



Volumen I, Noviembre de 2003

*¿Debería ser la empresa socialmente responsable? Síntesis de los '70 a los '90*

Luisa Montuschi

Pág. 4

*Como usar la PNL para ser mas efectivo en sus objetivos*

Juan Valledor Duco

Pág. 10

*Elementos de la práctica de negociación aplicados a casos de secuestros*

María Rita Barberis y Francisco Palacios

Pág. 15

*Productividad empresarial en Argentina: Conclusiones del Congreso 2003*

Marcos Gallacher y Enrique Yacuzzi

Pág. 19



UCEMA



**PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL EN ARGENTINA: CONCLUSIONES DEL CONGRESO 2003**

Marcos Gallacher y Enrique Yacuzzi

El bienestar que logran los habitantes de un país es función directa de la cantidad de bienes y servicios que extraen a partir de los recursos disponibles. En un momento dado, el stock de recursos es fijo; sean estos distintos tipos de trabajo, bienes de capital y diversos recursos naturales. Resulta por lo tanto evidente que la eficiencia con la cual se transforman recursos a productos impacta en forma directa sobre las condiciones de vida de la población. La problemática de la productividad merece entonces atención prioritaria por parte de aquellos interesados en la empresa como así también el entorno que la rodea. Sin temor a exageración podemos decir que la problemática de la productividad constituye una de las claves de la recuperación de nuestro país.

El Congreso de Productividad Empresarial 2003 de la Universidad del CEMA tuvo como objetivo reunir a empresarios, profesionales, académicos y estudiantes interesados en eficiencia de organizaciones de distinta índole. La convocatoria fue exitosa: se anotaron más de 250 personas, participando 170 el primer día y unos 120 el segundo. Se presentaron un total de 20 trabajos, originarios de organizaciones pertenecientes a la industria manufacturera, los servicios, el agro y la industria de alimentos y las empresas consultoras. La variedad de situaciones organizacionales tratadas fue notable; desde una cooperativa agrícola con menos de una docena de empleados, hasta empresas de envergadura como Repsol YPF (Dirección de Logística de la Dirección General de Refino y Marketing, Latinoamérica).

El foco del congreso estuvo puesto en rescatar experiencias reales ocurridas en nuestro país. No era prioritario convocar a "expertos" para que relataran estilizados estudios de caso, o rigurosas investigaciones académicas. Mas bien, se prefirió "ir a la trinchera" para echar un vistazo a lo que ocurre en organizaciones argentinas de distintos sectores. Del congreso surgieron varias conclusiones que merecen destacarse.

**MEDICIÓN DE PRODUCTIVIDAD.**

Un estudio realizado Marcela Cristini (FIEL) muestra en forma contundente el estancamiento de productividad que experimentó el sector privado hasta fines de la década del '80, y la recuperación de ésta durante gran parte de la década posterior. El cuadro adjunto sintetiza algunas cifras relevantes.

<b>Aumentos de Productividad</b>		
<b>Crecimiento anual de PTF por década</b>		
	1980	1990
	-----	-----
	%	%
Economía de los negocios	-2.3	3.0
Economía global	-1.8	2.1
	-----	-----
<b>Fuente:</b> FIEL (2002), Productividad, Competitividad y Empresas Los Engranajes del Crecimiento (pag.12).		

El concepto de "Productividad Total de Factores" (PTF) alude al cociente entre producto total y uso total de insumos. Representa de esta forma una medida más adecuada que la habitualmente usada de "productividad laboral". El trabajo de Cristini demuestra la gran importancia que tuvo la PTF para explicar los incrementos totales de producción: aproximadamente la mitad de estos se produjeron por aumentos en la PTF, siendo la otra mitad resultado del mayor uso de insumos. Crecimientos en la PTF permiten de este modo reducciones reales de costos de producción de bienes y servicios.

Cristini recalca la importancia de la estabilidad macroeconómica en lo relativo a cambios tecnológicos y organizativos necesarios para lograr aumentos de productividad. La inversión en tecnología informática se muestra claramente

asociada a aumentos de productividad. Una de las conclusiones del trabajo es que "el aumento de productividad surgiría entonces como 'hongos' en la economía, sin un patrón sectorial sistemático y cuya mejor base es un clima de negocios propicio".

### IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO.

Uno de los proyectos mas ambiciosos de desarrollo gerencial de la Argentina es el que relató Belisario Alvarez de Toledo (AACREA). AACREA<sup>1</sup> agrupa a unos 1300 productores agropecuarios y 150 asesores técnico-empresariales de estos. Desde hace mas de 40 años AACREA lleva a cabo actividades técnicas y de desarrollo humano. Los objetivos del movimiento incluyen:

...promover el desarrollo integral del empresario agropecuario para lograr empresas económicamente rentables y sustentables en el tiempo, probando tecnología y transfiriéndola al medio para contribuir con el sector y el país. El eje de la asociación es el trabajo en grupo, en donde se intercambian experiencias e información con el fin de capitalizar las habilidades y conocimientos individuales para buscar soluciones a los problemas de las empresas y mejorar las técnicas de producción y de gestión empresaria (Fuente: <http://www.aacrea.org.ar/>).

La experiencia relatada por Alvarez de Toledo se refiere a un programa de varias etapas: desde la concientización sobre la necesidad de fijar "objetivos de vida personales", hasta la transmisión de herramientas para la mejor gestión técnico-económica de las empresas. Uno de los módulos de este programa es la "evaluación 360", desarrollada a través del método Hermann que permite conocer el "perfil psicológico" del empresario y su asesor, para a partir de allí avanzar en la definición de objetivos y desafíos

concretos para la empresa. Hasta el momento se han realizado "evaluaciones 360" a varios centenares de integrantes CREA. El proyecto presentado por Alvarez de Toledo constituye una interesante amalgama de psicología organizacional, herramientas de planificación técnico-empresarial y dinámica de grupos. Muy posiblemente sería de interés replicar este tipo de experiencia en empresas de otros sectores de la economía.

### TRANSFERIBILIDAD DE LAS TECNOLOGÍAS PARA LA PRODUCTIVIDAD.

Las tecnologías para incrementar la productividad se pueden transferir entre sectores industriales disímiles. Marcelo Neuman, de la Universidad Nacional de General Sarmiento, presentó en su trabajo "Lean manufacturing en condiciones de demanda incierta" la forma en que métodos de trabajo originarios de la industria automotriz se aplicaron en la industria del calzado en la firma Alpargatas; como resultado de esta transformación se produjeron incrementos del 200% en la rotación de inventarios y del 50% en la tasa de despachos en tiempo, así como reducciones del 40% y del 25% en los lead times y en los costos de producción, respectivamente.

Pero la transferibilidad de las técnicas no se limita a la industria manufacturera. Si bien en sus orígenes las técnicas para incrementar la productividad de las empresas se concentraron en las fábricas, en años recientes, el espectro de aplicaciones se amplió significativamente, como lo

indicaron en líneas generales Luis Simonassi y Alfredo Leiter, de AOTS y LAJACONET al trazar un panorama de la dirección estratégica de la producción. Surge de su presentación la ubicuidad del concepto de productividad y de las herramientas para lograrla, que son válidas tanto para las grandes empresas como para las pequeñas, para las organizaciones privadas y públicas, sin mayores restricciones de fronteras nacionales o culturales. Esta posibilidad de aplicación amplia de las técnicas en variados

<sup>1</sup> AACREA son la siglas de Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola

contextos quedó de manifiesto en el trabajo de Héctor Raffaelli, de Toyota Argentina, que, al exponer sobre la red de concesionarios de su empresa mostró cómo los sistemas no se limitan a la manufactura sino que se aplican también a los servicios. Esta tendencia fue subrayada por Carlos Shapira, de Shapira y Asociados, quienes aplicaron conceptos de productividad y calidad para la reducción de costos en una empresa de seguros. Destacando un desarrollo ulterior de esta tendencia al incremento de la productividad con técnicas sistemáticas, Alejandra Falco, de la Universidad del CEMA, expuso sobre "La productividad de los trabajadores del conocimiento: El gran desafío del siglo XXI". La autora del trabajo analizó las características de

estos trabajadores y planteó caminos para incrementar su productividad.

### **PERSPECTIVAS**

Como coordinadores del Congreso estamos trabajando en la edición de las ponencias para su publicación y difusión amplia. Es nuestro objetivo unir a todos los interesados en los temas de productividad organizacional en una "red" de intercambio de experiencias. Creemos que la importancia de estos temas merece un tratamiento continuo y, consecuentes con esta idea, organizaremos - con periodicidad bianual - nuevas realizaciones del Congreso de Productividad.