



**Lic. Manuel Ramón Betancourt
Escobar**

Consultor en Desarrollo
Organizacional

manubet@gmail.com

Actualmente estoy trabajando en el desarrollo de un proceso de consultoría en cambio organizacional, para lograr un nuevo clima de trabajo enfocado a la calidad.

A veces en el trabajo de consultoría nos encontramos con retos de esta clase y podemos identificar a través de ellos, como una organización se ve

El cambio organizacional y la calidad

enfrentada a cambiar, más por las condiciones que le impone el mercado, que por el beneficio que representa consolidar una cultura organizacional enfocada a la calidad.

En la organización que acompaño en este momento encuentro un gran número de cosas que se ven a diario en diferentes escenarios empresariales en todo el continente; como comportamientos adquiridos desde hace mucho tiempo y que no han sido cambiados, simplemente porque **“así me dijeron que se hace”**.

Este comentario está basado en mi actual experiencia, donde encontré una empresa con una plataforma tecnológica moderna, que posee todos los elementos

para automatizar una gran cantidad de procesos y procedimientos dentro de su gestión diaria, pero están cargando con una serie de **“así me dijeron que se hace”** que no da valor agregado a nada y si genera una sobrecarga de trabajo a los empleados.

Cuando la empresa me contactó para realizar la consultoría y fui a una de las reuniones de negociación del proceso, me quede viendo detenidamente como una de las secretarias se concentraba en abrir una serie de carpetas (files) de los clientes, llenando a mano la información de ellos en su portada y adicionalmente registrando los mismos datos en un cuaderno contable (La Biblia), donde se registraba en estricta numeración los

mismos datos. Esta escena no sería tan impactante, si la secretaria no tuviera en frente una computadora y una impresora, lo cual estaba en perfecto aseo, pero no estaba prendida. Luego me enteré que esa información era debidamente transcrita a una base de datos, la cual se había desarrollado para tener un control preciso de todo lo que se hacía en la organización, pero la referencia INFALIBLE era la que estaba registrada en La Biblia. Al iniciar el proceso de consultoría, pedí que me mostrarán La Biblia y encontré registros que datan de 1970, época donde tener una base de datos era algo que se podía hacer en un libro de contabilidad y el registro de cada información; pero en el año 2010, con la tecnología disponible, ese método ya no es funcional.

Situaciones de este tipo llevan a las organizaciones a concentrar una gran cantidad de trabajo innecesario, que

retraza la respuesta a los clientes y genera una percepción de baja calidad en el servicio.

Los lastres culturales de las organizaciones, que van fortaleciéndose con el tiempo, adquieren unas dimensiones casi sagradas, que impiden lograr un resultado en el cambio cultural que se pretende.

Hay un libro llamado **“De las vacas sagradas se hacen las mejores hamburguesas”** de Robert Kriegel y David Brandt, que hace referencia a este tipo de situaciones, donde las organizaciones crean modelos de trabajo que se mantienen en el tiempo, sin ser replanteados y

eventualmente eliminados por los gerentes.

La mejor forma de acabar con estos modelos es identificar la razón por la que fueron diseñados en su momento y ver de qué forma se puede conseguir el mismo resultado; si aún es vigente; con herramientas o procesos acordes a la realidad actual de la organización.

Hoy, la calidad en el servicio al cliente se está convirtiendo en un factor de supervivencia, donde los que generan valores agregados a los clientes, tienen la mejor opción de sobrevivir, que aquellos que no se preocupan por este aspecto.



Hoy tenemos una labor muy grande que realizar dentro de las organizaciones, fomentando los modelos de trabajo con estándares de calidad y monitoreando continuamente la percepción que tienen los clientes sobre la calidad del servicio recibido.