

FORTALECER LA PYME CON PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA

Henry Gómez Samper

PROFESOR EMÉRITO DEL IESA Y PROFESOR ADJUNTO DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES (BOGOTÁ)

Colombia ha dado inicio a un ambicioso programa orientado a fortalecer la pyme como proveedora de cadenas de suministro lideradas por grandes empresas. Auspiciado por la Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca (CAR), se implementa mediante una alianza público-privada de la mano de la Universidad de los Andes, en Bogotá. Denominado Red de Empresas Sostenibles (RedES), apunta a mejorar el desempeño ambiental de la pyme mediante procesos de «producción más limpia» (PML).

El programa colombiano intenta reproducir beneficios similares a los obtenidos en México, donde la Procuraduría Federal del Medio Ambiente (Profepa) convocó, en seis años, a más de 600 cadenas productivas que incluyen aproximadamente 6.000 empresas proveedoras, casi todas ellas pymes. Con ello, México ha logrado ampliar en forma significativa su capacidad exportadora. A diferencia del programa RedES-CAR, el programa mexicano cubre el país entero. Cundinamarca es apenas uno de los polos industriales de Colombia; pero lidera la capacidad industrial y financiera del país, por su proximidad a Bogotá, la ciudad capital.

Cada pyme participante podrá generar ahorros en el consumo de agua, energía y materia prima, y mejorar su desempeño ambiental. Desarrollará su propio proyecto, de acuerdo con sus posibilidades y la orientación técnica ofrecida por el programa. Mediante el método de capacitación conocido como «aprender haciendo», el personal operativo de la empresa adquiere conocimientos y desarrolla nuevos proyectos de PML.

Las pymes en Cundinamarca implementarán la PML mediante prácticas de capacitación probadas en México. El programa es dirigido por dos profesionales capacitados que colaboraron en el diseño y el desarrollo inicial del programa mexicano, con el cual se mantienen vinculados.

Los directores del programa RedES-Car capacitarán, a su vez, a unos quince facilitadores colombianos, quienes colaboran con la etapa del progra-

ma actualmente en marcha y podrán reproducirlo a medida que se extienda a pymes en todo el país. Los facilitadores pertenecen a otras dos universidades colombianas que servirán de «centros de servicio» para pymes que introduzcan prácticas de PML: la Universidad Minuto de Dios (Uniminuto) y la Universidad Piloto. Uniminuto atiende a más de 65.000 estudiantes de escasos recursos y cuenta con 42 sedes en 35 municipios en todo el país.

El gobierno colombiano adelanta un ambicioso esfuerzo orientado a promover que las empresas adopten prácticas de producción sostenibles. Así, el programa de PML en Cundina-

Colombia ha dado inicio a un ambicioso programa orientado a fortalecer la pyme como proveedora de cadenas de suministro lideradas por grandes empresas

marca está relacionado directamente con los lineamientos y recomendaciones contenidos en la Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, en el Plan de Gestión Ambiental Regional 2012-2023 de la CAR y en su Plan de Acción Cuatrienal 2012-2015.

Las cadenas de suministro desempeñan un papel cada vez más relevante en la economía global. Incorporan a centenares de pymes, proveedoras de insumos destinados a una o más empresas «ancla», que procesan o ensamblan productos posteriormente canalizados a mercados y consumidores en todo el mundo.

La creciente subcontratación en los procesos de manufactura impone cada vez mayor exigencia a las cadenas de suministro, tanto en los mercados industriales y de productos de consumo como también frente a las filiales de grandes empresas. Es así como las redes empresariales y las cadenas de suministro asumen cada vez mayor importancia en el mercado global.

Acercarse a la empresa ancla abre inmensas oportunidades para la pyme, puesto que a la empresa ancla le interesa reducir los costos de insumos provenientes de la cadena. La PML es una de las vías más efectivas para reducir desechos y ahorrar agua y energía. Así, la pyme fortalece sus conocimientos de mejores prácticas, adquiere conocimiento para mejorar sus procesos de producción y entrega, accede a nuevos

mercados y hasta puede obtener financiamiento y participar en programas auspiciados por la empresa ancla para hacerse más competitiva.

En una economía cada vez más globalizada, donde los gobiernos se ocupan cada vez más de impulsar el desarrollo sostenible, las nuevas tecnologías de manufactura, que llevan a la compra de insumos provenientes del mundo entero, deben cumplir las más variadas exigencias, costumbres y percepciones entre proveedores, productores, comercializadoras y consumidores. La pyme manufacturera que no esté atenta a esta tendencia a la sostenibilidad quedará inevitablemente rezagada en el mercado.

Con el tiempo cada vez más pymes colombianas seguirán el ejemplo de implantar la PML, tal como ha ocurrido en México. Las pymes proveedoras que participen en el programa RedES-CAR contribuirán a que las cadenas de suministro en Colombia alcancen mayor escala, mediante nuevas alianzas con empresas e instituciones académicas. Las pymes que proporcionen insumos a empresas líderes en Colombia podrán competir como proveedoras de insumos en el mercado global. Ello beneficiará también a las empresas venezolanas que se abastezcan de insumos producidos en Colombia. ■

COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL

Guillermo S. Edelberg

PROFESOR EMÉRITO, INCAE BUSINESS SCHOOL /
WWW.GUILLERMOEDELBERG.COM.AR

Hace varias décadas los estudiantes estadounidenses próximos a graduarse no siempre preferían las empresas grandes. Algunos opinaban, según la corriente en boga: «Lo pequeño es hermoso». En una compañía más pequeña podían ser más visibles, existía mayor comunicación, se adquiría experiencia en distintas áreas y la estructura organizacional no era muy rígida. Además, el trabajo en esa empresa podía ser un mejor trampolín para comenzar una actividad por cuenta propia. Curiosamente, muchos años después, la experiencia de un amigo corroboró estas

impresiones. La empresa multinacional en cuyas oficinas de Nueva York se desempeñaba en un puesto importante fue comprada por otra multinacional mucho mayor. Transcurrido un tiempo desde la transacción, al preguntarle cómo le iba, dijo que le resultaba difícil entender la organización de la empresa compradora: «Tiene capas y capas de gerentes y cuando tengo un problema complicado me resulta difícil identificar con quién tengo que hablar».

Julian Birkinshaw escribió un artículo («Managing complexity is the epic battle between emergence and entropy», Harvard Business Review Blog Network, 11 de noviembre de 2013) en el cual señaló lo siguiente:

Las noticias de las empresas siguen mencionando las grandes organizaciones que han tenido problemas debido, en parte, a su complejidad. JP Morgan ha estado en la mayoría de los titulares, aunque otros bancos también están siendo investigados y muchas empresas de otros sectores, como Siemens y Sony, están bajo fuego... La complejidad organizacional tiene un lado oscuro y empresas como JP Morgan, IBM y Airbus se encuentran luchando con frecuencia para evitar los efectos colaterales negativos de sus complejas estructuras. Estos efectos se manifiestan de distintas maneras, desde sistemas deficientes y responsabilidades poco claras hasta empleados confundidos y alienados.

Según Birkinshaw, en las organizaciones existen tres procesos que en conjunto determinan el grado de complejidad que experimentan sus integrantes: (1) proceso de diseño (asignación de papeles y responsabilidades), (2) proceso emergente (interacción espontánea de abajo hacia arriba entre personas bien intencionadas, también conocida como

autoorganización) y (3) proceso entrópico (tendencia gradual de un sistema organizacional hacia el desorden). «Cuando las organizaciones crecen, tienden a aislarse y a ser autocomplacientes. Sus integrantes se ocupan más de evitar

Se habla de complejidad disfuncional como la suma de todas las actividades que agregan poco valor, si acaso agregan algo al negocio, pero agregan costos significativos y distracción organizacional

errores y asegurar sus posiciones que de las necesidades de los clientes. Aparecen ineficiencias y duplicaciones».

Birkinshaw y Suzanne Heywood, en un artículo anterior («Putting organizational complexity in its place», *McKinsey Quarterly*, mayo 2010), explicaban: «No toda complejidad es mala para los negocios; pero los ejecutivos no siempre saben qué clase de complejidad existe en sus empresas. Deberían entender qué crea complejidad para la mayoría de los empleados, eliminar lo que no agrega valor y canalizar el resto hacia los empleados que la pueden manejar en forma efectiva».

Muchos ejecutivos se refieren a las manifestaciones institucionales de la complejidad que experimentan personalmente, como la cantidad de países donde opera la empresa o el número de marcas o empleados que supervisan. Pero pocos ejecutivos consideran las formas de complejidad individual que la mayoría de sus empleados enfrentan, tales como procesos deficientes, definiciones confusas de papeles o responsabilidades poco claras. La diferencia no es insignificante: la experiencia sugiere que esta desconexión revela un punto ciego en muchos ejecutivos para manejar la complejidad en forma efectiva. Concentrarse en la complejidad institucional, a expensas de la individual, puede conducir a un esfuerzo desperdiciado o a un daño organizacional. Más aún, puede resultar costoso, desde un punto de vista

financiero, no encarar la complejidad tal como la gente la experimenta.

También se habla de complejidad disfuncional como la suma de todas las actividades que agregan poco valor, si acaso agregan algo al negocio, pero agregan costos significativos y distracción organizacional.

agregan costos significativos y distracción organizacional (G. Elliott, «Organizational complexity: a new perspective», *Industrial Management*, julio-agosto de 2002).

El tango también se refiere a problemas difíciles de solucionar. A veces expresa dudas; en otras oportunidades, qué hacer. «Cuatro lágrimas» (1945, música y letra de L. Bayardo) dice así: Cuando tuve que enfrentarme / mano a mano con la vida, / Cuando me encontré en la senda / de mi incierto porvenir / comprendí que estaba solo / para iniciar la partida, / sin más chances que mis ansias / de triunfar o sucumbir... ¿Para qué vivir la vida / con tantas complicaciones? / Estoy bien con mis amigos / en este ambiente sencillo, / y soy feliz como soy. 

LA DIFICULTAD PARA ESCUCHAR

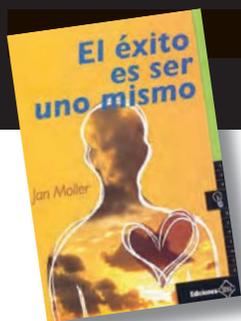
Raúl Maestres

COACH ONTOLÓGICO

Peter Drucker decía: «Demasiados (ejecutivos) piensan que son maravillosos con las personas porque hablan bien. No se dan cuenta de que ser maravillosos con las personas significa “escuchar” bien». Tom Peters, por su parte, enfatizaba que una de las principales razones del bajo rendimiento de la gerencia estadounidense era el hecho de que el gerente no escuchaba a sus

EL ÉXITO ES SER UNO MISMO

JAN MOLLER



Ediciones



0212-555.42.63
edies@iesa.edu.ve

Si todo ser humano desea una vida de bienestar y felicidad, ¿por qué hay tanta insatisfacción? ¿Estamos condenados a ser testigos del declive de nuestra calidad de vida, o podemos erigirnos en promotores de cambios profundos, tanto en nuestro contexto personal como en nuestro entorno colectivo? Con una lógica irrefutable, Jan Moller expone sus «interpretaciones del misterio». Poco menos que imposible no identificarse con las situaciones planteadas en este libro.