

Universidad Nacional
de General Sarmiento **2013**

Vigésimo aniversario de la creación de la Universidad y bicentenario de la Asamblea del año XIII

Edición del día jueves 28 de noviembre de 2013 • Número 15

La Universidad interviene

en los debates nacionales

**Competitividad y mejora continua.
La situación de las empresas en la Argentina**

Héctor Formento



Foto: José Curro

La Universidad Nacional de General Sarmiento cumple 20 años y lo festeja ofreciendo a los lectores de Página/12 otras tantas contribuciones de sus investigadores-docentes para pensar los problemas nacionales.

Competitividad y mejora continua. La situación de las empresas en la Argentina

Héctor Formento

Investigador-docente de la UNGS.

Las organizaciones modernas de todo tipo tienen la necesidad de ser cada vez más eficientes y efectivas para alcanzar los resultados planificados en un contexto de recursos escasos y ambientes demandantes. No estamos hablando únicamente de organizaciones con fines de lucro. Las demandas de calidad que la sociedad plantea alcanzan a todo tipo de organismos e instituciones (empresas, hospitales, escuelas, municipios, etc.). Tampoco estamos hablando solamente de grandes organizaciones o corporaciones, ya que hemos aprendido que las pequeñas y medianas empresas generan gran parte del empleo y la actividad económica de un país.

Surge entonces una pregunta: ¿cómo se puede ser efectivo, se busque o no un resultado económico? Recordemos que, técnicamente, la efectividad mide la capacidad de satisfacer a los destinatarios de un producto o servicio. Cuando las organizaciones son comerciales, llamamos a éstos “clientes”, pero perfectamente podríamos estar hablando de pacientes, alumnos o simplemente personas que evalúan un servicio público. En todos los casos, necesitamos efectividad.

La efectividad está íntimamente ligada al concepto moderno de calidad, la cual no es una suma de atributos, como se llegó a considerar en otros tiempos, sino la satisfacción de los requerimientos y necesidades especificados e implícitos. ¿Requerimientos y necesidades de quiénes? De aquellos que son destinatarios de lo que la organización hace o genera.

En las organizaciones con fines de lucro, alcanzar niveles adecuados de efectividad y calidad establecerá el grado de competitividad de las mismas y, por lo tanto, definirá su capacidad de sostenerse en el tiempo y de asegurar el empleo para sus miembros. Lo que estamos diciendo es que, más allá de una oportunidad circunstancial que un negocio o un mercado pueda brindar, sostenerse y competir requiere calidad y efectividad.

Obviamente, lograrlo, para cualquier tipo de empresa, significará desarrollar una estrategia de gestión adecuada para tal fin, que requiere conocimiento, convicción, y animarse a generar un clima de trabajo diferente y un cambio en el paradigma cultural instalado que puede tomar varios años para su desarrollo.

Las organizaciones modernas se han manejado, durante el último siglo, con un paradigma de gestión derivado del Taylorismo, según el cual los especialistas (un grupo pequeño) definen y planifican el trabajo, mientras que el resto de la organización (el grupo mayoritario) sólo ejecuta lo planificado. Si bien este concepto generó inmensas mejoras en la productividad durante la primera mitad del siglo veinte, no consideró, en absoluto, la experiencia acumulada por los trabajadores al desarrollar sus tareas. Con este sistema, las mejoras surgen como proyectos de inversión, nuevos productos y cambios tecnológicos manejados por los altos niveles de dirección.



Para este enfoque, la calidad y la efectividad se basan en el control. Si algo tiene que salir muy bien, hay que “controlarlo mucho”, y si algo no admite fallas, hay que “controlarlo todo”. Pero el control sólo identifica los errores cuando ya se han producido, generando descartes o reprocesos que impactan en el costo. Además, el control no es infalible. Por lo tanto, depender mucho del control aumenta el riesgo de que productos y servicios con fallas lleguen a sus destinatarios finales, afectando la confiabilidad, la credibilidad y la imagen de la organización, y generando un daño difícil de revertir.

El paradigma del “control” comenzó a ser cuestionado en la década del ochenta cuando,

por primera vez, aparecieron en los mercados occidentales productos de mayor calidad que tenían un costo menor, entre otras cosas, porque provenían de procesos más confiables que habían requerido “menos control”. Reducir el control, junto con los descartes y el reproceso, es mejorar el costo y, si no se afecta la calidad, significa ser más competitivo para una empresa productora de bienes o servicios, o ser más eficiente, optimizando el uso de los recursos, para una institución sin fines de lucro.

¿Qué fue lo que ocurrió en los años ochenta para que se observara el fenómeno descrito? Comenzó un cambio de paradigma que aún hoy está en curso. El nuevo paradigma no está basado

en el “control” sino en la “prevención”. La idea es muy simple, aun cuando su aplicación práctica puede ser compleja. Se trata de desarrollar procesos tan confiables que sean capaces de alcanzar los resultados esperados con una muy baja necesidad de control y un mínimo o nulo reproceso para corregir fallas.

Naturalmente, la pregunta que surge de lo anterior es: ¿cómo se desarrolla y gestiona un sistema orientado a la prevención? La respuesta es: gestión participativa y mejora continua.

¿A qué llamamos mejora continua?

No existe una definición única de mejora continua, no obstante, lo importante es entender la idea central que este concepto plantea. Se trata de un enfoque de organización del trabajo diferente al mencionado previamente. El mismo surge de considerar relevante la experiencia acumulada por los trabajadores (en todos los niveles) al desarrollar cotidianamente sus actividades. Esta experiencia, también conocida como conocimientos tácitos, es muy difícil de codificar (es decir, que es muy difícil trasladarla a procedimientos escritos, que otras personas puedan aplicar).

Para entender con mayor precisión esta idea podemos imaginar lo que ocurre cuando alguien realiza una tarea de cualquier tipo durante años. Las situaciones que se enfrentan, las observaciones que se realizan, los detalles operativos y técnicos que surgen más allá de la teoría, le otorgan a esa persona una habilidad que es imposible de adquirir en un entrenamiento convencional o leyendo una especificación que describa esa práctica. Ese conjunto de habilidades, así adquiridas, son patrimonio de los individuos y se mueven con ellos, es decir que pueden perderse si la persona se va o incluso no utilizarse, aun con la persona trabajando, al no existir un canal de aplicación de las mismas a la realidad operativa. La aplicación de estos conocimientos resulta clave para resolver muchos de los problemas crónicos organizacionales, mejorando así la confiabilidad de los procesos.

Con la aplicación del concepto de mejora continua, en una empresa cualquiera, las personas cumplen dos roles genéricos fundamentales: uno es realizar la tarea cotidiana para la que han sido contratados; llamaremos a esto *rutina*. El otro es utilizar su experiencia para mejorar permanentemente aquello que se está haciendo; llamaremos a esto *mejora*. En definitiva, el trabajo pasa a tener una función dual, independiente del nivel jerárquico o de la función específica, compuesta por la interacción entre *rutina* y *mejora*.

Si bien la idea es simple y fácil de entender, su aplicación efectiva y sostenible es uno de los problemas organizacionales más complejos para resolver, y es la principal razón por la cual muchos procesos de mejora continua no han tenido aún el éxito esperado.

Relevamientos realizados en la Argentina en grandes organizaciones muestran que, aproximadamente, una de cada cuatro empresas alcanza resultados muy efectivos. Este resultado no es sorprendente ni fruto de una realidad local, ya que en EE. UU., si bien más del 70% de las plantas industriales aplica el *Lean Manufacturing* (enfoque basado en la mejora continua), sólo el 26% obtiene resultados significativos.

Estos datos no deben desalentar al lector. Todo lo contrario, los mismos muestran que desarrollar un sistema efectivo de mejora continua es una extraordinaria ventaja competitiva por la dificultad que implica imitarlo.

¿Cómo se desarrollan las mejoras?

El proceso de mejora continua requiere de una base de sustentación integrada por un proceso estandarizado y un ambiente de trabajo seguro y ordenado. Si esa no es la situación inicial, las dos cuestiones mencionadas deberían ser los primeros objetivos del programa. La norma ISO 9001 y la técnica conocida como “5S” podrían establecer los lineamientos para lograrlo. A partir de allí, surgen dos canales clásicos, que son: los equipos y las sugerencias de mejora.

Los *equipos de mejora* son grupos de empleados que se organizan en pequeños equipos (usualmente entre cuatro y siete personas). Estos equipos aplican un método sistemático de análisis para estudiar un problema y desarrollar una oportunidad de mejora. Si bien existen múltiples enfoques metodológicos, la base de todos ellos es un ciclo de cuatro etapas conocido como PDCA, el cual propone una serie de pasos para evitar preconcepciones y trabajar, de manera simple pero con método científico, en la resolución del problema. La razón principal del trabajo en equipo es que el intercambio de experiencias y puntos de vista diversos, entre miembros de la organización, generan un efecto sinérgico muy difícil de lograr a nivel individual.

Las *sugerencias de mejora*, en cambio, son ideas individuales que pueden aplicarse de manera rápida, a la vez que realizan aportes en alguna cuestión de interés. El canal de las sugerencias puede ser más difícil de manejar que el de los equipos, ya que si no existe un ámbito para recibir las sugerencias y procesarlas, su falta de aplicación puede provocar frustración y desmotivación en quienes las originaron.

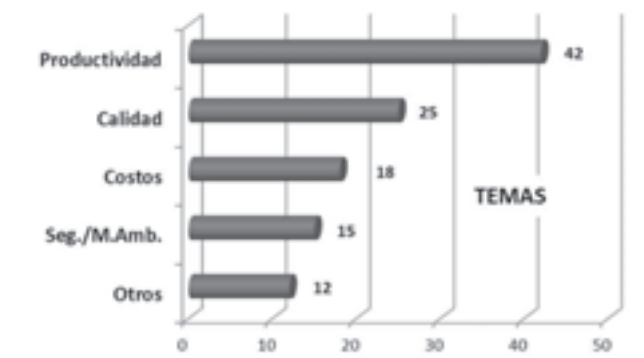
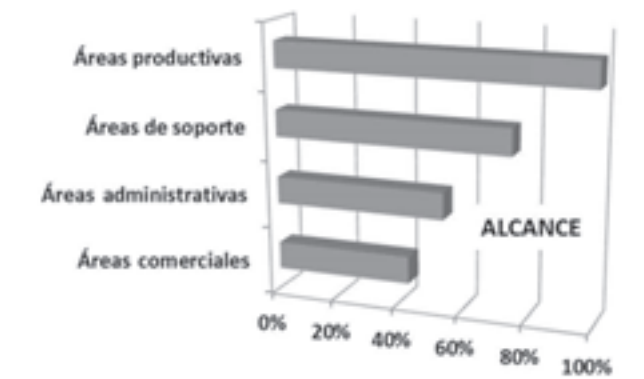
¿Cuál es el estado de los procesos de mejora continua en la Argentina?

Diversos trabajos de investigación realizados durante los últimos diez años, nos muestran que existe una realidad muy diversa entre grandes empresas y PyMEs. ¿Qué ocurre en las grandes empresas? Más del 90% de ellas tiene un programa formal de mejora continua. Esos programas adoptan nombres diferentes definidos por la propia organización. La mejora continua no está en discusión en este tipo de empresas, y es aceptada como parte de la estrategia operativa de las mismas. Por supuesto, esto no implica que siempre se aplique bien o que los resultados sean siempre muy buenos, sino solamente que no se pone en duda su necesidad y que existe un discurso “oficial” que la apoya.

Las metodologías de análisis aplicadas se basan, mayoritariamente, en el ciclo PDCA, incluso cuando adoptan nombres diversos (Kaizen, 8D, Siete pasos QC, A3, etc.). El enfoque Seis Sigma (surgido en EE. UU. a fines de los años ochenta), se utiliza en un porcentaje de casos sensiblemente menor. Las herramientas utilizadas con mayor frecuencia son las más básicas: torbellino de ideas, diagrama de causa y efecto, diagrama de Pareto, diagramas de flujo, gráficos varios, etc., ya que se adecúan a la mayoría de los problemas crónicos y pueden ser utilizadas por todo el personal, en virtud de su sencillez y practicidad.

En este tipo de empresas se observa una tendencia a formar áreas especiales de “facilitadores internos” (los nombres pueden ser muy diferentes según la organización), que reportan al primer nivel gerencial y se dedican de manera exclusiva a gestionar el proceso de mejora. Su función como activadores, inductores, agentes de cambio y expertos internos es vital para mantener el proceso activo. Los temas sobre los cuales trabajan los equipos son muy variados, pero mayoritariamente tienen impacto sobre la productividad, la calidad, los costos y la seguridad.

En cuanto al alcance, el programa llega a las áreas productivas en el 100% de los casos, pero no siempre lo hace sobre las áreas indirectas (de soporte, administrativas y comerciales). Esto representa una dificultad, ya que esos sistemas requieren una integración total en la organización, debido a que muchos problemas importantes son interdisciplinarios y no se pueden resolver sin un aporte conjunto.



Prácticamente, todas estas empresas cuentan con programas de capacitación metodológica. Pero si bien esto es importante y necesario, la práctica indica que no es suficiente para garantizar resultados. Otra cuestión bastante habitual es la existencia de alguna forma de reconocimiento para los aportes más destacados. Las corporaciones que operan en distintas plantas tienen sistemas de reconocimiento gradual a nivel de la planta, de la región, y a nivel global. Esto les permite a los miembros de los equipos viajar e intercambiar experiencias con sus pares de otras plantas. También hay eventos interorganizacionales, donde distintas empresas e instituciones comparten sus mejores experiencias y reconocen a su personal permitiéndole presentar su trabajo frente a cientos de colegas y expertos en la materia. Por supuesto, en estas organizaciones el reconocimiento incluye también otras modalidades, como regalos, agasajos y recompensas económicas, entre otras.

En la Argentina, la institución líder en mejora continua, desde hace 18 años, es SAMECO (Sociedad Argentina pro Mejoramiento Continuo); una organización sin fines de lucro integrada por empresas y universidades, con el objetivo de compartir las mejores prácticas y difundir la mejora continua en el país.

En cuanto a las PyMEs, el escenario es muy diferente. La aplicación de un modelo-diagnóstico desarrollado en el Instituto de Industria de la UNGS sobre más de 200 empresas pequeñas y medianas, nos permitió observar que lo que más permeó en estas organizaciones fue el control de procesos, seguramente como resultado de la influencia del sistema normativo ISO 9001, que ha tenido gran difusión en el ámbito empresario durante los últimos 20 años.

Cuando se analiza, en cambio, la cultura hacia la calidad (nos referimos a una mirada sobre las comunicaciones con los clientes, los equipos de mejora, el orden, la limpieza, la política de calidad y el reconocimiento), se observa que sólo un 10% de las firmas logró avances significativos en estos temas.

Finalmente, el peor indicador con relación a la mejora continua sea tal vez que muy pocas PyMEs utilizan herramientas de análisis para resolver problemas en equipo.

Si bien el relevamiento de 3.676 empresas realizado por Mapa PyME (publicado en 2009) muestra que un 56% de ellas realiza actividades de capacitación, las mismas no incluyen, mayoritariamente, las técnicas para la mejora continua. Existe, en este ámbito, un concepto equivocado, en el sentido de que estas tecnologías de gestión son sólo para empresas grandes porque requieren recursos no disponibles en las pequeñas.

Los resultados anteriores mejoran significativamente si se analizan PyMEs que operan en tramas específicas, como la siderúrgica y la automotriz. El siguiente cuadro muestra las principales diferencias:

Indicador (% de empresas con nivel alto)	PyMEs generales	PyMEs siderúrgicas	PyMEs automotrices
Control de procesos	34,6%	82%	89,3%
Cultura hacia la calidad	10,3%	50%	73,7%
Uso de herramientas para análisis de problemas	1,3%	16%	56,7%
Satisfacción de clientes	20,5%	38%	Sin datos
Satisfacción de empleados	6,4%	16%	Sin datos

Estos datos parecen confirmar que las demandas de los clientes tienen algún efecto sobre el desarrollo de los sistemas de gestión.

Por otro lado, si se analizan estos grupos en detalle surge que el tamaño (medido en función del número de empleados) se correlaciona positivamente con las inversiones, las exportaciones, el control de procesos y, en menor medida, con la mejora continua. A la vez, se observa que las empresas industriales avanzaron más que las de servicio.

¿Dónde estamos y hacia dónde vamos?

No hay dudas sobre la potencialidad de la mejora continua. Sólo por mencionar algunos ejemplos locales, podemos decir que Toyota Argentina (planta de Zárate) reportó, durante el año pasado, el involucramiento de 2.500 personas en su sistema de mejora continua, con un desarrollo de 450 equipos y 34.000 sugerencias de mejora aportadas y aplicadas por sus empleados. En Molinos Río de la Plata funcionaron, durante 2012, 143 equipos de mejora continua que generaron cuatro millones de dólares en ahorros; y en Tenaris existe un plan global para llegar a tener 1.000 equipos al año, en tres años.

Por otro lado, han aparecido ya trabajos de mejora continua en instituciones públicas. Hospitales, bomberos voluntarios y reparticiones judiciales han mostrado proyectos en los últimos congresos sobre el tema. Si bien son expresiones puntuales, muestran que hay un gran campo de oportunidades en estos ámbitos.

Ya hemos explicado los fundamentos de la mejora continua, pero si tuviéramos que resumirlos en un sólo aspecto diríamos que la clave del sistema es la gestión de los recursos humanos. Son las personas las que "hacen" la calidad de una organización, por lo tanto, si su calidad de vida en el trabajo no es


adecuada, no habrá mejora continua, y la efectividad en el mediano y largo plazo será inviable.

Los estudios realizados muestran que los aspectos intangibles del sistema organizacional explican más del 80% de las dificultades encontradas en las grandes empresas, ya que operan sobre la actitud de las personas, sus hábitos y rutinas cotidianas. Por *intangibles* entendemos a aquellos factores no formalizados que son difíciles de observar, como las comunicaciones (verticales y horizontales), la confianza, la motivación y el clima interno. Estos aspectos sólo pueden ser modificados a través del compromiso genuino de la alta dirección y de los líderes internos. El proceso de cambio cultural no es rápido y puede tomar, para estas empresas, entre tres y cinco años, si todo se hace adecuadamente.


En este sentido, es inmensa la oportunidad que tienen las PyMEs, ya que las mismas, por su propia estructura y dimensiones, son capaces de modificar los factores mencionados de una manera mucho más rápida que en las grandes corporaciones. Si esto se logra, los restantes factores formales son de fácil acceso, ya que la capacitación es simple y los recursos necesarios son acotados. Hay que recordar que la mejora continua propone múltiples mejoras incrementales que, como sumatoria, transforman la organización.

Los programas de apoyo a PyMEs en el desarrollo de experiencias piloto sobre estas prácticas, con la participación de universidades nacionales, fundaciones, ONG y áreas del Estado nacional como la SePyME, han demostrado que son una alternativa viable para difundir estas tecnologías de gestión. Los antecedentes recientes han sido muy positivos, pero requieren ser profundizados para lograr resultados más rápidos y sostenibles.

Sólo las organizaciones capaces de desarrollar un proceso participativo dinámico, donde individuos y organización alineen sus objetivos, estarán en condiciones de tener éxito y generar la sinergia y los consensos que producen grandes resultados. Los estilos de gestión occidentales, basados en una fuerte presión sobre el corto plazo, han sido el principal obstáculo para lograr sistemas efectivos y sostenibles en el mediano y largo plazo. ■



EDICIONES UNGS



El proceso de mejora continua en PyMEs argentinas. Investigaciones y modelos posibles

Héctor Formento, Néstor Braidot y Jorge Pittaluga (autores)
UNGS - UTN
Libros de la Universidad

Más información sobre los libros de la Universidad en:
www.ungs.edu.ar/ediciones
ediciones@ungs.edu.ar
 (54 11) 4469-7578

CARRERAS DE POSGRADO

- **Doctorado y Maestría en Ciencias Sociales (UNGS-IDES)**
Categorización CONEAU "B"
- **Doctorado y Maestría en Estudios Urbanos**
Dictamen CONEAU Sesión N° 368 (17-12-12) y N° 371 (04-03-13) para reconocimiento oficial provisorio.
- **Doctorado en Ciencia y Tecnología**
Categorización CONEAU "B"
- **Maestría en Economía Social**
Categorización CONEAU "A"
- **Maestría en Economía y Desarrollo Industrial con Mención en PYMES (UNGS-UNMdP)**
Categorización CONEAU "A"
- **Maestría en Historia Contemporánea**
Reconocimiento oficial provisorio Res. (ME) N° 142/11
- **Maestría y Especialización en Gestión de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación (UNGS-IDES-REDES).**
Maestría Categorización CONEAU "B" – Especialización Acreditación CONEAU Res. N° 917/10
- **Maestría en Estudios Organizacionales**
CONEAU en trámite para reconocimiento oficial provisorio
- **Especialización en Filosofía Política**
Categorización CONEAU "B"
- **Especialización en Desarrollo Local en Regiones Urbanas**
Categorización CONEAU "A"
- **Especialización en Didáctica de las Ciencias con Orientación en Matemática, Física o Química**
Reconocimiento oficial provisorio Res. (ME) N° 1929/11
- **Especialización en Prácticas Sociales de Lectura y Escritura**
Categorización CONEAU "C"
- **Especialización en Política y Gestión de la Escuela Secundaria**
En proceso de presentación ante la CONEAU
- **Especialización en Política y Gestión Universitaria**
Dictamen CONEAU Sesión N° 378 (17-06-13) para reconocimiento oficial provisorio

Informes:
ucp@ungs.edu.ar
 (54-11) 4469-7623
www.ungs.edu.ar

PRÓXIMO NÚMERO

- Número 16 - 5 de diciembre