona.

Pero las organizaciones productivas y de servicios son [sistemas abiertos](#), en evolución constante por su propia [entropía](#), por los cambios del mercado, por el impacto climático, por los cambios sociales y porque cada conocimiento nuevo aplicado en la práctica modifica las condiciones operacionales cambiando la realidad organizacional.

Aunque en Latinoamérica el conocimiento se considera un atributo estático, cuando alguien aprende algo (cualquier cosa nueva que aplica a su trabajo), genera una disrupción en el entorno, cambia las condiciones iniciales de operación, generando una onda grande o pequeña que transforma el escenario y luego reclama nuevos conocimientos para su administración.

Definir un estándar tiene un costo de diseño y otro de implementación, pero en realidad es un “viaje de ida”, porque requiere un esfuerzo de mejora continua del que alguien debe hacerse cargo, con los recursos necesarios para hacer un buen trabajo recibiendo las sugerencias de la línea, filtrando lo que corresponda y reintegrando a las gerencias la actualización en versiones sucesivas firmadas por un responsable de carne y hueso.

Otro factor adicional para lograr que los estándares aceleren y no frenen, es que deben ser definidos con suficiente amplitud para que admitan diferentes realidades en diferentes geografías y realidades particulares.

Está claro que un metro no puede transformarse una yarda, pero en ciertos lugares la reunión semanal de seguimiento puede hacerse dentro o fuera de la oficina, por la mañana o por la noche, donde lo importante sigue siendo estandarizable pero la manera de implementarlo debe incluir la libertad de seguir el estándar según la cultura de cada lugar, entendiendo que los ojos achinados no transforman al colaborador de origen aymara en un japonés.

La dependencia intelectual de Latam

Gestión visual (facilitar que de una mirada se sepa qué hacer y con quién); reducción de desperdicios (ordenando los sectores, los procesos y las interacciones); diseño de iniciativas de mejora (operando una secuencia ordenada de pasos lógicos); análisis sistémico, (mirando las situaciones en un contexto amplio que las contiene); resolución de

problemas (utilizando herramientas lógicas elementales); son todos recursos prácticos que pueden ofrecerse de modos muy diversos.

Se pueden entregar como una amplia caja de herramientas para que cada cual elija lo que necesite en cada ocasión, o bien pueden presentarse como un menú obligatorio que impone los platos aunque no se tenga apetito.

Muchas consultoras han confundido la filosofía Lean que promueve una “transformación cultural”, con utilizar nombres japoneses y vestir a alguna secretaria con kimono tratando de imitar las prácticas del sol naciente en los contextos latinos.

La transformación cultural que requieren los sistemas estandarizados supone lograr cierta coherencia sistémica entre las normas operacionales, los modelos de planificación, administración y control y la gestión integrada, aunque se hable en japonés, guaraní o mapudungun.

Buena parte de los lineamientos de estandarización responde a criterios que debieran operar en todas las empresas en mayor o menor medida, por sentido común y no por transformarse en adoradores del sushi.

Japoneses con poncho

Es muy importante conocer algo de la cultura japonesa para entender los procesos del “Toyota way” en su propio contexto.

La cultura japonesa es tremendamente rígida. Casi nada se hace espontáneamente. Existe un ritual ancestral para cada cosa.

Muchos contratos se concretan con un sello personal en lugar de la firma, desde la compra de un automóvil hasta el contrato nupcial.

Japón adoptó oficialmente el sello (hanko) el 1 de octubre de 1873. Hoy cada vez más se adopta la firma, aunque siguen siendo numerosos los casos en los que se pide también que se estampe el sello.

En las empresas los empleados suelen entregar documentos a sus superiores para que estampen su sello de aprobación. El sello es un símbolo sutil del ejercicio del poder en las organizaciones.

Las tarjetas de visita deben entregarse con una reverencia y tomándolas con las dos manos y el texto hacia arriba, después que el interlocutor de mayor jerarquía entregó la suya, nunca antes.

Hasta hace poco los empleos en Japón eran de por vida y esa práctica todavía se respeta en muchas empresas. No es raro ver organizaciones japonesas donde los trabajadores se

forman antes de entrar y cantan el himno de la marca frente a la bandera corporativa y la de Japón.

El nombre de la empresa se utiliza en muchos casos como una extensión del propio apellido en las presentaciones sociales: "Soy Juan Perez de Hitachi"

Hay empleados de primera y de segunda. La mayoría de los japoneses no puede elegir en cuál área, haciendo cuál tarea ni cuántas horas extras trabajará mensualmente.

El promedio de **horas extras** de los japoneses se acerca hoy a las 40 horas y hay trabajadores que superan las 100 horas extras por semana. Entre los suicidios de trabajadores y la muerte por exceso de trabajo ([Karoshi](#)) la cantidad de fallecimientos evitables es enorme.

Para que sea calificado como un caso de muerte por causas laborales, la víctima de karoshi tiene que haber trabajado más de **100 horas extras** en el mes anterior a su muerte u **80 horas extras en dos o más meses** consecutivos de los últimos seis meses, según la legislación laboral japonesa.

Cada maestrillo con su librillo

La filosofía Lean no fue imaginada para todo el mundo sino para la realidad japonesa de postguerra. Claro que la cultura japonesa no descalifica a los sistemas de estandarización japoneses, pero los ubican en un contexto que explica su éxito en Japón y sus fracasos en Occidente.

Quien busque en Internet material científico, no comercial, encontrará muchos estudios occidentales (algunos latinoamericanos), que advierten sobre los problemas de dejarse arrastrar por los consensos alegres sobre metodologías rígidas válidas en otros horizontes.

Un atajo lógico que toman muchos propietarios de empresas es considerar que con la incorporación de un modelo estandarizado se cubrirán todas las fallas estructurales de la organización con cambios inmediatos de rápida visualización.

Pero las fallas estructurales (trabajo en silos, defectos ocultados, escasa colaboración) deben entenderse como los efectos colaterales de ciertas decisiones o modalidades de gestión adoptadas para lograr determinados beneficios, antes que definirlos como "errores" de la cultura. Es decir, las fallas tienen un sentido que es importante comprender antes de intentar eliminarlas.

Entendiendo que todos los sistemas culturales tienden a permanecer en el tiempo y responden a los cambios abruptos con reacciones de sobrevivencia, ofrece mayor economía de gestión la instalación gradual de recursos agregados paulatinamente a las actividades cotidianas. Con menos ruidos pero más nueces.

Con las implementaciones graduales (de 3 a 5 años) se asegura mantener las prioridades del negocio y a la vez de valorar lo que las personas han construido en los años anteriores, porque todas las culturas tienen memoria y es mejor apelar al orgullo de pertenencia que al desprecio por los conocimientos anteriores.

Como decía la Katya, mi madre, hay que cuidarse de las engañapichangasⁱⁱ. ©

ⁱ Suena parecido a "Hizo lo que quiso".

ⁱⁱ Término que significa algo de apariencia normal que podría ser equívoco, en homenaje al lenguaje informal de mi madre ucraniana.