



## LA CUADRATURA DEL CÍRCULO



Cómo convencer a los caprichos de que hay que hacer las cosas de modo diferente? ¿Y cómo exigirles a los actos que es preciso ordenar la voluntad para que ponga no solo corazón, sino también cerebro? Cambio, progreso, competitividad... conceptos dinámicos. Fluencia de la vida y de sus acontecimientos. Si no mejora, empeora, afirma la verdad desde la dialéctica. El reto es cubrir y ajustar nuestra propuesta a las necesidades cada vez más exigentes de la sociedad y el mercado. ¡Vaya secreto! Sin embargo, ¿se encuentran usted y su empresa listos para la cultura del cambio y el cambio de la cultura? Es decir, ¿para la **“cuadratura del círculo”!**

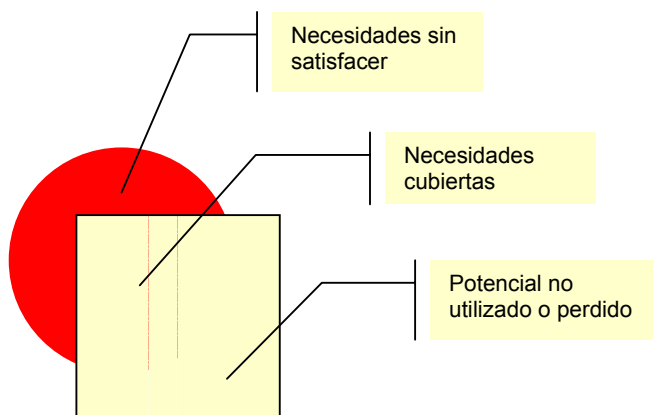
En el intento por redescubrir la solución de este viejo problema, “matemático”, el círculo representa las exigencias del mercado, la demanda, lo que piden y esperan los clientes y el cuadrado lo que la empresa (pensemos en nuestra empresa) o un proceso cualquiera puede ofrecer. La idea del círculo y el cuadrado no es original. Tampoco es que la haya “robado”, sino que la hago extensiva al aplicarla, con idéntica lógica, a otros sistemas y funciones dentro

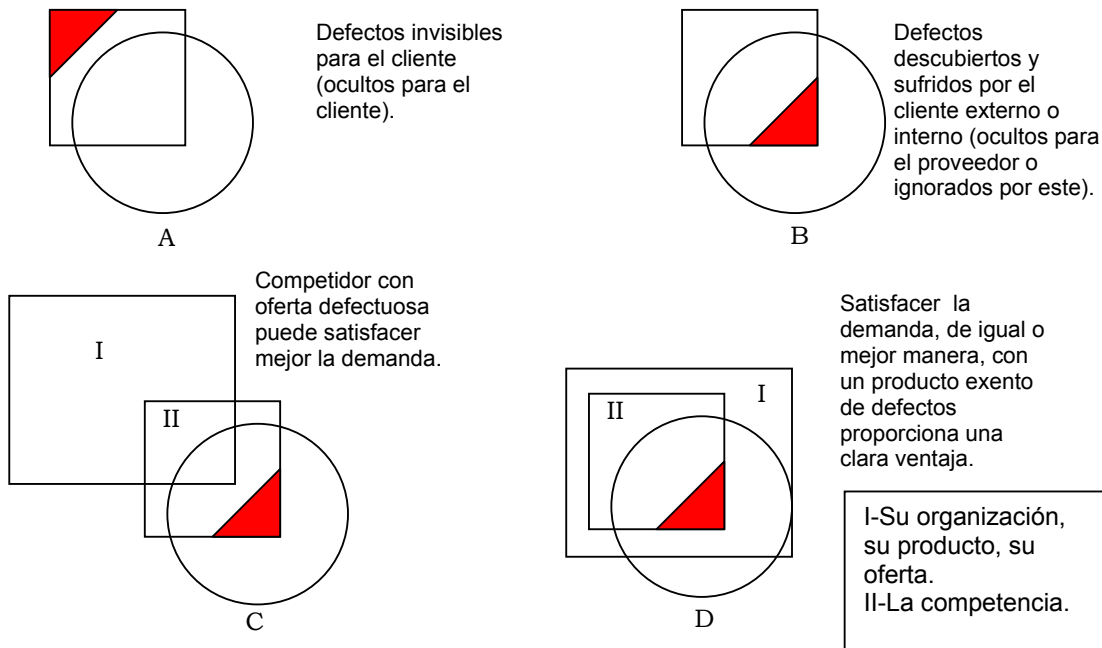
de la organización y no sólo a la producción entendida en sentido tradicional. El reto está en poder enrumbar la dirección estratégica de la calidad hacia la adaptación a las condiciones cambiantes y cada más rigurosas de la sociedad y el mercado.

Cualquier proceso, actividad o función en la empresa demanda cumplir determinados requisitos para considerar que se ejecuta correctamente. Como se ha comentado en otros trabajos de esta colección, defecto es, para nuestros fines, el incumplimiento de algún requisito (expectativa) impuesto a la actividad que se realiza. Conocer qué es lo que quieren los clientes es el requisito número uno para la cuadratura del círculo. El segundo es ver cuán capaces somos de cubrirlo con nuestro cuadrado. Aquí quisiera remarcar que cuando se dice cliente se hace referencia omitida tanto a los internos como a los externos. Esta aclaración se apoya en la idea de que “el proceso siguiente es su cliente” y con la idea ya demostrada hasta la saciedad, de que si no se logra la satisfacción del cliente interno, difícilmente pueda conquistarse al externo. De modo que si dentro de casa las cosas no funcionan, este hecho será percibido de muchas maneras por los de la calle, que emigrarán a otras opciones.

—Pero mi producto es de primera —afirma el proveedor; —Muy bien, pero no es lo que busco —contesta el cliente. ¿Acaso alguno de ellos miente? ¡No necesariamente! Se puede ser perfecto sin satisfacer la expectativa exigida. Esto equivale, por ejemplo, a querer vender mantenimiento (ser insuperable realizando determinadas intervenciones con envidiable tiempo y con X frecuencia), y sin embargo, lo que el cliente o usuario del activo exige y necesita se traduce en niveles de riesgo, seguridad, efectividad, confiabilidad, costos y no en más o menos volumen de mantenimiento. En este sentido, por citar dos tecnologías, el Mantenimiento Centrado en la Confiabilidad (RCM) conforma uno de los posibles cuadrados que se proponen cubrir el círculo de las necesidades de mantenimiento de los usuarios de los activos. Por su parte, el Mantenimiento Productivo Total (TPM) “se propone crear un sistema corporativo que maximiza la eficiencia de todo el sistema productivo, estableciendo un sistema que previene las pérdidas en todas las operaciones de la empresa, planteándose cero accidentes, cero defectos y cero fallos en todo el ciclo de vida del sistema productivo”. De modo que, comparativamente, se trata de un cuadrado más amplio que se impone como misión cubrir un círculo más complejo de expectativas y requerimientos dentro de la organización. ¿Pero en qué medida los cuadrados TPM y RCM cubren sus expectativas?

Cualquiera que sea la propuesta del cuadrado, esta es susceptible de ser imperfecta y de ser portadora de defectos (también ocultos y evidentes) durante su instrumentación, así como de un potencial desperdiciado que se queda sin agregar valor al área del círculo cubierta debido a un sinnúmero de variables incidentes (ver figuras A, B, C, D).





Mejorar la calidad en lo irrelevante o en aspectos más allá de las exigencias del momento no contribuye a un mejor posicionamiento. Esto puede ir a parar al área del cuadrado que queda fuera del círculo. Resultando un desperdicio que frustra la intención inicial que suponía un valor agregado allí, donde en realidad hay un derroche por ineficacia. Se precisa recordar que esas acciones, procesos, actividades del cuadrado que están fuera del círculo, también generan costos. De hecho, constituyen un magnífico potencial para perfeccionar el cuadrado y atender mejor el círculo... Pero esto sólo es posible si se logra identificar lo que se pierde o lo que no se emplea satisfactoriamente. Lograr que el cuadrado cubra al círculo totalmente puede resultar inadecuado, contraproducente y podría significar un costo no permitido. La calidad en lo que se hace no esta en mejorar únicamente al cuadrado, sino en crear, a la par, el seguimiento y la identificación de las evoluciones del círculo, asunto que resulta muy complejo debido a cierta resistencia humana caracterizada por un narcisismo que olvida al círculo y su significado.

Desde el punto de vista del cliente, este habrá de preguntarse ¿y este cuadrado que me ofrecen se ajustará y resolverá mis necesidades? ¿Será que me estoy dejando guiar por la moda o la propaganda o porque otros lo hacen? ¿Estoy en condiciones de aceptar este o aquel cuadrado?

Los círculos y los cuadrados son dinámicos, quizás se mejore el cuadrado pero hay que considerar que el círculo se expande así como el universo y el cuadrado debe intentar continuamente centrar al círculo, que, por su naturaleza, se comporta como un "blanco" móvil.

Puede que su oferta tenga la garantía de un cuadrado muy bien pensado, pero que quizás no cumpla las exigencias básicas establecidas por los clientes y sus necesidades en este momento (cuadrado que no cuadra). Quizás otra empresa con una oferta menos atractiva (cuadrado más imperfecto) satisface mejor lo que se espera. Esto refleja que un producto puede ser perfecto (libre de defectos) y no interesar a nadie, como se aprecia en el esquema C, debido a su casi total desencuadre. Es la típica

situación donde no existe una percepción lúcida de la realidad.

Obsérvese como un producto defectuoso de la competencia satisface mejor la demanda, y es preferido (ver figura C). Resulta una aparente contradicción, pero en realidad la falta de ajuste de su organización, producto, proceso, oferta no le permite a usted cubrir las expectativas. Observe como en la figura D, se da la misma situación pero con una diferencia decisiva. Ahora el cuadrado suyo cubre y satisface más área del círculo y ¡sin defectos! Lo que aporta una verdadera y clara ventaja sobre otros cuadrados que acechan.

¿Sus procesos se gestionan con la agilidad necesaria como para soportar la presión del "cuadrado" de los que lo hacen mejor o diferente? ¿Puede usted seguir la ruta y la tendencia del círculo? ¿Sí? Pero, cuidado, porque la función de la dirección no puede entretenerse en el juego de las interrogantes, sino que necesita crear la atmósfera de trabajo que permita mejorar las respuestas y lograr cuadrar el círculo. La comprensión y dominio de los procesos vitales determina el alcance y la perfección del cuadrado y por tanto su posibilidad de perdurar y ajustarse. ▲