

Página de aprobación

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRACIÓN

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Monografía:

“TEYMA : UN CASO DE ÉXITO EN LA MEJORA CONTINUA EN EL URUGUAY”

Autores:

Sebastián Huartamendía

Susana Lladó

Mariana Ortiz

Tutora: Cra. Rosario Trabal

Tribunal:

Fecha:

Aprobación:

Agradecimientos

Queremos agradecer a todas aquellas personas que colaboraron en la realización de esta monografía.

En primer lugar y especialmente un agradecimiento a nuestra tutora Cra. Rosario Trabal quien dedicó su tiempo, sus enseñanzas, nos brindó mucho apoyo y orientación para que nuestro trabajo pueda salir adelante.

Agradecemos también a la empresa Teyma por las entrevistas concedidas, especialmente a su Presidente Brandon Kaufman, al Gerente de Sistemas de Gestión Fernando Cabezas y al Gerente de Recursos Humanos Jorge Penedo.

Por último agradecemos a nuestras familias y amigos por el apoyo que nos brindaron a lo largo de nuestra carrera.

ÍNDICE TEMÁTICO

ÍNDICE TEMÁTICO	3
ÍNDICE DE FIGURAS	5
GLOSARIO.....	6
ABSTRACT	8
CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN	9
1.1. OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	9
1.1.1. Objetivo General	9
1.1.2. Objetivos Específicos	10
1.2. METODOLOGÍA	10
1.3. ALCANCE Y LIMITACIONES.....	11
1.4. CONTENIDO DEL TRABAJO MONOGRÁFICO	12
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	13
2.1. CONCEPTO DE CALIDAD	13
2.2. MODELOS DE GESTIÓN	14
2.2.1. Modelo ISO de Gestión	14
2.2.2. Premio Nacional de Calidad	17
2.2.3. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.....	20
2.3. MODELO DE ANALISIS ORGANIZACIONAL INSTITUCIONAL	25
2.3.1. Entorno Externo	26
2.3.2. Motivación Organizacional	27
2.3.3. Capacidad Organizacional	30
2.3.4. Desempeño Organizacional	36
2.4. KOTTER; EL PROCESO DE OCHO ETAPAS	39
CAPÍTULO 3: CASO DE ESTUDIO	50
3.1. MOTIVACION ORGANIZACIONAL.....	50
3.1.1. Historia	50
3.1.2. Visión y Misión	52
3.1.3. Incentivos.....	53
3.1.4. Cultura.....	56
3.2. ENTORNO	63
3.2.1. Entorno administrativo-jurídico	63
3.2.2. Entorno tecnológico	63
3.2.3. Entorno político	64
3.2.4. Entorno Económico.....	65
3.2.5. Entorno ecológico	67
3.2.6. Interesados directos.....	68
3.3. CAPACIDAD	71
3.3.1. Liderazgo estratégico.	71
3.3.2. Estructura	74
3.3.3. Gestión de procesos	74
3.3.4. Recursos Humanos.....	78
3.3.5. Gestión financiera.	79
3.3.6. Infraestructura.....	79
3.3.7. Vínculos interorganizacionales	80
3.4. DESEMPEÑO	80
3.4.1. Efectividad	80
3.4.2. Eficiencia	83
3.4.3. Relevancia	83

3.4.4. Viabilidad Financiera	94
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES	96
4.1. CONCLUSIONES RESPECTO AL DESARROLLO DEL TRABAJO MONOGRÁFICO	96
4.1.1. Grado de cumplimiento de los objetivos:	96
4.2. CONCLUSIONES RESPECTO AL CASO DE ESTUDIO	101
4.2.1 Descripción del caso desde la perspectiva AIO	101
4.3. APORTE A LA FORMACIÓN PROFESIONAL	103
4.4. POSIBLES APORTES A OTRAS EMPRESAS	104
BIBLIOGRAFÍA	105
ANEXOS	106
ANEXO 1: ENTREVISTA AL GERENTE DE SISTEMAS DE GESTIÓN, FERNANDO CABEZAS ..	106
ANEXO 2: ENTREVISTA AL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS, JORGE PENEDO	108
ANEXO 3: ENTREVISTA AL PRESIDENTE DE TEYMA, BRANDON KAUFMAN	110
ANEXO 4: FORMULARIO DE ENTREVISTA A CLIENTES	112

ÍNDICE DE FIGURAS

<u>FIGURA N°</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>	<u>PÁGINA</u>
2.1	Modelo de mejora continua	18
2.2	Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión	20
2.3	Dimensiones del AIO	25
3.1	Diagrama general del proceso de Teyma.....	75
3.2	Cuadro de mejora de 19 puntos	76
3.3	Indicador IRC	81
3.4	Indicador Moga	81
3.5	Indicador Noga	82
3.6	Evolución de la posición obtenida por TC en el sector	83
3.7	Evolución de encuestas generales de satisfacción	85
3.8	Encuesta y entrevista realizadas a clientes por TC y TF ..	87
3.9	Evolución de encuesta de oportunidades de desarrollo ...	90
3.10	Evolución de encuesta sobre estabilidad laboral	90
3.11	Evolución de encuesta sobre información suficiente	91
3.12	Resultados de encuesta al personal 2008	93

GLOSARIO

ACDE:	Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa
ADM:	Asociación de Dirigentes de Marketing
AIO:	Análisis Organizacional Institucional
AM:	Acciones de Mejora
ASECFUR:	Asociación de Contratistas Forestales del Uruguay
AUSPA:	Asociación Uruguaya de Seguridad y Prevención de Accidentes
BAAN:	Software de contabilidad
CAPI:	Comité Asesor del Premio Iberoamericano de la Calidad
CEGRU:	Cámara de Empresas Gestoras de Residuos de Uruguay
CEMFO:	Cuadro de estimación de margen a fin de obra
DERES:	Desarrollo de la Responsabilidad Social
DP:	Director de Proyecto
DPA:	Directores de Proyecto de Abengoa
FUNDIBEQ:	Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad
GEI:	Gases de Efecto Invernadero
IRC:	Indicador de Reclamos por Cada millón facturado
IRP:	Informe de Resolución de Problemas
IRSE:	Informe de Responsabilidad Social Empresarial
ISO:	Organización Internacional para la Estandarización
JO:	Jefe de Obra
MFO:	Margen a Fin de Obra
MMC:	Modelo de Mejora Continua
MOGA:	Monto de Ofertas Ganadas respecto a presentadas
NOGA:	Número de Ofertas Ganadas respecto a presentadas
ONG:	Organizaciones No Gubernamentales
PDCA:	Planear, hacer, chequear y actuar.
PNC:	Premio Nacional de Calidad
PPB:	Pago a Proveedores por Banco
PPD:	Programa corporativo que busca identificar potenciales directivos
RSE:	Responsabilidad Social Empresarial
SEGIB:	Secretaria General Iberoamericana
SGC:	Sistema de Gestión de Calidad
SICOP:	Sistema de Control de Proyectos
SIGEC:	Adaptación de SIGOT para TMA
SIGEP:	Adaptación de SIGOT para TF
SIGOT:	Sistema de Gestión de Teyma

“TEYMA : UN CASO DE ÉXITO EN LA MEJORA CONTINUA EN EL URUGUAY”

SIGOTI:	Sistema de Gestión de Teyma Internacional
SINFO:	Sistema de Información
SPF:	Sociedad de Productores Forestales
TC:	Teyma Construcción
TE:	Teyma España
TF:	Teyma Forestal
TI:	Teyma Internacional
TMA:	Teyma Medio Ambiente
UNIT:	Instituto Uruguayo de Normas Técnicas

ABSTRACT

En la actualidad las organizaciones se encuentran inmersas en escenarios dinámicos y competitivos por lo cual deben buscar la manera de destacarse frente a las demás.

Por lo tanto el objetivo de este trabajo es conocer las prácticas utilizadas por una empresa con reconocimientos a nivel nacional e internacional respecto a los sistemas de gestión de calidad y la mejora continua.

Para cumplir con el objetivo establecido se realiza una descripción de la empresa a través del Modelo de Análisis Organizacional Institucional (del BID) para evaluar el desempeño de la misma y poder reflexionar acerca del modelo de gestión desde otra perspectiva.

La investigación se basa en un trabajo de campo a través del análisis de informes referentes a la empresa y la realización de entrevistas a las partes interesadas.

De la investigación realizada surgen aspectos a destacar:

- La mejora continua como su ventaja competitiva lo que implica un aprendizaje constante.
- La obtención de premios como parte del proceso de mejora.
- El liderazgo del Presidente como referente en el proceso de cambio y el compromiso del personal en el cumplimiento de objetivos de la organización.

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

Frente al mundo globalizado en el cual nos encontramos y al escenario competitivo en el que actúan las diferentes empresas, nos interesa profundizar qué prácticas utilizan las mismas para lograr destacarse frente a las demás. Muchas de ellas para lograrlo implementan procesos de mejora continua.

Al relevar información sobre casos exitosos, hemos identificado a la empresa Teyma, que ha obtenido los siguientes reconocimientos:

- 2000 Premio Nacional de Calidad.
- 2003 Premio Nacional de Calidad.
- 2006 Premio Nacional de Calidad.
- 2007 Premio Iberoamericano de la Calidad (plata).
- 2009 Premio Iberoamericano de la Calidad (oro).
- 2009 Premio Nacional de Calidad.

Teyma es una empresa de origen uruguayo que opera a nivel nacional e internacional, perteneciente a un grupo económico español y por lo tanto existen ciertos requisitos de calidad y gestión que la misma debe cumplir para mantenerse en el mercado actual, superándose día a día. Si bien la mayoría de su capital es de origen extranjero, los puestos están desempeñados por personal nacional.

En consecuencia entendemos que es de interés describir el caso de la evolución de Teyma como un caso de éxito y compartir prácticas que puedan aportar a la sociedad en la mejora de su competitividad.

Nos interesa analizar el proceso de mejoramiento y desarrollo continuo que permiten posicionarla como empresa líder del sector construcción.

1.1. OBJETIVOS DEL TRABAJO

1.1.1. Objetivo General

El objetivo general del trabajo monográfico es conocer la realidad de una empresa que trasciende fronteras y logra obtener un reconocimiento de tal magnitud como el Premio Iberoamericano de Calidad. Mediante este trabajo identificar las prácticas de gestión utilizadas por Teyma para poder ser empleadas por otras organizaciones de nuestro país.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Realizar una investigación bibliográfica para interiorizarnos acerca de los conceptos teóricos necesarios para nuestro caso de estudio que nos permita desarrollar un marco conceptual acerca de los diferentes modelos de calidad en la gestión de las empresas.
- Identificar la teoría aplicada en la práctica de mejora continua en el caso de estudio.
- Realizar una descripción de Teyma y una breve reseña histórica.
- Analizar los procesos de cambio efectuados por la empresa en los últimos años que le permitieron obtener el reconocimiento a la excelencia en la gestión de la calidad (Premio Iberoamericano).
- Analizar la Motivación Organizacional, con especial interés en cómo se transmite al personal el objetivo de la excelencia en la gestión y la forma de incentivar a los mismos.

1.2. METODOLOGÍA

Hemos realizado una investigación bibliográfica para desarrollar un marco conceptual referente a los procesos de cambio y a los distintos modelos de mejora continua y calidad.

Para desarrollar la investigación nos basamos en un trabajo de campo y las herramientas utilizadas fueron: el análisis de artículos, informes u otro material referido a la empresa, realización de entrevistas a diferentes actores, estudio de otras monografías y bibliografía relacionada con el tema.

Haciendo referencia a las entrevistas:

- Al personal: Las entrevistas fueron realizadas al Presidente y los gerentes de Sistema de Gestión y Recursos Humanos. Aprovechamos esa instancia para obtener información complementaria a la proporcionada por el Relatorio elaborado por la empresa para la presentación al Premio Iberoamericano de Calidad.
- A clientes: Para la selección de la muestra nos basamos en proyectos de gran magnitud en el medio local llevados a cabo con entes públicos, para conocer directamente su opinión acerca de la prestación del servicio.

Para el estudio de la organización utilizamos como modelo, el Análisis Organizacional Institucional - AIO¹, que proporciona un marco o enfoque sistemático para comprender mejor el desempeño organizacional e identificar los elementos que inciden significativamente en él. De esta forma pretendemos brindar la posibilidad de reflexionar sobre el modelo de gestión desde otra perspectiva.

Existen cuatro componentes básicos de análisis: Desempeño, Entorno, Capacidad y Motivación.

- Una organización tiene un buen desempeño cuando equilibra efectividad, eficiencia y relevancia a la vez que mantiene su viabilidad financiera.
- La Capacidad Organizacional es la habilidad de una organización para utilizar sus recursos en la realización de sus actividades.
- La Motivación Organizacional constituye la personalidad subyacente de la organización. Es lo que impulsa a sus miembros a actuar, en especial nos interesa estudiar los incentivos y recompensas.
- El Entorno Externo es el factor clave que determina el nivel de recursos disponibles y la facilidad con la cual una organización puede llevar a cabo sus actividades. Incluye los componentes de las reglas, el ethos y la capacidad.

1.3. ALCANCE Y LIMITACIONES

El trabajo comprende el análisis de la realidad de Teyma, acerca de los cambios realizados dentro del proceso de mejora continua conociendo capacidades y cualidades que la llevaron a obtener el Premio Iberoamericano de la Excelencia en la Gestión.

Durante la investigación surgieron ciertas limitaciones que pasamos a exponer:

- El trabajo de campo se basó principalmente en el análisis de un Reporte preparado por la empresa para la presentación al Premio Iberoamericano 2009 el cual es evaluado por expertos profesionales seleccionados entre los 22 países iberoamericanos.
- Se realizaron entrevistas a personas clave de alto nivel jerárquico, que si bien fueron relevantes, se acotaron a una única reunión con cada uno de ellos. A su vez no se dispuso de autorización para realizar encuestas al personal, ni tener contacto directo con los mismos.
- Las entrevistas realizadas a clientes externos se basaron en la selección de proyectos puntuales en el medio local no siendo una muestra probabilística.

¹ EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL - MARCO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO. Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Carden y George Plinio Montalbán. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. Ottawa, Canadá. 2002. Disponible en la página web http://web.idrc.ca/es/ev-23987-201-1-DO_TOPIC.html

1.4. CONTENIDO DEL TRABAJO MONOGRÁFICO

El desarrollo del trabajo se encuentra estructurado en cuatro capítulos.

El primer capítulo corresponde a la introducción del caso de estudio.

En el segundo capítulo se introducen conceptos de calidad y se exponen distintos modelos de mejora continua. A su vez se presenta el Modelo de diagnóstico AIO y un enfoque sobre la gestión del cambio, tomando a Kotter como referencia.

En el tercer capítulo realizamos un análisis de cómo se aplica el Modelo de diagnóstico a la realidad de Teyma con la finalidad de evaluar a la empresa desde esa perspectiva.

Por último en el capítulo cuatro se presentan en base a la información obtenida las conclusiones del trabajo de investigación.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. CONCEPTO DE CALIDAD

De acuerdo a la definición del diccionario de la real academia española la calidad es la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.

Hay diferentes acepciones de la palabra calidad² tales como:

- Manera de ser de una persona o cosa.
- Conjunto de características que permite comparar dos cosas de la misma especie.

Desde el punto de vista técnico existe una primera definición, universalmente aceptada, que dice: "calidad es adecuación al uso".

Dentro de este concepto amplio de calidad, pueden distinguirse cuatro facetas:

- Calidad de diseño: Es el grado de concordancia entre las características del diseño y las determinadas por las expectativas de los clientes para los cuales está destinado el producto.
- Calidad de realización: Es el grado de concordancia entre las características logradas después de la realización y las características del respectivo diseño.
- Calidad de desempeño: Es la aptitud de un producto para realizar una función requerida, en condiciones y durante un período establecido.
- Respaldo al usuario: Es el grado en que la organización responde frente a los requerimientos del cliente.

Según sea el producto, puede cobrar mayor o menor importancia algunos de los parámetros anteriores, pero siempre están presentes todos ellos. Por otra parte, la organización debería hacer esfuerzos para lograr un cierto nivel de calidad y mantenerlo.

Es importante además tener en cuenta que el concepto de calidad es dinámico, puesto que las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes, lo que hasta ayer era considerado de calidad, puede no serlo hoy.

² Conceptos básicos sobre calidad, Manual del curso Gestión de la Calidad y Sistemas Integrados, UNIT, impresión 2008.

Definición de calidad de la norma UNIT-ISO 9000³

"Calidad es el grado en que un conjunto de características o rasgos diferenciadores inherentes a los productos, le confieren la aptitud para satisfacer los requisitos y las necesidades o las expectativas establecidas, generalmente implícitas u obligatorias de los clientes y otras partes interesadas".

Según el Modelo Iberoamericano⁴

Gestión de la Calidad Total: Sistemática de gestión a través de la cual la empresa identifica, acepta, satisface y supera continuamente las expectativas y necesidades de todo el colectivo humano relacionado con ella (clientes, empleados, directivos, proveedores, entre otros) con respecto a los productos y servicios que proporciona.

2.2. MODELOS DE GESTIÓN

Existen varios modelos de gestión orientados a la calidad y la mejora continua de los cuales vamos a exponer el Modelo ISO de Gestión, el Modelo que propone INACAL para la obtención del Premio Nacional de Calidad y el Modelo Iberoamericano propuesto por FUNDIBEQ ya que son los que se aplican a Teyma.

2.2.1. Modelo ISO de Gestión

La serie ISO 9000⁵ es un conjunto de normas que, a diferencia de otras, en lugar de referirse al producto (su especificación, método de ensayo, método de muestreo, entre otros) se refieren a la forma de llevar a cabo la gestión de la calidad y montar los correspondientes sistemas de la calidad y mejora continua en una organización.

Son normas internacionales que concentran las más variadas filosofías y herramientas que han probado ser útiles para llevar a cabo la gestión y mejoramiento de la calidad.

³ Ibid. p 13

⁴ <http://www.fundibeq.org>

⁵ <http://www.unit.org.uy>

La familia de normas ISO 9000:2000 está integrada por cuatro normas que mencionamos a continuación:

ISO 9000: Sistemas de la gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario

Describe los principios de los sistemas de gestión de la calidad y define los términos utilizados en las Normas UNIT-ISO 9001 y UNIT-ISO 9004. Presenta una visión general de los conceptos usados en estos documentos y constituye el punto de referencia para comprender la terminología empleada.

ISO 9001: Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos

Esta norma especifica los requisitos del sistema de gestión de la calidad de una organización desde la perspectiva de demostrar su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes. Promueve la aplicación de un sistema basado en procesos dentro de la organización e introduce el concepto de mejora continua para estimular su eficacia, incrementar su ventaja competitiva en el mercado y responder a las expectativas de sus clientes.

ISO 9004: Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la mejora del desempeño

Proporciona las directrices para el aumento de la eficacia y la eficiencia globales de la organización. Tiene como objetivo la mejora continua del desempeño de la organización medida a través de la satisfacción de los clientes y de las demás partes interesadas en la organización. Constituye una guía para aquellas organizaciones que deseen ir más allá de los requisitos establecidos en la Norma UNIT-ISO 9001, que estén preocupadas por la mejora continua del desempeño y por la evolución de su sistema de gestión de la calidad hacia modelos de excelencia o de calidad total.

ISO 19011: Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental

Se refiere tanto a los Sistemas de Gestión de la Calidad como a los de Gestión Ambiental. Se aplica en auditorías internas y externas.

Su principal objetivo es relacionar la gestión moderna de la calidad con los procesos y actividades de la organización, promoviendo la mejora continua y el logro de la satisfacción del cliente.

Principios de la Gestión de la Calidad

Para dirigir y operar una organización con éxito es necesario gestionarla de manera sistemática y visible. La orientación para la dirección presentada en las normas de la familia UNIT-ISO 9000 se basa en ocho principios de gestión de la calidad.

Estos principios se han desarrollado con la intención de que la alta dirección pueda utilizarlos para liderar la organización hacia la mejora del desempeño y son los siguientes:

- Enfoque al cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras, satisfacer los requisitos de los mismos y esforzarse en exceder las expectativas.

- Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

- Participación del personal

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la misma.

- Enfoque basado en procesos

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

- Enfoque de sistema para la gestión

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

- Mejora continua

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

El uso exitoso de los ocho principios de gestión por una organización resultará en beneficios para las partes interesadas, tales como mejora en la rentabilidad, la creación de valor y el incremento de la estabilidad.

2.2.2. Premio Nacional de Calidad

El Premio Nacional de Calidad⁶ es el reconocimiento anual que hace la República Oriental del Uruguay a las organizaciones públicas y privadas que se destacan en la implantación del Modelo de Mejora Continua confeccionado por el Instituto Nacional de Calidad (INACAL) y que a través de ciertos logros específicos demuestren que están realizando un esfuerzo sistemático, integral, sostenido y exitoso en procura de la gestión total de calidad.

Las organizaciones que sean destacadas se comprometerán a compartir y difundir sus estrategias, herramientas y técnicas de manejo de la calidad que le permitieron la obtención del premio o de la mención especial.

Los objetivos del Premio Nacional de Calidad son:

- Promover y estimular el conocimiento y establecimiento de procesos de gestión total de calidad, utilizando los criterios del MMC, en las unidades productivas de bienes y servicios en el País.
- Promover una mayor productividad en las diversas actividades económicas, al incrementar la eficiencia de los procesos y la calidad de los productos.
- Fomentar las exportaciones de los productos, bienes y servicios nacionales, basadas en una mejor calidad.
- Reconocer los esfuerzos integrales hacia la Gestión Total de Calidad de las organizaciones nacionales y hacer conocer las experiencias exitosas en la materia.

⁶ <http://www.inacal.org.uy>

Modelo de Mejora Continua

Los Modelos de Mejora Continua son la principal herramienta del Premio Nacional de Calidad. Constituyen no solamente un instructivo para preparar un reporte para participar del Proceso del Premio, sino que también constituyen una guía sobre sistemas de gestión de la calidad y una metodología que permite el autodiagnóstico

El Modelo no es prescriptivo ni pretende especificar el cómo ni el qué acciones tomar, sino indicar cuáles son las áreas que deberían abarcarse en un proceso de mejora focalizándose en los resultados.

A continuación se detallan las áreas de evaluación tal como se muestra en el siguiente cuadro:

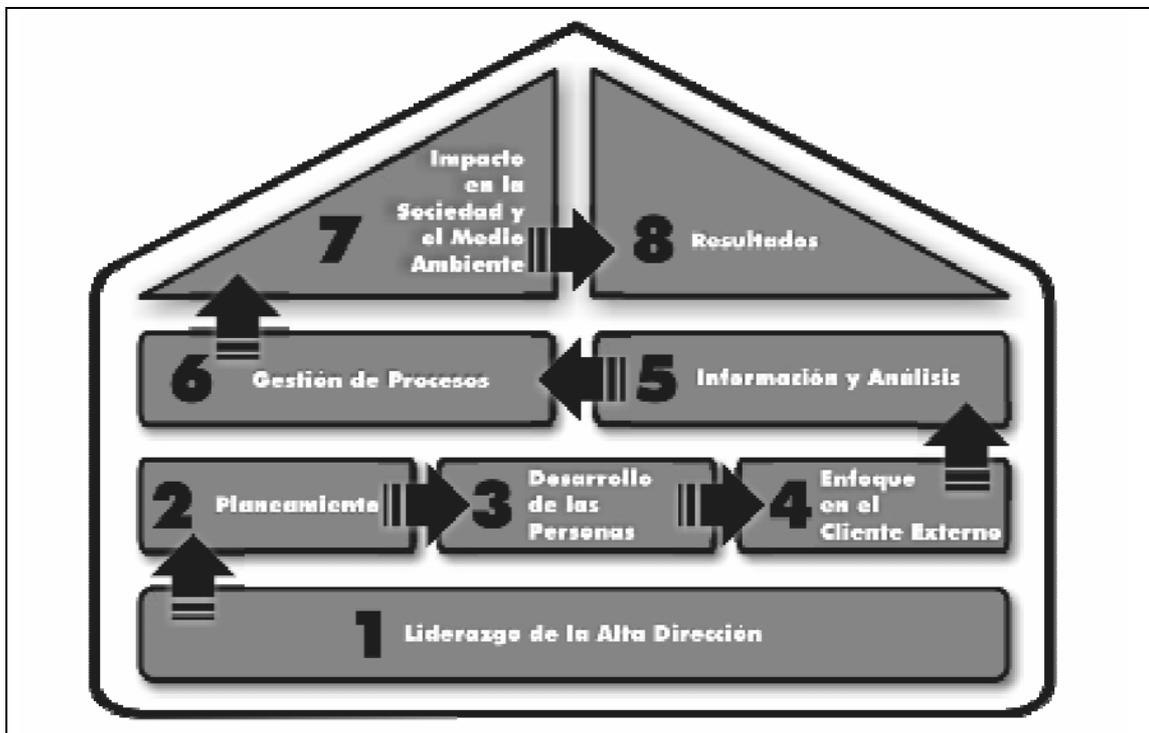


Figura 2.1. Modelo de Mejora Continua
Fuente: INACAL, Modelo de Mejora Continua

- Liderazgo de la alta dirección

En esta área se evalúa el compromiso y la participación directa de la Alta Dirección como líder o responsable principal y final del proceso de mejora de la calidad así también como la integración de los valores dentro del sistema de gestión.

- Planeamiento

El propósito de esta área es diagnosticar la capacidad de la organización para elaborar e implementar planes que refuercen la preferencia de sus clientes, la eficiencia y productividad de

sus operaciones. Esto se ve reflejado en su competitividad, gestión financiera e imagen de organización socialmente responsable.

- Desarrollo de las personas

En esta área se examina el alcance y la profundidad con que se desarrolla, involucra y estimula a las personas para que participen en el proceso de mejora de la Calidad.

- Enfoque en el cliente externo

El propósito de esta área es diagnosticar la capacidad de la empresa en aspectos que son clave para conservar y comprometer a los clientes que ya se tienen y atraer nuevos.

La Calidad debe estar centrada en lograr satisfacción, exigiendo gran comunicación y sensibilidad con el mercado.

- Información y análisis

Esta área consiste en examinar la efectividad de la organización para definir, obtener y utilizar datos, mediciones e información para la toma de decisiones que conduzcan a una mayor productividad, un mejor posicionamiento en el mercado y que sostengan el proceso de Mejora Continua.

- Gestión de procesos

En esta área se examinan los aspectos relacionados con los sistemas utilizados por la organización para garantizar la calidad de los bienes y servicios, tanto al nivel de sus propios procesos como en relación con sus proveedores.

También se examina la orientación del sistema de control de los procesos hacia la Mejora Continua de la Calidad.

- Impacto en la sociedad y el medioambiente

En esta área se evalúa en qué medida la organización muestra su esfuerzo de Gestión Total de Calidad en su entorno y la forma en que el mismo es favorablemente afectado.

- Resultados

El objetivo de esta área consiste en diagnosticar si los mecanismos, sistemas y procedimientos, descritos en las áreas anteriores, están cumpliendo con el propósito para el que fueron establecidos.

2.2.3. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión⁷ es un Modelo supranacional que trata de crear un punto de referencia único en el que se encuentren reflejados los distintos modelos de excelencia nacionales de los países iberoamericanos.

Su objetivo es la evaluación de la gestión de las organizaciones, identificando sus puntos fuertes y áreas de mejoras que sirvan para establecer planes de progreso y también sirva como información para el desarrollo y la planificación estratégica.

Se compone de nueve criterios divididos en cinco procesos clave, llamados procesos facilitadores y cuatro criterios de resultados. Cada uno tiene asociado un determinado puntaje al momento de la evaluación.

Los procesos facilitadores son los que reflejan lo que hace la organización y la forma en que lo hace. Los criterios de resultados surgen de los procesos facilitadores y nos muestran los logros obtenidos.

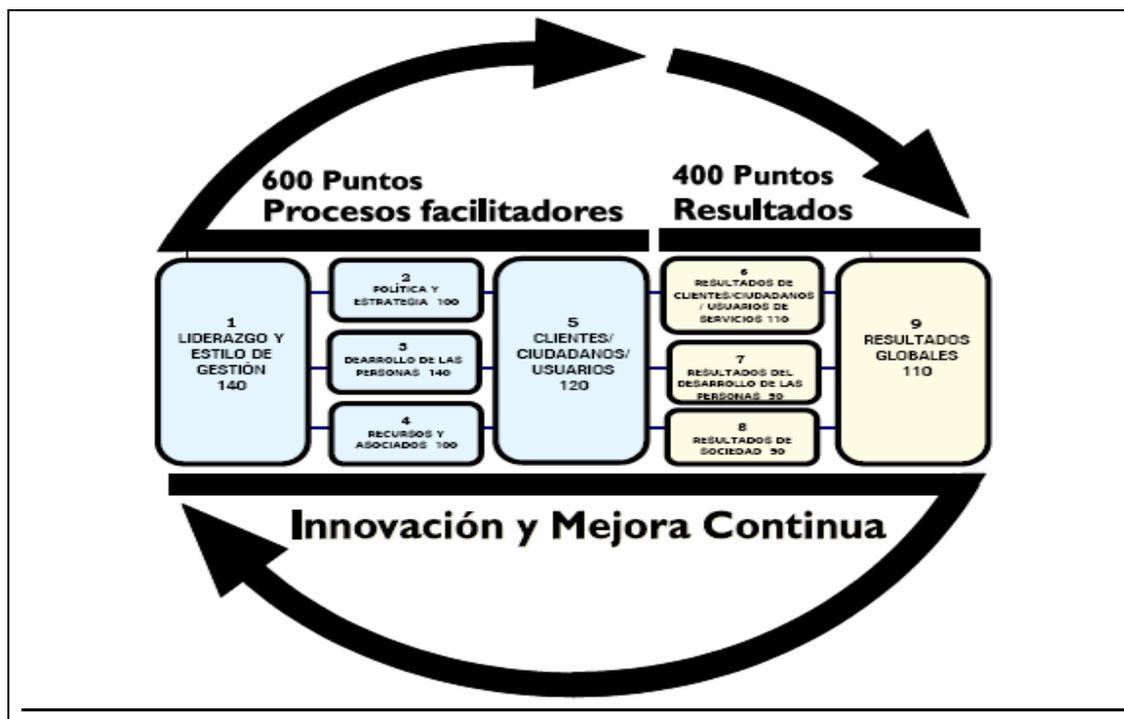


Figura 2.2. – Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión
Fuente: FUNDIBEQ, Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

⁷ Fundibeq, op. cit. p14

Los procesos facilitadores son los siguientes:

- **Liderazgo y Estilo de Gestión**

En este proceso se analiza cómo se desarrollan y se ponen en práctica la cultura y los valores necesarios para el éxito a largo plazo, mediante adecuados comportamientos y acciones de todos los líderes.

Estudia cómo se desarrolla y se pone en práctica la estructura de la organización, el marco de los procesos y su sistema de gestión, necesarios para la eficaz ejecución de la política y la estrategia.

- **Política y Estrategia**

Se analiza cómo la organización desarrolla su misión y visión y las pone en práctica a través de una clara estrategia orientada hacia los distintos agentes y personas con quien interactúa y está apoyada con programas adecuados.

- **Desarrollo de las Personas**

Se evalúa cómo la organización desarrolla, conduce y hace surgir el pleno potencial de las personas, de forma individual, en equipo o de la organización en su conjunto, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión.

- **Recursos y Asociados**

Se estudia cómo la organización gestiona sus recursos internos, por ejemplo: los financieros, de información, de conocimientos, tecnológicos, de propiedad intelectual, materiales y recursos externos, incluidas las asociaciones con proveedores, distribuidores, alianzas y órganos reguladores, con el fin de apoyar la eficiente y eficaz gestión de la misma.

- **Clientes**

Este proceso analiza cómo la organización diseña, desarrolla, produce y sirve productos y servicios y cómo gestiona las relaciones, con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y futuros.

Los cuatro criterios que integran los Resultados son:

- **Resultados de Clientes**

Se refiere a los logros de la organización en relación con sus clientes externos y esto se evalúa a través de medidas de percepción como por ejemplo encuestas a los clientes y calificaciones de los vendedores y medidas del desempeño. Estas últimas son utilizadas internamente por la organización con el fin de controlar, comprender, prevenir y mejorar los resultados.

- **Resultados del Desarrollo de las Personas**

Se refiere a lo que está consiguiendo la organización en relación con el desarrollo de las personas. Se evalúa la percepción del personal mediante encuestas, entrevistas entre otros. Las medidas del desempeño son utilizadas internamente por la organización con el fin de medir, comprender, prevenir y mejorar el desempeño del personal

- **Resultados de Sociedad**

Se estudia lo que la organización está obteniendo en cuanto a satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad local, nacional e internacional en cuanto a la percepción y desempeño.

- **Resultados Globales**

Hace referencia a lo que está consiguiendo la organización en relación a su desempeño proyectado y en la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos los interesados.

Premio Iberoamericano de Calidad⁸

El Premio Iberoamericano de la Calidad forma parte de IberQualitas (Programa Iberoamericano por la Calidad) gestionado por FUNDIBEQ. Este Programa está adscrito a la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) como Proyecto de la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno.

Al Premio Iberoamericano de la Calidad pueden acceder Organizaciones Iberoamericanas tanto públicas como privadas. Hasta la presente edición, más de 50 organizaciones han sido premiadas gracias a la colaboración de más de 1.000 evaluadores de 22 países que participan de forma altruista en el proceso de evaluación del Premio.

El Premio Iberoamericano de la Calidad es desarrollado con la colaboración de los Premios Nacionales y Regionales Asociados de los diferentes países de Iberoamérica y sus objetivos son:

- Reconocer la calidad de la gestión de las organizaciones premiadas en el contexto internacional y con ello contribuir a que la Comunidad Iberoamericana sea considerada un entorno de Calidad, donde se pueden encontrar los mejores proveedores, aliados y oportunidades de inversión.
- Estimular el desarrollo de las organizaciones iberoamericanas, ofreciendo un modelo que permite compararse con organizaciones excelentes a nivel internacional.
- Promover la autoevaluación y la focalización hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente y de las partes interesadas.

⁸ Ibid, p 20

- Difundir las mejores prácticas de las organizaciones ganadoras y con ello facilitar la mejora de otras organizaciones.

Beneficios que se obtienen al postularse al Premio Iberoamericano.

El participar en el Premio Iberoamericano de la Calidad comprende actividades previas dentro de la organización postulante, encaminadas a la redacción del Relatorio. Estas actividades permiten fomentar el trabajo en equipo y aumentar la participación efectiva de todos los integrantes de la organización ante un desafío común convirtiéndose en una potente herramienta de integración, formación y comunicación.

La evaluación que realiza el equipo de expertos evaluadores internacionales ofrece a la organización una visión externa de su gestión, valorando los puntos fuertes y en especial, mostrando las áreas de mejora de acuerdo al Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

El análisis de la gestión de la organización postulante culmina con la elaboración de un Informe de Retorno que cada organización recibe de forma individualizada, junto a un gráfico de posición con información de la puntuación obtenida con referencia a cada criterio del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

“Recibir el Premio Iberoamericano de la Calidad constituye un honor y un compromiso para las organizaciones ganadoras, que deben servir de ejemplo a las organizaciones iberoamericanas, por lo que se espera de ellas una continuidad en el esfuerzo hacia la Excelencia”.

Las Organizaciones premiadas adquieren el compromiso de dar a conocer sus experiencias y mejores prácticas, colaborando con FUNDIBEQ.

Etapas de evaluación:

- **Evaluación del relatorio. Fase I.**

Los evaluadores internacionales, seleccionados de entre expertos profesionales de los 22 países iberoamericanos e integrados en equipos de evaluación internacionales, examinarán el Relatorio de Gestión de las organizaciones postulantes de forma individual, objetiva e imparcial, manteniendo en todo momento la confidencialidad de la información recibida.

Finalizado el análisis por parte de los equipos de evaluación, la documentación resultante será remitida a FUNDIBEQ, que a su vez la facilitará al CAPI (Comité Asesor del Premio Iberoamericano de la Calidad). El CAPI analizará la documentación y participará en la selección de organizaciones con acceso a la fase de visita de evaluación (Fase II).

FUNDIBEQ informará a todas las organizaciones postulantes de su situación, de forma oportuna, personalizada y confidencial.

- **Visita de evaluación. Fase II.**

Todas las organizaciones seleccionadas para continuar en el proceso recibirán la visita de evaluación, que contrastará la información contenida en el Relatorio de Gestión.

El equipo responsable de esta visita estará formado por un coordinador internacional acompañado por una representación del equipo evaluador.

Como consecuencia de la visita, el equipo evaluador actualizará y complementará el Informe de Retorno.

- **Reunión del jurado internacional. Fase III.**

El Informe de Retorno, junto a la información y documentación recabada a lo largo del proceso será analizado por los miembros del jurado internacional (conformado por representantes de las Organizaciones Nacionales Asociadas a FUNDIBEQ, así como por personalidades e Instituciones Iberoamericanas que por su prestigio y trayectoria realzan la trascendencia del proceso de evaluación y enriquecen el fallo del jurado).

Tras el estudio de la documentación, el jurado internacional emitirá su fallo para cada una de las categorías del Premio Iberoamericano de la Calidad.

Todas las organizaciones participantes recibirán, finalizado el proceso, el Informe de Retorno emitido por el equipo evaluador internacional con el análisis y conclusiones de la evaluación.

- **Ceremonia de entrega del Premio Iberoamericano de la Calidad. Fase IV.**

La entrega de Premios a las organizaciones ganadoras del Premio Iberoamericano de la Calidad tendrá lugar en una ceremonia internacional.

2.3. MODELO DE ANALISIS ORGANIZACIONAL INSTITUCIONAL

Emplearemos como modelo de diagnóstico para el estudio de la organización, el Análisis Organizacional Institucional – AIO⁹, que proporciona un marco o enfoque sistemático para comprender mejor el desempeño organizacional e identificar los elementos que inciden significativamente en él. Si bien fue inicialmente pensado para el ámbito público, cada vez su utilización es más generalizada, alcanzando también al ámbito empresarial.

De esta forma pretendemos brindar la posibilidad de reflexionar sobre el modelo de gestión desde otra perspectiva.

Existen cuatro componentes básicos de análisis: Desempeño Organizacional, Entorno Externo, Capacidad Organizacional y Motivación Organizacional.

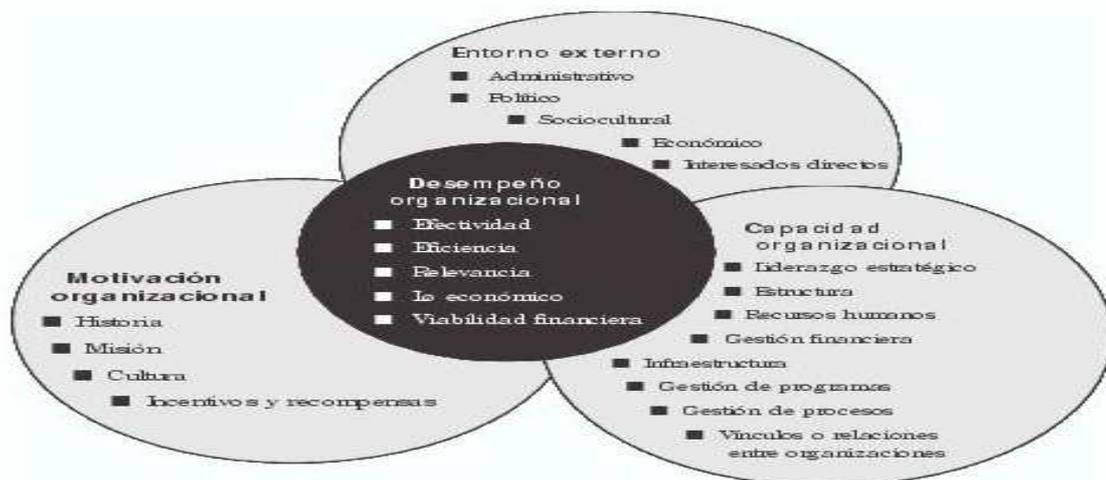


Figura 2.3. – Dimensiones del AIO
Fuente: <http://web.idrc.ca>

Una organización tiene un buen desempeño cuando equilibra efectividad, eficiencia y relevancia a la vez que mantiene su viabilidad financiera.

La Capacidad Organizacional es la habilidad de una organización para utilizar sus recursos en la realización de sus actividades.

La Motivación Organizacional constituye la personalidad subyacente de la organización, es lo que impulsa a sus miembros a actuar.

El Entorno Externo es el factor clave que determina el nivel de recursos disponibles y la facilidad con la cual una organización puede llevar a cabo sus actividades.

⁹EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL - MARCO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO, op. cit. p 11

2.3.1. Entorno Externo

Cada organización se encuentra en un entorno particular al que se halla vinculada inextricablemente. Este entorno proporciona múltiples contextos que afectan a la organización y su desempeño, lo que ella produce y la manera en que funciona (Nabli y Nugent, 1989).

Los entornos favorables apoyan a organizaciones e individuos eficaces y eficientes y la creación de dichos entornos se está volviendo un aspecto cada vez más importante (Picciotto y Weisner, 1998).

El entorno se compone de factores administrativos, tecnológicos, políticos, económicos, socioculturales y otros relacionados con los interesados directos (Lusthaus, Anderson y Murphy, 1995). Las organizaciones necesitan poder diagnosticar cuál es el entorno favorecedor y también forjar capacidades para influir en dicho entorno y adaptarse a él a medida que evoluciona (Saviedoff, 1998).

Incluye tres componentes que son interdependientes: las reglas, el ethos y las capacidades.

Las reglas o instituciones son las leyes y los códigos formales que ejercen influencia positiva o negativa en el comportamiento de las organizaciones por medio de los incentivos y las limitaciones que proporcionan o imponen.

Las “reglas del juego” de una sociedad son uno de los ingredientes más importantes del entorno (Datta y Nugent, 1998). Todas las sociedades requieren reglas apropiadas así como mecanismos justos y eficientes por medio de los cuales puedan aplicarlas.

Las reglas administrativas y políticas están incorporadas en constituciones, en el derecho tradicional y consuetudinario, en cartas constitutivas, estatutos y códigos civiles, algunos de los cuales tienen importantes repercusiones económicas (Desormeaux, 1998).

Las reglas económicas están incorporadas en contratos, leyes de sociedades y empresas, en el orden financiero y en otras reglas ordinarias y ad hoc promulgadas por organismos (Clague et al., 1997).

El ethos de una institución abarca las reglas más bien informales de una sociedad; la historia, los valores culturales, las normas y los tabúes del medio en el cual funcionan las organizaciones.

Al igual que las reglas y otras expectativas no escritas de la sociedad, el ethos institucional impone limitaciones al comportamiento de las organizaciones y de las personas que trabajan en ellas.

A diferencia de las reglas formales, que por lo general derivan su legitimidad de la ley, los componentes del ethos institucional obtienen legitimidad del hecho de que están regidos moralmente y apoyados culturalmente (Engerman, 1997).

Las capacidades incluyen los recursos humanos disponibles en el mercado laboral, los recursos naturales y los activos geográficos o las limitaciones de un país o de una región, así como la infraestructura y la tecnología disponibles.

Las organizaciones necesitan buenos recursos humanos y otros recursos básicos (infraestructura, tecnología y finanzas) para mejorar su capacidad de desempeño.

La combinación de los tres componentes puede llevar a que la organización opere en un ambiente que la favorezca o que la obstaculice en el logro de los objetivos en forma eficiente.

2.3.2. Motivación Organizacional

Si bien la motivación organizacional se manifiesta en una variedad de maneras, cuatro conceptos principales proporcionan ideas sobre la personalidad subyacente de la mayoría de las organizaciones: historia, misión, cultura e incentivos.

Historia

La historia de una organización se traza en sus hitos importantes: sus comienzos, su crecimiento, sus premios y logros y los cambios notables en su estructura o dirección. Pero también sus fracasos, las cosas que casi funcionaron y las esperanzas y aspiraciones de los dirigentes que trataron de llevar a la organización a nuevas esferas pero que no consiguieron apoyo interno o externo.

Cada etapa del ciclo de vida de una organización tiene características particulares que ayudan a determinar la personalidad subyacente de la organización.

El ciclo de vida de una organización abarca una fase de comienzo o inicio (nacimiento), un período de crecimiento y desarrollo (adolescencia), una etapa de madurez (adulthood) y con el tiempo, una etapa de declinación (ancianidad).

En las primeras etapas con frecuencia existe un líder que asume una importante porción de las responsabilidades e inspiran con su visión y sus ideas. Por lo general, esta fase se caracteriza por comunicaciones y estructuras informales, hay relativamente pocas reglas o procedimientos establecidos. A medida que van creciendo se comienzan a elaborar reglas y procedimientos más

formales y surgen también varios niveles de resistencia y conflicto. Se necesita más pensamiento estratégico, planificación y gestión de mayor alcance para que la organización pueda manejar sus éxitos.

La etapa de madurez se caracteriza por estructuras, reglas y modalidades fijas de comportamiento que están incorporadas. Si la organización se vuelve sumamente burocrática y rígida, corre el riesgo de reducir su capacidad de responder a las necesidades cambiantes de sus interesados directos. En esta etapa de madurez las organizaciones más flexibles con frecuencia se reorganizan y se recrean. Algunas organizaciones se reinventan constantemente y se mantienen en esta etapa durante un largo período.

En la etapa final del ciclo de vida se encuentran numerosas características sumamente disfuncionales de la personalidad dentro de la organización. Si la organización ha tenido una historia de éxito temprano, ahora es incapaz de reconocer las nuevas realidades del desempeño deficiente. La historia de la organización con frecuencia está plagada de una serie de innovaciones, reorganizaciones y nuevos enfoques que se probaron pero “fracasaron”.

La organización no puede reunir a la gente y concentrarse en superar sus dificultades. Los cambios se consideran con cinismo y las personas temen volver a fracasar.

Misión y visión

La visión y la misión de una organización surgen de valores sociales, económicos, espirituales y políticos importantes. Tienen el propósito de inspirar y promover la lealtad en la organización.

Cada organización tiene una función o propósito distintivo que se manifiesta en sus metas y objetivos.

La visión es hacia dónde quiere ir la empresa, define el tipo de mundo al cual desea contribuir.

La misión es una expresión de la manera en que las personas ven el funcionamiento de la organización. La misión establece las bases para la acción futura (Bart, 1997) y guía a la organización en su elección de estrategias y actividades.

A medida que las organizaciones evolucionan, necesitan crear y volver a crear su misión; necesitan estimular el entusiasmo de su personal. La elaboración y el enunciado de una misión comprenden dos dimensiones esenciales. En cuanto a la primera, la misión puede actuar como base, algo sobre lo cual los miembros de la organización y los interesados directos pueden evaluar la coherencia, la alineación y la orientación de sus acciones y decisiones.

En segundo lugar, la misión debe inspirar y motivar a los miembros en su desempeño y estimularlos para que se comporten de manera que ayuden a la organización a lograr el éxito.

Lo ideal es que la misión sea la expresión escrita de las metas básicas, las características, los valores y la filosofía que dan forma a la organización y le otorgan un propósito.

Cultura

La cultura organizacional es el significado, aceptado colectivamente, que se manifiesta en las reglas formales e informales de una organización o un subgrupo. La cultura comprende los símbolos, los mitos, las visiones y los héroes colectivos del pasado y del presente de la organización.

La cultura de la organización se relaciona con las suposiciones, los valores y las creencias compartidos por los miembros de la organización.

Es un elemento fundamental para el análisis de la motivación en el cambio y desempeño organizacional.

Es posible identificar cuatro dimensiones de la cultura de la organización: artefactos, perspectivas, valores y supuestos (Bloor y Dawson, 1994). Los artefactos son los aspectos más tangibles de la cultura de una organización. Las perspectivas son las ideas que las personas tienen y utilizan para actuar apropiadamente. Los valores se relacionan con los ideales de la organización, incluidos los conceptos de normas, honradez, calidad e integridad. Los supuestos de base son las creencias “que se dan por sentado” de una organización.

Si bien la cultura es un aspecto importante de la motivación organizacional, puede ser difícil obtener respuestas precisas a las preguntas sobre ella y sigue siendo un campo que las personas se muestran reacias a explorar.

Incentivos

Los incentivos de la organización se relacionan con el motivo por el cual el personal ingresa a la organización y con la manera en que una organización premia o castiga a su personal. Los sistemas de incentivos pueden alentar o desalentar el comportamiento de empleados y grupos de trabajo (Allcorn, 1995).

Las organizaciones deben buscar continuamente maneras de mantener a sus empleados y grupos de trabajo dedicados a su labor, motivados, eficientes y productivos. El éxito de una organización puede depender de su capacidad para crear las condiciones y los sistemas (formales e informales) que sirven de aliciente para que las mejores personas trabajen allí. Además, un buen sistema de

incentivos estimula a los empleados para que sean productivos y creativos, fomenta la lealtad entre los que son más productivos y estimula la innovación (Brudney y Condrey, 1993).

Si bien el dinero es un incentivo poderoso, es tan sólo parte del sistema de incentivos de una organización.

En general, los incentivos pueden dividirse en varias categorías. La primera se relaciona con el uso del dinero como pagos por cumplir metas de productividad, bonificaciones por mejorar los niveles de ganancias y planes que ofrecen acciones en la compañía. La segunda se relaciona con factores más intrínsecos como los valores, la seguridad y las condiciones de trabajo.

Algunos empleados quieren tener seguridad en el empleo y otras recompensas no económicas como horas flexibles de trabajo.

Toda organización es impulsada por una combinación singular de energía que proviene de la experiencia, una visión del futuro, un cierto sentido de valores compartidos y la recompensa esperada. Tomados en conjunto estos factores constituyen la motivación de la organización. Comprender qué es lo que motiva a una organización puede ser una herramienta poderosa para evaluar y mejorar su desempeño.

2.3.3. Capacidad Organizacional

Para considerar la capacidad organizacional debemos tener en cuenta ocho campos interrelacionados los cuales se encuentran en la base del desempeño organizacional.

Estos son liderazgo estratégico, estructura organizacional, recursos humanos, gestión financiera, infraestructura, gestión de programas y servicios, gestión de procesos y vínculos entre organizaciones.

Liderazgo estratégico

El liderazgo estratégico se refiere a todas las actividades que fijan el rumbo para la organización y la ayudan a mantenerse en el servicio de su misión.

Es el proceso de fijar metas organizacionales claras y dirigir los esfuerzos del personal y otras partes interesadas hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización (Mintzberg y Quinn, 1995). Tiene que ver con la capacidad de la organización de influir en sus interesados internos y externos para que apoyen las direcciones organizacionales.

En consecuencia, el liderazgo estratégico de una organización comprende la creación de formas de inspirar a sus miembros y a los interesados directos para que se desempeñen de tal modo que se avance hacia el logro de la misión, mientras se adapta a las fuerzas externas o las amortigua.

El liderazgo estratégico consta de tres dimensiones principales: liderazgo, planificación estratégica y gestión de nichos.

Liderazgo:

El liderazgo es básicamente el proceso mediante el cual los líderes influyen en las aptitudes, los comportamientos y los valores de otros con miras a lograr las metas organizacionales (Vecchio, 1995).

Planificación estratégica:

La planificación estratégica se relaciona con la modalidad de las respuestas calculadas al entorno, incluida la distribución de recursos que hacen posible que una organización logre sus metas. Es una cuestión estratégica para la supervivencia de una organización la adquisición de recursos en los campos vitales de financiamiento, tecnología, infraestructura y personal.

Deberá incluir, por lo general, una amplia gama de oportunidades, amenazas y limitaciones presentadas por el entorno.

La planificación estratégica comprende formular y realizar actividades que lleven al éxito de la organización a largo plazo.

Gestión de nichos:

La gestión de nichos comprende esencialmente identificar y luego concentrarse en una capacidad(o conjunto de capacidades) que sea competitivamente valiosa y en la que la organización aventaje a sus rivales, o en la que pueda tener un mejor desempeño.

La gestión de nichos implica forjar una esfera particular para la organización en el mercado que se ajuste a sus experiencias particulares y competencias distintivas.

Estructura organizacional

Por estructura organizacional se entiende la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos.

Existen dos aspectos separados pero conectados de la estructura organizacional.

El primero es la estructura de gobernabilidad que representa la propiedad o el sistema legal de orientación de la organización. Se usa para referirse a las cuestiones y problemas que se

presentan al alinear los intereses de los que manejan una organización con los que son responsables por sus resultados, los propietarios de una organización y aquellos ajenos a ella.

El segundo es la estructura operativa, cómo transforma una organización los recursos en bienes y servicios para los fines programados. Es el sistema de relaciones de trabajo a las que se llega para dividir y coordinar las tareas de las personas y grupos que trabajan con un objetivo en común. Se debe evaluar la estructura para ver si facilita u obstaculiza el movimiento hacia la misión y las metas (Meyer, 1995).

Recursos Humanos

La gestión de los recursos humanos comprende la planificación, ejecución y supervisión de la fuerza laboral de la organización.

Es de importancia crítica para la gestión efectiva de los recursos humanos desarrollar e inculcar valores básicos en toda la organización (Down, Mardi, Connolly y Johnson, 1997). Entre estos valores figuran la integridad y la honradez, el compromiso con la misión de la organización, la responsabilización y el orgullo del trabajo propio, el compromiso con la excelencia y la generación de confianza.

Planificación de los recursos humanos:

La planificación de los recursos humanos comprende programar las necesidades de recursos humanos de la organización y establecer los pasos necesarios para satisfacer esas necesidades. Debe estar estrechamente vinculada con los objetivos estratégicos y la misión de la organización.

Dotación de recursos humanos:

Dotar de personal a una organización significa buscar, seleccionar y orientar a personas que tengan el grado apropiado de conocimientos, aptitudes, comportamientos y valores para satisfacer las necesidades de la organización.

Desarrollo de los recursos humanos:

Desarrollar los recursos humanos en una organización significa mejorar el desempeño del empleado mediante el aumento o el mejoramiento de sus aptitudes, conocimientos y actitudes. Esto permite que la organización elimine o impida deficiencias en el desempeño, hace que los empleados sean más flexibles y adaptables, y aumenta el compromiso del personal con la organización.

Los programas de capacitación y desarrollo del personal constituyen un enfoque conocido y efectivo del desarrollo de capital humano (Harrison, 1997).

Evaluación de los recursos humanos y recompensas:

El sistema de evaluación y recompensas debe ayudar a la organización a retener a los buenos empleados, motivar al personal, administrar el pago dentro de los límites de las reglamentaciones jurídicas, facilitar los objetivos estratégicos de la organización y apoyar el aprendizaje individual.

Mantener relaciones efectivas con el personal:

Este aspecto de la función de recursos humanos se relaciona con todos los programas y sistemas con que se cuenta para asegurar que los empleados estén protegidos y se los trate de conformidad con la legislación adecuada.

Infraestructura

La infraestructura se refiere a las condiciones básicas (instalaciones y tecnología) que permiten que el trabajo de una organización siga su curso.

Instalaciones:

Las personas (empleados, clientes) pasan mucho tiempo en el entorno físico de su organización. Algunas veces, este entorno deja traslucir el espíritu de desempeño y desarrollo. Otras, ocurre precisamente lo contrario.

Tecnología:

Las tecnologías de la información y la comunicación han alterado fundamentalmente la naturaleza de los mercados mundiales, transformando las interacciones sociales y económicas y redefiniendo el trabajo (Gagnon y Dragon, 1996).

Los recursos tecnológicos de una organización abarcan todo el equipo, la maquinaria y los sistemas (incluidos la biblioteca y los equipos y programas de los sistemas informáticos) que son esenciales para que la organización funcione en forma adecuada.

Gestión de programas

Según Booth (1998), el término “gestión de programas” es utilizado de manera coherente principalmente por dos grupos de profesionales. El primer grupo, los que se dedican a sistemas informáticos, emplea el término para describir la gestión de grandes proyectos, en especial implementaciones de sistemas. El segundo grupo, los estrategas de grandes empresas, lo utiliza para designar la tarea práctica de llevar a la realidad operativa las grandes estrategias.

La gestión de programas está fuertemente vinculada a la calidad que se percibe de una organización. Una buena gestión de programas requiere un ciclo de planificación, ejecución y evaluación cuidadosas.

Planificación de programas:

La planificación de programas abarca desde la determinación de lo que se ha de hacer diariamente hasta la planificación estratégica a largo plazo.

Ejecución del programa:

La tarea principal de los gerentes es llevar a la práctica el programa de la organización. La ejecución de programas requiere organización y contar con personal que pueda llevar a la práctica sus aptitudes.

Monitoreo y evaluación de programas:

Los programas son cruciales para la vida de una organización. La administración necesita realizar su seguimiento para asegurar que cumplan sus objetivos y logren los resultados.

Gestión de procesos

La gestión de procesos es la tarea de alinear e integrar las diversas prácticas y culturas de diferentes segmentos de una organización por medio de la introducción de sistemas y operaciones comunes que se aplican de manera uniforme a todos los segmentos. Estas operaciones o procesos comunes comprenden la resolución de problemas, la planificación, la toma de decisiones, la comunicación, y el monitoreo y la evaluación.

Resolución de problemas:

El diagnóstico acertado del problema de fondo y la clara definición de este problema se convierten en el primer requisito para eliminar los obstáculos y encaminar a la organización hacia la dirección adecuada. Una vez que se identifica y define el problema exacto, el paso siguiente es idear maneras alternativas de resolverlo.

Toma de decisiones:

La toma de decisiones es el proceso de elegir entre cursos de acción opcionales generados durante el proceso de resolución de problemas. Las decisiones en grupo, si bien llevan mucho tiempo, pueden tener considerables ventajas sobre las decisiones individuales, ya que pueden llevar a información más diversa y completa y pueden aumentar la legitimidad y la aceptación del curso de acción propuesto.

Planificación:

La planificación es el proceso por el cual se determina adónde uno se dirige y cómo llegar allí. Las políticas y procedimientos son tipos especiales de planes que fijan los cursos de acción para los miembros de la organización.

Comunicación:

La comunicación es el proceso mediante el cual se intercambia información y se logra la comprensión compartida entre los miembros de una organización. La información precisa proporcionada a través de un sistema de flujos de arriba hacia abajo y de retroalimentación es vital para mantener a los empleados conscientes de lo que es necesario hacer y mantener a los gerentes informados sobre lo que se ha logrado.

Monitoreo y evaluación de la organización:

El monitoreo organizacional puede ayudar a aclarar los objetivos de los programas, vincular actividades e insumos con dichos objetivos, fijar metas de desempeño, recoger datos de rutina y pasar los resultados directamente a los responsables. La evaluación organizacional considera por qué y cómo se lograron o no se lograron los resultados a nivel organizacional.

Vínculos interorganizacionales

El contacto regular con otras instituciones, organizaciones y grupos de importancia estratégica para la labor de la organización puede dar lugar a un sano intercambio de enfoques y recursos (que comprende conocimientos y aptitudes).

Redes, empresas conjuntas, coaliciones y asociaciones.

Las redes son un tipo informal de enlace que comprende grupos formados con flexibilidad que se vinculan para servir a intereses comunes.

Enlaces electrónicos:

Los enlaces electrónicos constituyen un conjunto de sistemas a nivel mundial que incluyen redes de comunicaciones, equipos de información, recursos de información y personas de todos los niveles y antecedentes.

Gestión financiera

La gestión de los recursos financieros de una organización es una función crítica. La buena gestión del presupuesto, el mantenimiento de registros financieros y la declaración de datos son esenciales para el funcionamiento general de la organización (Berry et al., 1985).

La gestión financiera comprende la planificación, la ejecución y el monitoreo de los recursos monetarios de una organización. Junto con los recursos humanos, proporciona los principales insumos con los cuales una organización elabora sus productos y servicios.

Planificación financiera:

La planificación financiera es la capacidad de la organización de pronosticar sus futuras necesidades monetarias. La capacidad de planificar los ingresos y las necesidades de efectivo proporciona un marco dentro del cual una organización puede tomar decisiones sobre las necesidades actuales y futuras de programas y de capital.

Responsabilización financiera:

La base de la responsabilización financiera es la capacidad de dar cuenta del uso de los recursos proporcionados a una organización (Birkin y Woodward, 1997; Schick, 1993).

Cuidar las finanzas y dar cuenta de ellas en una organización son requisitos previos necesarios para lograr la confianza externa.

Supervisión financiera:

La supervisión financiera comprende la elaboración y creación de informes oportunos de modo que los gerentes puedan tomar decisiones financieras de manera oportuna.

2.3.4. Desempeño Organizacional

Una medición del desempeño organizacional necesita considerar las percepciones de los múltiples miembros o interesados directos de la organización, incluidos aquellos que trabajan dentro de ella (Hassard y Parker, 1993).

En términos generales, la bibliografía sobre el desarrollo organizacional aborda el desempeño en cuatro niveles, a saber:

- El empleado individual (evaluación del desempeño);
- El equipo o grupo pequeño (desempeño de equipo);
- El programa (desempeño programático);
- La organización (desempeño organizacional).

El desempeño organizacional tiene cuatro elementos principales: efectividad, eficiencia, relevancia y viabilidad financiera.

Desempeño en relación con efectividad

La efectividad de la organización es el grado en el que una organización es capaz de lograr sus metas. Las dimensiones de la efectividad son estables y dinámicas porque dentro de todo tipo de

organización la importancia de un determinado indicador de efectividad varía de acuerdo con cada interesado directo en particular (Wohlstetter, 1994).

Desempeño en relación con la eficiencia

Cada organización tiene un cierto nivel de recursos para suministrar bienes y servicios y debe funcionar dentro de esas limitaciones de recursos. Cuando los resultados de una organización se miden en relación con sus recursos, la unidad de medida es la eficiencia.

Hay dos aspectos de la eficiencia. El primero está compuesto por las unidades de producción o servicios que se relacionan con el propósito organizacional; el segundo es cuánto cuesta producir dichos bienes y servicios.

Una organización es eficiente si, al compararse con organizaciones similares, sus resultados son relativamente elevados en relación con los recursos gastados. Es efectiva en la medida en que alcanza su propósito o sus metas. Sin embargo, hay organizaciones que pueden ser sumamente efectivas sin ser eficientes y pueden alcanzar niveles relativamente elevados de eficiencia sin ser efectivas (March y Sutton, 1997).

Desempeño en la relación con la continuidad de la relevancia

Una variable clave del desempeño es la continuidad de la relevancia de la organización, que definimos como la capacidad de una organización de satisfacer las necesidades y conseguir el apoyo de sus principales interesados directos en el pasado, el presente y el futuro.

La continuidad de la relevancia es crucial para la viabilidad a largo plazo de toda organización. En el sector privado la relevancia está fuertemente vinculada a la reacción del mercado a los bienes, servicios y a la información que la organización le proporciona.

Existen dos dimensiones básicas para evaluar la continuidad de la relevancia de las organizaciones. La primera se relaciona con la capacidad de una organización de mantener satisfechos a sus interesados directos. La segunda dimensión es la capacidad de innovar y crear situaciones nuevas y más eficaces como resultado de ideas y nuevos conocimientos.

Desempeño en relación con la viabilidad financiera

Las organizaciones pueden cumplir con los tres elementos anteriores (efectividad, eficiencia y relevancia) y aún hallarse en una situación que no es favorable para la misma. Esto sucede ya que también deben prestar atención a su capacidad de generar los recursos que necesitan. Al decir viabilidad financiera queremos decir la capacidad de una organización de obtener los fondos necesarios para satisfacer sus requisitos funcionales a corto, mediano y largo plazo.

“TEYMA : UN CASO DE ÉXITO EN LA MEJORA CONTINUA EN EL URUGUAY”

Hay tres dimensiones para evaluar la viabilidad financiera de una organización. La primera se relaciona con la capacidad de una organización de generar suficiente dinero para pagar sus cuentas. La segunda dimensión se relaciona con las fuentes y los tipos de ingresos sobre los cuales la organización basa sus costos. La tercera dimensión es la capacidad de una organización de vivir dentro de los límites de sus asignaciones.

Para asegurar su desempeño durante períodos prolongados, la organización debe elaborar e implantar estrategias adecuadas y sus actividades y servicios deben seguir siendo realistas y estando conectados con las necesidades de los interesados directos.

2.4. KOTTER; EL PROCESO DE OCHO ETAPAS

Luego de haber definido la calidad y exponer algunos modelos de gestión nos parece relevante analizar el proceso de cambio por medio de la obra “El Líder del Cambio” de J.P. Kotter¹⁰ ya recoge una investigación realizada sobre procesos de cambio de gran envergadura. Identifica los errores que inducen al fracaso a los proyectos y recomienda un proceso de cambio para asegurar el éxito. Esto nos permitirá disponer de una referencia a efectos de analizar las etapas del proceso por las que atraviesa Teyma en la búsqueda y cumplimiento de los objetivos.

En términos generales las etapas recomendadas por Kotter son:

- **Etapas 1: Infundir el sentido de premura**

Infundir un sentido de premura resulta crucial para lograr la cooperación necesaria.

Cuando el nivel de complacencia es elevado, las transformaciones no llegan a ninguna parte porque son pocas las personas que están interesadas en trabajar sobre el problema del cambio.

Cuando el grado de premura es bajo, resulta difícil reunir a un grupo con el poder y la credibilidad suficientes para dirigir el esfuerzo o convencer a individuos clave para que dediquen el tiempo necesario para generar una visión de cambio y transmitirla.

Fuentes de complacencia:

- Ausencia de una crisis importante y visible.
- Demasiados recursos visibles.
- Normas de desempeño global bajas.
- Estructuras organizacionales que orientan a los empleados hacia objetivos funcionales estrechos.
- Sistemas de medición internos que se concentran en los índices de desempeño equivocados.
- Falta de suficiente retroalimentación acerca del desempeño por parte de fuentes externas.
- Cultura orientada a “aniquilar al portador de malas noticias”, con poco sentido de la confrontación.
- Naturaleza humana, con su capacidad de negación.
- Demasiadas palabras de alegría por parte de los altos directivos.

¹⁰ Kotter John P.; “ El líder del cambio”; Editorial Mc Graw – Hill; 1997

Para la correcta aplicación de este paso es recomendable la intensificación de la sensación de urgencia del cambio, para ello es fundamental que desaparezcan las fuentes de complacencia o que se reduzca al mínimo su impacto.

Elevar el sentido de premura puede resultar difícil para personas que posean una cultura administrativa orientada en tenerlo todo bajo control. Las acciones audaces que reducen la complacencia tienden a incrementar el conflicto y a generar ansiedad, por lo menos al principio. Estas acciones con frecuencia parecen riesgosas o inútiles a los ojos del personal que tiene muchos años en una empresa, en la cual se han visto recompensados por ser un administrador cauteloso.

Formas de elevar el nivel de urgencia:

- Generar una crisis permitiendo una pérdida financiera.
- Eliminar ejemplos obvios de excesos.
- Establecer objetivos muy elevados que no sean posibles de alcanzar en las condiciones actuales.
- Dejar de medir el desempeño por sectores con base únicamente en objetivos funcionales estrechos. Promover que sea mayor el número de personas que se responsabilice de medidas más amplias en cuanto al desempeño de la organización.
- Transmitir más datos sobre satisfacción de los clientes y desempeño financiero a un mayor número de empleados, principalmente información que demuestre debilidades en comparación con la competencia.
- Insistir en que la gente hable con regularidad con los clientes insatisfechos, proveedores molestos y accionistas descontentos.
- Emplear consultores y generar otras formas de obtener información relevante para detectar problemas.
- Publicar discusiones más honestas de los problemas de la empresa en periódicos de la compañía y los discursos de los altos directivos.
- Bombardear a la gente con información sobre oportunidades futuras, destacando las recompensas por alcanzarlas y visualizando la incapacidad actual de las mismas.

La función que tienen las crisis

Las crisis visibles pueden resultar muy útiles para atraer la atención de la gente y elevar los niveles de urgencia. Las transformaciones empiezan con mayor facilidad con una crisis financiera natural, si uno está en posición de elegir, resulta más inteligente no esperar a que una se presente y mejor aún, si llega a ser posible ayudar a la gente a percibir las oportunidades.

La función que tienen los gerentes de niveles intermedios y bajos

Si el foco de cambio se encuentra en un sector de la organización o en una unidad de trabajo de la misma, los participantes más importantes pasan a ser los gerentes de los niveles intermedios o bajo que se encuentren a cargo de dichos sectores o unidad. Es necesario que los mismos disminuyan la complacencia y aumenten el sentido de premura y para esto deben contar con la suficiente autonomía para actuar, independientemente de lo que ocurra en el resto de la organización.

- **Etapa 2: Crear la coalición conductora**

Para sustentar el proceso se requiere de una fuerza poderosa, ya que no hay un solo individuo, ni un presidente ejecutivo que sea capaz de desarrollar la visión correcta, transmitirla a muchas personas, eliminar los obstáculos, generar triunfos a corto plazo, administrar proyectos de cambio y arraigar los nuevos enfoques en la cultura de la organización. En un mundo que se desplaza con rapidez, únicamente los equipos integrados adecuadamente y con suficiente confianza de las personas que los integran, logran instrumentar los cambios con la fuerza necesaria. ¿Por qué los gerentes no se valen con mayor frecuencia de equipos para ayudar a generar cambios? Existe en cierta medida un conflicto de intereses, en general los equipos no son promovidos y los individuos sí.

Son cuatro las características clave que se necesitan para integrar coaliciones conductoras efectivas:

- Poder del puesto: Saber si existe un número suficiente de integrantes clave para evitar que los que queden fuera no puedan obstaculizar fácilmente el avance.
- Experiencia: Todas las tareas que se van a realizar tienen que estar bien representadas de tal modo que se puedan tomar las mejores decisiones.
- Credibilidad: Debe existir un número suficiente de personas con buena reputación para que sus pronunciamientos sean tomados con seriedad por el resto.
- Liderazgo: El grupo debe contar con un grupo de líderes constatados para lograr impulsar el cambio.

La consideración del liderazgo resulta importante, ya que una coalición conductora con buenos administradores pero malos líderes no triunfa. Los administradores son buenos para el impulso de planes, no para el desarrollo de la visión. El administrador controla al personal, no lo faculta para actuar.

La falta de liderazgo se enfrenta, en general de tres maneras: 1) se trae a personas de fuera de la empresa, 2) se promueve a empleados que saben dirigir y 3) se alienta a empleados que tienen puestos que requieren liderazgo.

Al integrar una coalición conductora es necesario en primer lugar evitar a aquellos individuos cuyo “ego abarca todo el salón, sin dejar espacio para los demás” y en segunda instancia ser precavidos con los participantes renuentes.

Las características clave de una coalición que pueden hacer que surjan cambios significativos son:

- Involucrar a las personas correctas, con puestos con poder firme, amplia experiencia y alta credibilidad. Estas personas tienen que tener aptitudes de liderazgo y administración.
- Que exista suficiente confianza con los miembros de la coalición. Sin confianza no se puede trabajar en equipo, debe existir mucho tiempo para hablar y realizar actividades conjuntas entre los miembros de la organización.
- Que todo el mundo tenga un objetivo en común, que colme expectativas intelectuales y sentimentales.
- **Etapa 3: Desarrollo de una visión y una estrategia**

“La visión se refiere a una imagen de futuro con algún comentario implícito o explícito sobre el motivo por el que la gente debe luchar para crear ese futuro”.

En un proceso de cambio una visión debe cumplir con tres propósitos:

- Esclarecer la dirección general del cambio, mostrarnos a dónde queremos llegar en lugar de decirnos donde estamos. Si se tiene determinada de forma clara la dirección, se pueden identificar los proyectos inapropiados y darles fin.
- Motivar a las personas a emprender acciones en el camino correcto, aunque resulte difícil desde el punto de vista personal. Reconocer que será necesario hacer sacrificios para obtener beneficios particulares en el futuro.
- Coordinar las acciones de distintas personas, de forma ágil y eficiente.

Características de una visión efectiva:

- Imaginable: Debe transmitir una imagen de lo que será el futuro.
- Deseable: Se tienen en cuenta los intereses a largo plazo de empleados, clientes, accionistas y otros involucrados con la empresa.

- Factible: Existencia de objetivos realistas, que se puedan lograr.
- Centrada: Determinada en forma clara para orientar la toma de decisiones.
- Flexible: Abierta a la iniciativa individual y permitir alternativas al cambio.
- Comunicable: Entendible y explicable con éxito en pocos minutos.

A lo largo de los años las visiones de transformación más efectivas han sido aquellas lo suficientemente ambiciosas para hacer salir a la gente de su rutina, las que brindan productos y servicios cada vez mejores a costos más bajos, las visiones que aprovechan las tendencias como la globalización y las nuevas tecnologías y por último las que no intentan explotar a nadie logrando con esto cierto poder moral.

El proceso para crear una visión efectiva consiste en:

- Realizar un primer borrador: Es obra de un solo individuo y surge de sus sueños y necesidades del mercado. Se basa en sus experiencias y valores creando ideas emocionales.
- Que la coalición conductora tome ese primer borrador y le realice modificaciones.
- Crear un buen trabajo en equipo, con el mismo se pueden obtener mejores resultados.
- La existencia de pensamientos analíticos junto con los sueños del equipo.
- Desorden del proceso, lo cual significa que en muchas ocasiones se avanza y en otras se retrocede.
- El tiempo requerido no basta sólo con una reunión, toma meses o años.
- Lograr un producto final el cual resulta deseable, viable, centrado, flexible y que se pueda transmitir en cinco minutos.

Una visión ineficaz puede resultar peor que no tener ninguna visión y puede hacer que la gente se desbarranque. Sin cimientos lo suficientemente fuertes el proceso de cambio no se alcanza satisfactoriamente, lo cual obliga a retroceder y reconstruir.

- **Etapa 4: Comunicar la visión de cambio**

Cuando se tiene una gran visión de cambio, esta puede satisfacer un propósito útil, incluso si es percibida únicamente por un grupo pequeño de personas clave. Pero el mayor potencial de una visión se logra alcanzar cuando es comprendida por todos los que intervienen en una empresa. Este sentido compartido ayuda a incentivar la motivación y a mantener la coordinación de los integrantes de la empresa y de esta forma se generan las transformaciones.

Las deficiencias en la comunicación de una visión son a menudo debido a limitaciones intelectuales entre empleados de nivel más bajo o debido a la resistencia al cambio que puedan tener las personas y en consecuencia, la aceptación que se tenga acerca del mismo. El desarrollo de una visión de transformación con frecuencia exige que quienes integran la coalición conductora dediquen mucho tiempo para recabar información, asimilarla, considerar alternativas y finalmente tomar decisiones. La coalición conductora se ve obligada a responder interrogantes, lo que requiere tiempo y comunicación. Cuando existe insuficiencia en la comunicación, se pierde la visión en la confusión.

Los elementos clave para la comunicación efectiva de la visión son:

- Sencillez: Tienen que ser palabras que entiendan todos, dejando de lado lo técnico. Debe existir claridad y sencillez en el mensaje.
- Metáforas, analogía y ejemplo: “Una imagen verbal vale mil palabras”. Las palabras cuando se escogen bien pueden hacer que un mensaje sea conocido y valioso para atraer la atención de las personas.
- Foros múltiples: Hay que utilizar todos los medios posibles para transmitir el mensaje, reuniones, comunicados y periódicos, interacciones tanto formales como informales.
- Repetición: Las ideas se incorporan profundamente cuando son repetidas constantemente.
- Liderazgo a través del ejemplo: El comportamiento de las personas clave debe estar alineada con lo que se comunica en la visión.
- Explicación de aparentes inconsistencias: Si las inconsistencias son ignoradas se pierde la credibilidad de la comunicación.
- La comunicación bilateral es más poderosa que la unilateral, si esto no es así “es fácil que se convierta en una transmisión estridente y unilateral en la cual se ignora la retroalimentación útil e involuntariamente hacemos que los empleados sientan que no son importantes”.
- **Etapa 5: Facultar a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance**

El objetivo de esta etapa consiste en preparar a las personas para que tomen acciones, eliminando la mayor cantidad de barreras posible.

Las barreras que impiden que se faculte a los empleados son:

- Las estructuras formales dificultan el que los empleados puedan actuar. “Cuando las barreras estructurales no son eliminadas en forma oportuna, el riesgo que se enfrenta es que

los empleados se sientan hasta tal punto frustrados que echen a perder el esfuerzo completo en pro de la transformación”.

- La carencia de las aptitudes necesarias socava la acción.
- Las áreas de personal y sistemas de información dificultan el que los empleados puedan actuar.
- Los jefes desalientan las acciones orientadas a instrumentar la nueva visión.
- Siempre que las barreras estructurales no son eliminadas en forma oportuna, la frustración que puede sentir el personal pone en peligro los planes de transformación que tiene la empresa.

¿Cómo facultar a la gente para llevar a cabo el cambio?

- Comunicar una visión sensata a los empleados: Los empleados deben contar con un sentido de propósito compartido, si esto se logra va a ser mucho más fácil iniciar las acciones para el logro del mismo.
- Hacer que las estructuras sean compatibles con la visión: Las estructuras que no están alineadas obstaculizan las acciones necesarias para la transformación.
- Proveer la capacitación necesaria a los empleados: Sin las habilidades ni las actitudes correctas los empleados no se sienten facultados para actuar.
- Alinear los sistemas de información y recursos humanos con la visión: Si estos sistemas no están alineados obstaculizan las acciones necesarias.
- Confrontar a los supervisores que socavan el cambio necesario: No hay como un mal jefe para restarle facultades a una persona.
- **Etapa 6: Generar logros a corto plazo**

Los resultados obtenidos en esta etapa tienen que ser visibles e inequívocos a la vez, no alcanza con aproximaciones a los logros, estos se tienen que alcanzar para visualizar que es posible la transformación a largo plazo.

Un buen logro a corto plazo debe tener por lo menos estas tres características:

- Es visible; un gran número de personas pueden ver si el resultado es real o ficticio.
- Es inequívoco; no hay duda de lo que se trata.
- Está claramente relacionado con el esfuerzo del cambio.

Funciones de los logros a corto plazo:

Los logros a corto plazo proporcionan evidencias en el sentido de que los sacrificios valen la pena, los logros que se obtienen en el corto plazo justifican los costos.

Estos logros recompensan a los agentes de cambio alabando su trabajo, la retroalimentación positiva eleva la moral y la motivación.

Los logros a corto plazo contribuyen a afinar la visión y las estrategias, proporcionan información sobre la viabilidad de las ideas. Estos logros debilitan la posición de aquellos que se resisten al cambio.

Los logros a corto plazo contribuyen a que los jefes continúen apoyando el proyecto; las personas que se encuentran en los niveles más altos de jerarquía cuentan con evidencia suficiente de la transformación planeada.

Por último, los logros a corto plazo intensifican el ímpetu entre la gente, convierte a los neutrales en partidarios y a los partidarios en colaboradores activos.

La función de la administración

Para una efectiva transformación se necesita un equilibrio entre el liderazgo y una buena administración.

Dado que los líderes resultan fundamentales para obtener un cambio, muchas veces se piensa que la transformación es equivalente a liderazgo. Sin liderazgo las transformaciones, las reestructuraciones y los cambios culturales no se efectúan de forma adecuada o no se dan. Pero también hay otros elementos que son muy importantes en estas transformaciones.

Todos los procesos de cambio necesitan una buena administración, es fundamental para que el proceso no se salga de su cauce o se desbarranque por completo.

“Cuando un líder carismático no es un buen administrador y no valora las habilidades administrativas en otros, alcanzar logros a corto plazo puede ser problemático en el mejor de los casos.”

- **Etapa 7: Consolidar las ganancias y generar más cambios**

Las transformaciones esenciales tardan mucho tiempo, en especial en grandes organizaciones. Son muchos los factores que pueden frenar el proceso de cambio a un paso de la meta, entre

ellos: la rotación de agentes de cambio importantes, el agotamiento puro de los líderes y la mala suerte.

En estas circunstancias los logros a corto plazo son fundamentales para que el ímpetu se intensifique, pero la celebración de dichos logros puede resultar letal si se pierde de vista el sentido de urgencia.

La resistencia irracional y política ante el cambio nunca se disipa por completo. Incluso cuando se han obtenido logros intermedios, existen personas que no bajan la guardia y ante cualquier oportunidad muestran su resistencia al cambio. “Siempre que uno afloja el paso antes de concluir una tarea, se puede perder el ímpetu crítico, lo cual dará lugar a un retroceso”.

Las organizaciones están compuestas por partes interdependientes, son pocas las cosas que se pueden mover con facilidad, casi todos los elementos de una organización están interconectados y por lo tanto se ven afectados ante cualquier modificación. Es importante planear y considerar si existen interdependencias innecesarias para que las modificaciones no afecten tantas variables.

Un esfuerzo exitoso en pro de una transformación fundamental:

- Más cambio, no menos: La coalición conductora se vale de la credibilidad que le otorgan los logros a corto plazo para emprender los logros de mayor magnitud.
- Más ayuda: Conseguir la colaboración de más personas.
- Liderazgo por parte del cuerpo directivo: Los altos directivos se concentran en mantener claramente los objetivos compartidos y también de mantener un adecuado nivel de urgencia.
- Administración de proyectos y liderazgo de los niveles más bajos: Los niveles bajos de la jerarquía brindan el liderazgo para proyectos específicos y administran dichos proyectos.
- Disminución de interdependencias innecesarias: Hay que identificar las interdependencias innecesarias y eliminarlas.
- **Etapa 8: Arraigar los nuevos enfoques en la cultura**

Esta etapa vincula las nuevas actitudes de la empresa con el éxito y desarrolla medios para asegurar la sucesión del liderazgo.

El poder de la cultura

Cultura se refiere a normas de comportamientos y valores compartidos entre un grupo de personas.

“Las normas de comportamiento constituyen formas de actuar comunes o persistentes que se observan en un grupo y que prevalecen porque los integrantes del mismo tienden a comportarse en formas que imparten estas prácticas a los nuevos miembros, recompensando a quienes se adaptan al grupo y sancionando a quienes no lo hacen”.

Los valores compartidos constituyen intereses y objetivos compartidos por la mayoría de las personas que componen un grupo y tienden a normar el comportamiento del grupo y a prevalecer a lo largo del tiempo, incluso cuando los integrantes del grupo han cambiado.

La cultura tiene importancia en la transformación ya que puede influir poderosamente en el comportamiento humano, resulta difícil de modificar y debido a su virtual invisibilidad dificulta manejarla en forma directa. Resulta más difícil modificar los valores compartidos que las normas de comportamiento, ya que los primeros son menos aparentes.

En muchas oportunidades en los esfuerzos de transformación, el núcleo de la vieja cultura no es incompatible con la nueva visión, lo que no implica que surjan normas específicas que si lo serán. El trabajo va a ser insertar las nuevas prácticas que van surgiendo de la visión, en las raíces de la vieja cultura, descartando piezas que sean inconsistentes. Existen teorías que sostienen que el cambio cultural se produce a lo último, no al principio. “El impedimento más grande para generar el cambio en un grupo, es la cultura. Por lo tanto el primer paso en una transformación fundamental sería el cambio en las normas y en los valores.” Una vez que esto ocurre, el resto del esfuerzo de cambio se torna más sencillo.

Según Kotter esto no se cumple en las transformaciones que ha observado. “La cultura no es algo que se manipula con facilidad.” “La cultura se transforma únicamente después de que se han alterado con éxito las acciones de las personas, después de que el nuevo comportamiento genera algún beneficio para el grupo durante un tiempo, y después de que la gente percibe la conexión que existe entre las nuevas acciones y la mejoría en el desempeño”. Es por esto que la mayor parte de la transformación ocurre en la etapa 8 y no en la primera.

Arraigar el cambio en una cultura

- Ocorre a lo último, no al principio: La mayor parte de las alteraciones en las normas y los valores compartidos ocurre al final del proceso de transformación.
- Depende de los resultados: Los nuevos enfoques habitualmente se arraigan en la cultura una vez que ha quedado bien claro que funcionan y son superiores a los viejos métodos.
- Requiere mucha comunicación: Sin instrucción y apoyo verbales, es frecuente que la gente se muestre renuente a aceptar la validez de las nuevas prácticas.

“TEYMA : UN CASO DE ÉXITO EN LA MEJORA CONTINUA EN EL URUGUAY”

- Puede implicar rotación de personal: En ocasiones la única forma de transformar una cultura es cambiar a las personas clave.
- Hace que las decisiones sobre las sucesiones en el organigrama sean cruciales: Si los procesos de promoción no se modifican de modo que sean compatibles con las nuevas prácticas, la vieja cultura volverá a afirmarse.

Lo característico es que la modificación de actitudes y comportamientos se inicien en los comienzos de los procesos de transformación. Estas alteraciones generan cambio en las prácticas que apoyan a que la empresa obtenga mejores productos o servicios a costos más bajos. Pero es solamente al final del ciclo cuando el cambio se arraiga en la cultura.

CAPÍTULO 3: CASO DE ESTUDIO

En este capítulo se describe la situación de la organización en base a las variables consideradas en el AIO. Para ello se extrajo información del Relatorio presentado para el Premio Iberoamericano 2009, entrevistas a personal gerencial y a clientes externos.

3.1. MOTIVACION ORGANIZACIONAL

3.1.1. Historia

“Teyma¹¹ ha obtenido un rápido desarrollo y un permanente mejoramiento de su competitividad y eficiencia, logrando en pocos años alcanzar y superar a competidores con mucho más antigüedad en el mercado y ganar terreno en nuevas actividades y geografías”.

Su historia institucional puede resumirse en las siguientes etapas:

1980-1985: Proceso Fundacional

Ejecuta los contratos de líneas eléctricas de alta tensión y subestaciones para los que fue creada como instrumento de Teyma Argentina. Tiene un volumen de trabajo importante pero sólo en cuatro contratos dentro del área eléctrica. No logra conformar una cartera que dé continuidad a la empresa y por lo tanto no desarrolla capacidades humana, técnica y financiera. No hay inserción en el mercado.

1986-1990: Proceso de Refundación

Se reestructura la empresa partiendo desde cero. Se comienza sin cartera de contratación, confiando en una estructura local. Queda desde entonces la Dirección de la empresa a cargo de ejecutivos uruguayos. Hacia fines de 1987, se logra conformar una cartera de obras, basada en la diversificación. Se obtienen contratos con buen margen de utilidades en las áreas eléctrica, telefónica e hidráulica. Su mercado es 100% de Obra Pública. Comienzan a construirse las capacidades necesarias para dar continuidad y crecimiento al negocio: contratación de recursos humanos, financiación proveniente de ganancias y créditos e incorporación de equipamiento de obra.

1991-1996: Proceso de Crecimiento

Gracias a la diversificación y la inserción en el mercado, se logra crecer hasta llegar a una facturación del orden de USD 30 millones. Tras este proceso, la empresa confirma un posicionamiento de primera línea en el mercado. Logra la certificación ISO 9000 y se afirma como

¹¹ Relatorio Teyma 2009, Relatorio de Gestión de Teyma presentado para el Premio Iberoamericano de la Calidad 2009 (FUNDIBEQ).

una de las tres principales empresas del sector. Alcanza la inserción en el sector privado y en 1996 la facturación del sector privado alcanza a la del sector público.

En octubre de 1996 nace Pandelco (hoy Teyma Forestal), el primer emprendimiento fuera de la construcción. Si bien fue creciendo el área forestal la posibilidad de prestar servicios se fue dilatando en el tiempo, cobró otro impulso con la aparición de la producción de celulosa en el país y algunas otras actividades.

“A medida que se industrializó el negocio forestal se justificó la prestación de un servicio que los otros no podían brindar, por una cuestión de volumen, capacidad y organización. Nos costó unos años pero fue una apuesta a futuro. En principio la idea fue hacer algo profesional, tecnificado, con una gestión prolija y buena parte del éxito se debe a ello”.¹²

1997-2006: Proceso de Consolidación

Las capacidades y el posicionamiento alcanzados permiten generar buenos niveles de contratación y ejecución, que en 2002 retroceden al prolongarse por años la recesión del país. Pese a ello se mantiene una estructura importante y la estrategia es sistematizar la gestión. Se destinan recursos a mejorar el control y eficiencia de la organización en el manejo del negocio, reduciendo los riesgos. Basándose en la sistematización que trajo la gestión de la calidad, se implantan sistemas de gestión de obras, de medioambiente y de seguridad y salud ocupacional alcanzando las certificaciones ISO 14001 y OHSAS 18001. Empleando la mejora continua para crear valor al accionista y oportunidades de desarrollo al personal, se asegura una base firme para comenzar otro proceso de crecimiento y consolidar su liderazgo en la construcción local. En mayo de 2004 inicia sus operaciones Cap (Teyma Medioambiente). Pandelco concreta su primer contrato de largo plazo con cosecha totalmente mecanizada.

“En Medioambiente logramos prestar un servicio superior al que normalmente se brinda en Montevideo por ser una empresa moderna, tecnificada y certificada en calidad. Demostramos que podíamos competir con éxito, ser eficientes y ganar en precio”.¹³

2007-2009: Proceso de Internacionalización

Luego de consolidar sus capacidades de gestión y demostrar con hechos que pudieron articular operaciones en el exterior, Abengoa les asigna las obras civiles de plantas de biocombustibles de su plan de expansión industrial en Europa. Los buenos resultados logrados hacen que esta experiencia se extienda a sus plantas solares de generación de energía eléctrica y luego a proyectos energéticos en Brasil, Marruecos y Argelia. Se crean Teyma Internacional y Teyma

¹² Entrevista Gerente de Sistemas de Gestión: Fernando Cabezas

¹³ Ibid.

España, aprovechando recursos humanos y experiencia de gestión de Teyma y desarrollando luego los propios, adecuados a situaciones y mercados diferentes. En Uruguay se contrata la ejecución de varios proyectos de volumen muy superior a lo tradicional, asegurando una cartera de obras muy importante para los años siguientes. Para que cada sociedad haga foco en sus actividades específicas, se constituye el holding como tal, separando su Dirección y se designan Gerentes a cargo de cada empresa.

“En resumen las empresas que conforman Teyma son: Teyma Internacional (España, EEUU, Brasil y proyectos puntuales en Abu Dhabi, Argelia entre otros), Teyma Construcción, Teyma Forestal y Teyma Medioambiente”.¹⁴

En la entrevista realizada al Presidente de Teyma mencionó que el proyecto más importante que tienen es la planta de Solanas en EEUU y a su vez están ejecutando diez proyectos de energía solar en España, cada uno de 50 megavatios (MW). También comentó que en Uruguay la obra más importante que finalizaron el año pasado fue la planta de energía eléctrica ejecutada para UTE (se tuvo que realizar en un año) y actualmente se encuentran realizando obras para el Sanatorio Asociación Española, el Sanatorio Americano y la sexta línea de bombeo para OSE.

3.1.2. Visión y Misión

En un principio no había una visión oficial, en el año 1996 con la implementación del sistema de calidad se comenzó a promover la redacción de documentos estratégicos, políticas, procedimientos y planes sistemáticamente. Si bien antes existía una planificación estratégica, se elaboraba a nivel de la Dirección. En la medida que la planificación comenzó a ser un elemento importante para cualquier actividad, se empezó a elaborar en forma colectiva, se ampliaron los contenidos y entre otras cosas se definieron la visión y la misión.

La idea de la visión es que todo el mundo entienda hacia dónde se dirigen, brindar una guía, un enfoque u objetivo de largo plazo.

A partir de ese plan estratégico se comenzó a elaborar un cuadro de mando integral, en primer lugar se planifica, luego se ejecuta, controla y se utilizan esas conclusiones para mejorar.

“Llevó bastantes años hasta que se pudiera decir que la planificación estratégica estaba recorriendo un ciclo de mejora. Tener un plan estratégico y cumplirlo es muy diferente y lleva años de aprendizaje, de ensayo y error”.¹⁵

¹⁴ Entrevista Presidente de Teyma: Brandon Kaufman

¹⁵ Fernando Cabezas, op. cit. p 51

El comité revisa la misión y la visión de la empresa; estas definiciones tan esenciales no se modifican todos los años, pero la discusión de su contenido siempre ambienta un intercambio fértil sobre los conceptos que definen la razón de ser de la empresa. En los últimos años se ha realizado más de un ajuste en estas definiciones, en función de los importantes cambios registrados en la realidad y en las perspectivas de la empresa.

La versión aprobada en 2010 es la siguiente:¹⁶

Misión

“Somos una empresa de Abengoa dedicada a la creación de infraestructuras, la biomasa y el manejo de residuos en Uruguay, así como la construcción de proyectos llave en mano a nivel internacional”. “Desarrollamos todas nuestras actividades como líderes por nuestros sistemas de gestión, apostando a la satisfacción de nuestros clientes, personal y accionistas”.

Visión

“Una empresa de Abengoa líder por su gestión en la creación de infraestructuras, la biomasa y manejo de residuos, para un mundo globalizado y contribuyendo al desarrollo sostenible”.

Con los últimos cambios han querido destacar la nueva perspectiva internacional que se ha abierto con fuerza inusitada para Teyma y la importancia que su metodología de gestión tiene como clave del éxito.

En su plan sectorial cada área incluye una definición concreta de su misión en la empresa, su situación actual, sus objetivos de corto y largo plazo y las acciones a tomar para alcanzarlos. Estos planes apuntan a lograr una acción coordinada de todos los sectores de la empresa y darle consistencia al plan global. Asimismo constituyen la base para la asignación de recursos a través del presupuesto económico y financiero.

3.1.3. Incentivos

“Las remuneraciones¹⁷ deben adecuarse al mercado salarial en aquellos puestos que se consideran estratégicos, los salarios son mayores que el promedio, con el fin de respaldar determinados aspectos que la empresa toma como prioridades. Incluso existen puestos que son considerados estratégicos en Teyma pero que en el resto de las empresas del sector no existen o que al menos no son especialmente valorados, como por ejemplo el de un Gerente de Sistemas de Gestión o Directores de Proyectos”.

¹⁶ Relatorio Teyma 2009, op. cit. p 50

¹⁷ Ibid.

Pero esa necesidad de alinear las remuneraciones con la política y estrategia no se limita a la elección de una determinada escala de retribuciones que refleja la trascendencia que le dan a determinadas funciones, sino que se manifiesta principalmente por el peso significativo que la remuneración variable (en forma de gratificación extraordinaria) tiene dentro del conjunto de las retribuciones salariales de la empresa.

- El pago de estas gratificaciones, que dependen del logro de los objetivos personales y colectivos, resulta del reparto entre el personal permanente de un porcentaje de las ganancias de la empresa y puede representar, según los casos, un alto porcentaje de los ingresos percibidos durante el año.

Esto refuerza el enfoque a resultados de todos los integrantes de la empresa y lleva a concentrar esfuerzos en el éxito de los objetivos estratégicos establecidos.

“No necesariamente hay una correspondencia directa entre la obtención de reconocimientos empresariales y los incentivos al personal. Por ejemplo uno de los objetivos del departamento de Sistemas de Gestión era obtener el Premio Iberoamericano de Calidad. El cumplimiento de cada objetivo se pondera con respecto al total de los objetivos del departamento. Si se cumplen los objetivos sectoriales, los departamentos obtienen una gratificación extraordinaria, entonces la obtención de premios, en este caso el Premio Iberoamericano de Calidad, es parte de los objetivos del departamento de Sistemas de Gestión y por lo tanto obtiene una gratificación por ello”.¹⁸

- Para el personal de obras-explotaciones el cálculo de la gratificación se basa en la mejora lograda en el margen de ganancias de su obra/unidad de explotación respecto al previsto originalmente en su lanzamiento.
- Para el personal de los servicios centrales, el monto es proporcional a los beneficios después de impuestos que la empresa en su conjunto logra al final del año.
- A la política de reconocimiento de logros en ese sistema de gratificaciones, se suman otros mecanismos, como los premios a las mejores Acciones de Mejora propuestas, reconocimientos a la innovación y a la mejora continua, o el destaque público de los éxitos alcanzados por personas o sectores que la Dirección realiza frecuentemente por diversos medios de comunicación interna. La experiencia y la fidelidad a la empresa son especialmente reconocidas, otorgando medallas a quienes cumplen 10 años de actividad en Teyma y mediante la entrega de una plaqueta y un reloj de oro al cumplir 25 años.

¹⁸ Entrevista Gerente de Recursos Humanos Jorge Penedo

- Aparte de las retribuciones de carácter salarial el personal cuenta con cobertura de móviles de emergencia médica para todos los lugares de trabajo, seguros de vida, complementos de Subsidios por Enfermedad y licencias o flexibilización de horarios concedidos por estudio.
- “Vale la pena mencionar¹⁹ la liberalidad en materia de horarios de trabajo que tiene el personal de Oficina Central, para el que no existe un registro o contralor sino que se hace confianza en la dedicación y responsabilidad de cada funcionario. El pago del tiempo extra se realiza de acuerdo a un procedimiento que indica que quien trabaja horas extra lo comunica a su jefe inmediato y éste al departamento de Recursos Humanos para su liquidación y pago”.
- En materia de servicios cabe agregar también la existencia de convenios suscritos en las Áreas Salud, Educativa, Cultural, Deportiva y Vivienda, que dan al personal y familiares directos beneficios especiales o sensibles descuentos.

“Teyma²⁰ promueve la equidad de todas las condiciones de empleo, lo cual se ve reflejado en la inexistencia de barreras culturales, raciales, religiosas o de género”.

Se favorece el desarrollo del potencial de diversidad en los profesionales y técnicos a través de la asignación, a lo largo del tiempo de la gestión de proyectos muy diversos. Para la evaluación y revisión de la Gestión de Recursos Humanos (determinación de competencias, formación, participación, satisfacción y acciones de mejora), reciben en forma semestral la Visita de Control y Seguimiento por parte de los técnicos de Abengoa. Además cada dos años se realiza una encuesta de Satisfacción de Personal.

El nivel de rotación dentro del personal permanente es significativamente bajo y las promociones son de alta frecuencia. En síntesis, la empresa cuenta con un bajo nivel de rotación, alto nivel de desarrollo profesional que se basa en la creación de oportunidades, ya sea a través de planes de carrera o itinerarios profesionales con un fuerte apoyo en la formación.

¹⁹ Relatorio Teyma 2009, op. cit. p 50

²⁰ Ibid.

3.1.4. Cultura

Gestión de la Calidad en Teyma

En el Uruguay en el año 1993 había muy pocas empresas con certificación ISO y existía escaso conocimiento del tema calidad en general.

De acuerdo a las entrevistas, antes de empezar el proceso Teyma era una empresa tradicional y la construcción en el Uruguay en particular no se caracterizaba ni por una tecnificación muy elevada en cuanto a la parte constructiva, ni tampoco en cuanto a gestión.

“Teyma siempre estuvo orientada a la mejora continua, quizás sin una sistemática preestablecida y sin los sistemas de gestión implantados”.²¹

La construcción es un tipo de actividad que busca oportunidades sobre todo cuando se trabaja como contratista, se espera que salgan licitaciones públicas o pedidos de clientes privados, no es una empresa que pueda producir y salir a vender el producto al mercado. Salvo excepciones, la certificación de Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9000 no es exigida. Teyma se ha propuesto romper ese paradigma, enfrentando los criterios dominantes en un mercado acostumbrado a comprar por precio y no por calidad.

A fines de 1995 la visión estratégica sobre el posicionamiento que la empresa debía tener en el futuro llevó a la Dirección de Teyma a tomar como objetivo la certificación ISO 9000. De la entrevista realizada al Presidente surge que hubo dos hechos concurrentes: un lineamiento de Abengoa de que todas sus filiales tenían que estar certificadas ISO 9000 y a su vez Antel como cliente anunció que iba a incluir en sus pliegos que aquellas empresas que estuvieran certificadas iban a ser premiadas en las adjudicaciones de las licitaciones.

Teyma es una de las pocas filiales de Abengoa cuya Dirección es local, uruguaya, con cierta autonomía. No es una sucursal. Abengoa brindó apoyo técnico, enviando especialistas en el tema que ayudaron a la empresa en la implantación de los sistemas para poder lograr la certificación.

“La Dirección local se convenció de la necesidad de contratar gente específicamente para calidad, el sistema se armó entre personal de la empresa (con el apoyo de Abengoa) pero sin consultores externos”.²²

²¹ Brandon Kaufman, op. cit. p 52

²² Fernando Cabezas, op. cit. p 51

“Para llevar adelante el cambio en la etapa inicial, a fines de 1995, teníamos un grupo de líderes que eran los Directores de Proyecto que venían trabajando con nosotros y contratamos a un experto en sistemas de calidad que fue Fernando Cabezas. La conjunción de Fernando (con la teoría) y nuestros líderes (con la práctica) hizo un muy buen sistema de gestión”.²³

“Se creó un departamento que no se encarga de la calidad, sino de que todo el mundo se encargue de la calidad; así es como nosotros entendemos nuestra función”.²⁴

Según la información obtenida de las entrevistas, quedó un grupo armado entre el Gerente de Compras, el Director de Proyecto de Obra, el Gerente de Sistemas de Gestión y la Dirección. Este fue el principio del Comité de Calidad que después fue evolucionando e incorporando a otras áreas. En sucesivas etapas se fueron agregando miembros, se integraron los Jefes de Obra de la mayor parte de las obras y al área de Recursos Humanos. Finalmente quedó conformado por la totalidad de las obras y departamentos, en 1998 tenían una integración bastante amplia del Comité y en 1999 se terminó incluyendo a todos los sectores y Directores de Proyecto.

En resumen, se creó el Comité de Calidad y el Departamento de Gestión de la Calidad, se emitió la Declaración de la Política de la Calidad y se comenzó la implantación de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad basado en la norma UNIT-ISO 9002. Inicialmente, se centraron en las obras de telefonía y en los aspectos que afectaban a los departamentos centrales de la empresa.

Se confeccionó el Manual de la Calidad, los procedimientos, planes y otros documentos. Se implantaron los controles y registros necesarios, se capacitó al personal involucrado, se organizaron las actividades relacionadas y en general, se implementó el cumplimiento de todos los requisitos de la norma. Así, en diciembre de 1996 Teyma obtuvo para sus obras de telefonía el primer certificado ISO 9000 otorgado a una empresa constructora en el país.

“Se estableció un plazo breve para dicho objetivo, donde el liderazgo de la Dirección fue fundamental. El Presidente iba a las diferentes obras del país a transmitir la importancia del trabajo en conjunto para lograr la certificación. Es complicado trabajar en ese entorno ya que el nivel de educación del personal de obra es limitado, por lo cual debimos enfocarnos en la capacitación y motivación”.²⁵

²³ Brandon Kaufman, op. cit, p 52

²⁴ Fernando Cabezas, op. cit, p 51

²⁵ Ibid.

“En general, el hombre es reactivo a los cambios y trata de evitarlos, nosotros no fuimos la excepción. Como Gerente asumí el liderazgo de la implantación en los sistemas de gestión, calidad, medioambiente y seguridad”.²⁶

“Teyma tenía una cultura de mucha fuerza, empuje, cerrar los ojos e ir para adelante; ahora hay que seguir para adelante pero con los ojos bien abiertos”.²⁷

En las entrevistas realizadas comentaron que una de las dificultades que tuvieron para la comunicación y difusión del modelo fue la dispersión geográfica que caracteriza a la construcción. Teyma enfrentó esto desde el principio y hubo un gran desarrollo en el área informática ya que era un factor clave para la gestión de la empresa.

“Cuando se realiza un cambio organizacional se deben ubicar en cada lugar las personas necesarias para hacer el trabajo. No se hace un organigrama diciendo: tengo una persona libre y con ella ocupar ese espacio, sino que si existe un espacio libre, se debe encontrar un determinado perfil. Inicialmente lo que quisimos fue obtener un certificado, luego nos dimos cuenta que con eso sólo no alcanzaba y que era una muy buena herramienta para poder transitar en el camino de la mejora continua. Cuando todos nos convencimos de esto, el tránsito de ese camino fue sencillo y nos acoplamos muy bien”.²⁸

Durante 1997, el desafío en materia de calidad para Teyma fue la extensión del sistema implantado a todas las líneas de trabajo, lo que suponía multiplicar esfuerzos en muchos frentes dispersos y en actividades muy diversas incluyendo obras hidráulicas, eléctricas y civiles de muy variadas características. También este proceso culminó exitosamente y en noviembre de ese año Teyma pasó a ser la primera empresa de la construcción de nuestro país certificada para la totalidad de las obras.

A partir de 1998, continuó el perfeccionamiento del Sistema de Calidad, pero al tener ya la certificación en todas las áreas, se plantearon ampliar sus objetivos en materia de calidad a todos los aspectos de la empresa y a conceptos de Gestión Total de la Calidad que excedían los requisitos de las normas ISO 9000 entonces vigentes. Esta nueva etapa trajo otros requisitos, como la implantación de un sistema de gestión de obras, encuestas de satisfacción a clientes externos e internos, desarrollo del personal a través de la capacitación, el involucramiento y la mejora de las condiciones de trabajo, tecnificación en la gestión de la información, organización del mantenimiento de equipos, estudio de los costos de calidad y otras iniciativas con similar enfoque.

²⁶ Brandon Kaufman, op. cit. p 52

²⁷ Fernando Cabezas, op. cit. p 51

²⁸ Brandon Kaufman, op. cit. p 52

“TEYMA : UN CASO DE ÉXITO EN LA MEJORA CONTINUA EN EL URUGUAY”

Los documentos de objetivos anuales desde entonces a la fecha reflejan elementos de las distintas áreas del Modelo de Mejora Continua (MMC) del Premio Nacional de Calidad, aunque siempre en forma abierta, sin limitarse al modelo.

Con posterioridad a certificar ISO 9000 se contrató una consultora argentina llamada DVD, con la cual se implantó un sistema de control de gestión diseñado y enfocado fundamentalmente en lo económico para llevar el control de los costos, materiales, mano de obra y obtener reportes sistematizados de esa información.

Otro elemento importante para favorecer este proceso ha sido la propia estructura de la organización, con pocos escalones en relación con su dimensión y flexible para adaptarse a los cambios. Cada responsable de una obra o departamento es responsable de todos los aspectos de la gestión, por lo que los temas de calidad, ambientales o de seguridad son parte de su propio rol, no una tarea de otro sector.

En el año 2000, luego de hacer una autoevaluación según el MMC, se presentaron al Premio Nacional de Calidad (PNC) y lograron esa distinción, lo que marcó para Teyma un hito muy trascendente. Los logros en la gestión de la calidad impulsaron el desarrollo y sistematización de otros aspectos de la gestión. Testimonio de ello es la obtención en 2001 de la certificación ISO 14001 de las obras de construcción de viviendas (y poco después de todas las demás obras) y de la certificación por la norma UNIT 18001 (OHSAS 18001) del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional de toda la empresa en 2002. Por otra parte, aprovechando las oportunidades de mejora detectadas al participar en el PNC, se perfeccionó el SGC con la actuación de grupos de mejora, sistematización en los servicios centrales e integración de sistemas de gestión entre sí y con la planificación estratégica.

Teyma tuvo la mayor dificultad económica con la crisis del 2002 por falta de financiamiento y liquidez, por lo cual se tomaron medidas inusuales, por ejemplo se armó un Comité de Crisis con los líderes de la empresa para resolver en conjunto las decisiones financieras. Se reafirmó la línea estratégica asumida: se redujo lo menos posible la estructura y se mantuvo la apuesta a la calidad de la gestión, empleando los sistemas como defensa de la eficiencia.

En 2003 se obtuvo la renovación del certificado de calidad, por la nueva norma ISO 9001:2000 y pese a la situación económica imperante participaron nuevamente del Premio Nacional de Calidad, siendo la única empresa privada que lo logró en ese año. La retroalimentación recibida de esta nueva participación en el PNC y la experiencia de sobrellevar la crisis basándose en la sistematización, abrieron un nuevo ciclo de mejora que les hizo llegar fortalecidos a una nueva fase

de crecimiento. En el año 2006, Teyma Uruguay S.A (hoy Teyma Construcción) fue distinguida por tercera vez con el Premio Nacional de Calidad de nuestro país.

Las nuevas sociedades que se fueron creando incorporaron desde el principio el estilo de gestión de Teyma basado en la sistematización según normas internacionales, la mejora continua y la organización orientada a procesos, con un sistema único que guía toda su gestión. En consecuencia, Teyma Forestal logró entre 2001 y 2004 la certificación de sus sistemas de gestión por las normas ISO 9000, ISO 14000 y OHSAS 18000; Teyma Medioambiente alcanzó la triple certificación en 2005 (a sólo un año de su creación) y Teyma España (que se constituyó en 2008) la obtuvo en febrero de 2009.

“Habíamos ganado tres veces el Premio Nacional de Calidad pensamos que lo íbamos a ganar una cuarta vez pero ¿cuál era el Premio que nos quedaba siguiendo el Premio Nacional de Calidad? El Premio Iberoamericano. Si bien el premio es compararse con uno mismo, al final se compara con otros porque se obtiene con un determinado puntaje. Creo que el listón del puntaje sube según con quién se compete. Presentarse a los premios es una fuente de mejora continua”.²⁹

En el año 2007 obtuvieron la mención Plata del Premio Iberoamericano y debieron introducir mejoras en el período 2007-2009 para la obtención del Oro en el Premio Iberoamericano de Calidad (2009).

“El no haberlo ganado en el 2007 nos dio un informe de retroalimentación y nos mostró que en varios campos de la empresa para ganar el Premio Iberoamericano nos faltaba realizar muchas tareas. Analizamos las mismas y vimos los campos que nos parecían más trascendentes. Nos dimos cuenta de que el informe efectivamente estaba bien hecho, que tenían razón y trabajamos un par de años en ello para presentarnos después. Por ejemplo el tema de la comunicación interna como también involucrar a los proveedores que trabajan con nosotros en la mejora”.³⁰

Todo el proceso de desarrollo de la cultura de calidad y la puesta en marcha de un sistema de gestión basado en estos conceptos, fue impulsado y orientado por la Dirección de Teyma, apoyándose en características favorables preexistentes de estructura, estilo gerencial y relacionamiento personal entre los directivos y el total de la empresa.

De la cultura antigua lo importante era que permaneciera la fuerza y el empuje que caracterizó siempre a la empresa. Lo que buscaron fue la tecnificación, sistematización de la gestión, ser cuidadosos, prolijos y dejarlo plasmado en documentos.

²⁹ Brandon Kaufman, op. cit. p 52

³⁰ Ibid.

“TEYMA : UN CASO DE ÉXITO EN LA MEJORA CONTINUA EN EL URUGUAY”

El desarrollo del modelo se basó en valores esenciales que son comunes a todo Teyma se describen en forma explícita y detallada en la Política de Calidad de cada sociedad, se destacan seis conceptos como pilares básicos:

- El Cliente como razón de ser de la empresa y la prioridad de conocer y satisfacer sus necesidades como criterio básico de qué es calidad.
- Un enfoque preventivo y responsable ante los errores y problemas en contraposición a la vieja cultura de confiar en que “alguien” va a corregir lo que salga mal.
- Participación y desarrollo del personal para que cada uno asuma su función como parte de un equipo, actuando como protagonista competente e involucrado.
- Decisiones basadas en hechos gracias a una información confiable, accesible, bien comunicada y oportunamente analizada.
- Promover la innovación como motor de la mejora y la competitividad.
- Ciclos de mejora permanentes como norma para todos nuestros procesos.

Pero además de estos conceptos centrales se destacan en el texto de la política otros valores de significación para la calidad:

- Todos somos responsables por la calidad.
- Nuestra misión personal incluye satisfacer también a nuestros clientes internos.
- Nos enfocamos en los procesos por encima de las divisiones organizativas.
- La gestión debe sistematizarse y la calidad estar integrada en ese sistema.
- Hay que medir objetivamente las exigencias de clientes en vez de basarse en opiniones.
- El éxito depende de la identificación y compromiso de todos con esta Política.
- Sólo la mejora continua en calidad y competitividad asegura la posición de líder en el mercado.

Para promover un comportamiento ético todos los integrantes de Teyma están sujetos al Código de Conducta Profesional, en él se imponen las siguientes obligaciones:

- Los más altos estándares de honradez y conducta ética, incluyendo procedimientos adecuados y éticos para tratar los conflictos de intereses reales o posibles entre las relaciones profesionales y personales.
- Comunicación plena, justa, precisa, puntual e inteligible en informes u otras comunicaciones que se realicen.
- Cumplimiento de las leyes, normas y reglamentos aplicables.

- Evitar todas las situaciones que pudieran desembocar en un conflicto sustancial, real o posible, entre sus propios intereses y sus deberes y responsabilidades como empleado, directivo o consejero.
- No aceptar ni proporcionar regalo o favor alguno, ni tampoco ninguna actividad de ocio, si obliga o parece obligar a la persona que lo reciba.
- Máximo nivel de confidencialidad y trato justo dentro y fuera de la empresa.
- Prácticas comerciales justas y equitativas con clientes, proveedores competidores y empleados.
- Comunicación interna inmediata de los incumplimientos del presente Código de Conducta que lleguen a su conocimiento, así como la comunicación adecuada de toda conducta ilegal conocida o presunta.

Para que los modelos de gestión y la cultura de la organización se sigan reproduciendo en todas nuestras nuevas empresas, se ha hecho hincapié en la inducción del nuevo personal, realizándose en el año 2008 dos cursos para el personal de más reciente ingreso y se busca que los nuevos ingresos, fundamentalmente los Jefes de Obra que se van incorporando, trabajen acompañando a Jefes de Obra de mayor trayectoria, para no sólo obtener los conocimientos técnicos específicos, sino además, para que vayan asumiendo como valor esencial la cultura de la organización y el manejo de sus sistemas.

De acuerdo a la entrevista al Gerente de Recursos Humanos para trabajar en Teyma se debe tener previamente una inducción. Se capacita a las personas y éstas pasan a formar parte de una bolsa de trabajo. La inducción es de 3 o 4 horas y trata de seguridad y sistemas de gestión (seguridad, calidad y medioambiente). La persona obtiene un certificado expedido por Teyma y si no es tomada por la empresa, le sirve para encontrar trabajo en otro lugar. “Formar a la gente en construcción y fundamentalmente en seguridad es el aspecto estratégico más sensible para la construcción (rol de responsabilidad social)”.³¹

El cambio está inmerso en la gestión y hasta ahora ese cambio ha sido bien manejado por la flexibilidad que caracteriza a la gestión de la organización.

A lo largo de los años la empresa ha ido arraigando los nuevos valores culturales producto de los éxitos obtenidos.

³¹ Jorge Penedo, op. cit. p 54

“El éxito principal ha sido el crecimiento continuo que ha tenido la organización en estos años. Las principales claves del éxito se pueden resumir en: el liderazgo, la capacitación, el compromiso de la gente y su participación, donde los objetivos personales se alinean con los de la empresa”.³²

“Varios proyectos nos llenaron de orgullo como construir el Teatro Solís en el plazo y el momento que lo hicimos, fue saliendo de la crisis del 2002 y en un plazo de 20 meses cuando el contrato decía 24. Digamos que esta fue la obra que más nos llenó de orgullo sin haber sido la obra más grande”.³³

3.2. ENTORNO

3.2.1. Entorno administrativo-jurídico

“Uruguay es un país muy estable jurídicamente y muy sólido, en el proceso de cambio no incidimos ni aprovechamos ningún aspecto administrativo-jurídico. Por lo tanto cuando uno planifica a nivel jurídico las cosas salen de acuerdo a lo planificado”.³⁴

El Gerente de Sistemas de Gestión en la entrevista comentó que hay muy poco en materia administrativa-jurídica en lo que refiere a tener sistemas de calidad e insuficientes medidas que favorezcan desde lo legal a la empresa. Por ejemplo, recientemente salió una resolución que va a solicitarle a las empresas que tengan certificación ISO 14000 para hacer obras en los organismos públicos. Eso es nuevo, todavía no está operativo. Hubo además en algún momento un requisito del Ministerio de Vivienda, del Banco Hipotecario, de exigir una certificación ISO 9000 a las empresas constructoras lo cual nunca se llevó a la práctica. En el exterior en algunos países no es necesario exigir la certificación ya que por el nivel de competencia directamente nadie podría presentarse a ningún llamado. En cambio en otros, existen algunos organismos que incluyen dicho requisito en el pliego de la licitación.

3.2.2. Entorno tecnológico

La mayoría de las empresas industriales realizan su producción sin conocer quién será el cliente que la adquiera, por lo que diseñan y realizan sus productos sólo basándose en estudios sobre necesidades y expectativas del mercado en abstracto y los promocionan usando esa información para atraer clientes. Para las empresas contratistas, como Teyma³⁵, la situación es muy diferente.

³² Fernando Cabezas, op. cit. p 51

³³ Brandon Kaufman, op. cit. p 52

³⁴ Ibid.

³⁵ Relatorio Teyma 2009, op. cit. p 50

Cada obra se hace para un determinado cliente que previamente, establece en detalle (por sí mismo o con intervención de asesorías) el diseño y las especificaciones de su proyecto. Por ello, la estrategia de sus clientes hace que diseñar y desarrollar los productos no sea parte de su función específica en la mayoría de los proyectos que ejecutan.

En el caso de los servicios prestados por Teyma Forestal y Teyma Medioambiente, el proceso de selección de los equipamientos determina el logro o no de los requisitos del cliente. En las obras de Teyma España y Teyma Internacional, por la magnitud y complejidad de los proyectos, suele haber un trabajo importante de ingeniería para pasar del proyecto del cliente a un proyecto ejecutivo y además un proceso de diseño de la gestión que se pondrá en práctica para dirigir y controlar la concreción de estas obras.

La necesidad de aplicar innovación y creatividad para desarrollar productos y servicios competitivos los llevó a actuar en terrenos muy distintos a los típicos de la ingeniería y la arquitectura. En particular, a partir de la importante crisis financiera que sufrió nuestro país en 2002, muchos de sus clientes (especialmente los públicos) comenzaron a valorar las opciones de financiación que los contratistas pudieran ofrecer. Esto, que para muchos de sus competidores fue un obstáculo, a ellos los llevó a desarrollar un nuevo servicio de ingeniería financiera dentro de la cotización de ofertas, que facilitó la concreción de proyectos para los clientes y mejoró su posicionamiento competitivo. Algunas importantes obras no hubieran sido posibles de otro modo, como la remodelación del emblemático Teatro Solís de Montevideo.

“Una vez más, fue necesario ser creativos para desarrollar sistemas de trabajo adecuados a la nueva realidad que se nos presentó al asumir la conducción de obras de gran porte en Europa, un desafío que salvamos con éxito aplicando los criterios de gestión de Teyma y adaptándolos a las exigencias de nuevos mercados”.³⁶

3.2.3. Entorno político

“Estamos en un entorno relativamente estable, bien posicionados. El entorno siempre juega en muchos aspectos, recientemente tuvimos un conflicto muy notorio con Teyma Medioambiente y se resolvió, pero al ser un sindicato inmaduro no hay un marco jurídico que te proteja de las medidas complicadas que pueda tomar un grupo minoritario. En Construcción es diferente porque es un sindicato más maduro y existe un marco de relacionamiento mucho mejor”.³⁷

“En realidad la organización debe hacer frente a cambios del mercado más que a reglas y políticas y adaptarse al mismo. Un mercado que hace 26 años contaba con pocos actores, hoy se encuentra

³⁶ Relatorio Teyma 2009, op. cit. p 50

³⁷ Jorge Penedo, op. cit. p 54

en un proceso expansivo. Hay que adaptarse a la nueva situación e ir mejorando la competitividad día a día”.³⁸

3.2.4. Entorno Económico

Se busca permanentemente información sobre las oportunidades de negocio que otras empresas pueden generar y sobre sus necesidades y expectativas por distintos medios. En el área de la construcción en Uruguay a través de una suscripción especializada (Guía Total) se recibe una revista semanal con información actualizada de todas las licitaciones y pedidos de precios públicos y privados. Se complementa con la recepción diaria de la prensa y consulta a páginas Web donde los organismos públicos informan de sus licitaciones.

Teyma Construcción integra la Cámara de la Construcción, que nuclea a todas las empresas de la industria y es la que defiende los principios comunes de las mismas.

El mercado de Teyma³⁹ Forestal es totalmente privado por lo que su acción comercial se desarrolla negociando precios directamente con los clientes y no en la modalidad de licitación. TF es miembro de la SPF (Sociedad de Productores Forestales) y la ASECFUR (Asociación de Contratistas Forestales del Uruguay), entidades que trabajan temas de interés común de los actores forestales, la primera focalizada en los clientes y la otra en los proveedores de servicios.

Para las obras en el exterior, se trabaja en conjunto con otras empresas de Abengoa generando sinergias.

De acuerdo a la entrevista con el Gerente de Sistemas de Gestión el ingreso al mercado de la construcción europeo fue en realidad a través de Abengoa, grupo del que forman parte. Abengoa tiene varias empresas, no sólo que se dedican a la creación de infraestructura, sino también a la explotación de plantas por ejemplo de energía solar que producen biocombustibles. Abengoa invierte en la creación de nuevas plantas y asigna la construcción de esas plantas a sus propias empresas.

Normalmente una empresa española era la que estaba a cargo de la construcción de las plantas pero ellos no se encargaban de la obra civil (la construcción de la parte de edificios), se centraban en el montaje industrial, en la ingeniería de la planta y en el armado de todo el equipamiento. Como Teyma tenía experiencia en obras civiles y había mostrado capacidad para hacer proyectos

³⁸ Brandon Kaufman, op. cit. p 52

³⁹ Relatorio Teyma 2009, op. cit. p 50

importantes (la planta de Botnia en Fray Bentos) consiguieron que la Dirección del grupo le diera a Teyma la oportunidad de participar en esos proyectos con una parte de la obra civil.⁴⁰

Cuando Abengoa les dio la posibilidad de hacer la obra en Francia en el 2007, una planta de biocombustibles, los resultados que mostró Teyma en la gestión de esa obra fueron mucho mejores a lo que estaban acostumbrados con las empresas que subcontrataban, que además no pertenecían al grupo y se mejoró en costos y plazos. Los buenos resultados llevaron a que finalmente les dieran todas las obras civiles de todas las plantas que Abengoa hace para sí misma, lo cual implica un volumen importantísimo de trabajo.

“De lo que se trataba era de planificar, organizar y dirigir las obras civiles, no llevamos albañiles, llevamos ingenieros. Posteriormente como la parte civil de esas obras funcionaba mejor que el resto de la obra pasamos de ser subcontratistas a socios con el 50% para la ejecución de todos los grandes proyectos de Abengoa”.⁴¹

Es un cambio importante ya que la parte civil representa aproximadamente un 20% del costo de la obra. En el año 2009 tuvieron la primera obra en la cual el conjunto de la misma era su responsabilidad y en el 2010 se decidió que su Presidente Ing. Brandon Kaufman, quedara a cargo de la Dirección de todas las obras.

Actualmente manejan un volumen de negocios mucho más grande, US\$ 700.000.000 en el 2010 y están creciendo debido a su capacidad y buenos resultados.

Algunas de las obras que se realizan ya no son solamente del grupo sino que son en sociedad con otra empresa.

“Lo de Abengoa tiene una limitación en el tiempo, el desafío es ¿qué va a pasar después de esto? Se está ofertando participar en conjunto, nos interesa mantener esa sociedad y el desafío es conseguir contrataciones fuera del grupo para hacerlo sostenible a largo plazo”.⁴²

En lo referente a si existen diferencias entre actuar en el ámbito público y privado el Presidente en la entrevista explicó que en el exterior los niveles de exigencia son similares. Cuando los proyectos son grandes, los Estados en particular contratan consultoras y éstas tienen un nivel de exigencia superior a las que tienen los profesionales del Estado, no porque sean mejores o peores sino porque están entrenados específicamente para eso. Considera a su vez que los profesionales uruguayos no tienen nada que envidiarle a ninguno del mundo.

⁴⁰ Fernando Cabezas, op. cit. p 51

⁴¹ Ibid.

⁴² Ibid.

Competidores

También se capta información relativa a las actividades de sus competidores, que consiste en las comparativas de ofertas, en los estados contables y financieros que deben presentar ellos en licitaciones públicas de las que participan y en los datos recabados mediante la aplicación de la Acción Comercial a partir de contactos con clientes y proveedores.

“En el caso de las obras de Abengoa no existe un mercado abierto, el cliente es tu jefe, no se puede comparar con la competencia en el medio local”.⁴³ No existe apoyo de clusters o cámaras empresariales pero tienen la fortaleza de participar en un grupo grande lo cual los ayuda al momento de negociar con otras empresas.

“La competencia en el mercado local no es fácil, no implica que por obtener premios o realizar obras en el exterior todo el mundo te abra las puertas. Con Saceem y con otras empresas se ha hecho algún consorcio para obras en Uruguay. Aquí se sigue compitiendo por precio y con empresas que tienen una estructura menor y es difícil ya que éstas cuentan con ventajas en los costos. Si el proyecto es muy exigente o de gran magnitud, allí competimos con ventaja ya sea por el tamaño de la empresa o la experiencia que sólo puede proporcionar el trabajar en el exterior. Somos la constructora más grande del Uruguay, el mercado es competitivo y no por los éxitos obtenidos automáticamente se garantiza un lugar”.⁴⁴

3.2.5. Entorno ecológico

En todas las empresas del grupo se realiza la identificación y evaluación de aspectos e impactos ambientales (emisiones al aire, vertidos, residuos, aspectos relativos al suelo y agua entre otros). Uno de los aspectos más relevantes es la generación de residuos contaminados con hidrocarburos líquidos y sólidos. Para administrar esta actividad han desarrollado instructivos para la correcta gestión de residuos, manejo de aceites y combustibles que son entregados a gestores debidamente habilitados para su tratamiento.

En el año 2008 a fin de combatir las causas del cambio climático, la empresa desarrolla su Inventario de Emisiones de Gases de Efecto Invernadero, que permite la medición, seguimiento y notificación por todas sus actividades, incluyendo las debidas a la producción de los productos y servicios comprados, con lo que involucra a todos sus proveedores. Este ha sido declarado de interés nacional por la Presidencia de la República, en una resolución que destaca su “efecto multiplicador que acrecienta la conciencia pública sobre la amenaza que representa el cambio climático”.

⁴³ Fernando Cabezas, op. cit. p 51

⁴⁴ Ibid.

“Teyma mediante su Dirección vela por la imagen de la empresa ante la sociedad, cuidando que todas las actuaciones de sus integrantes estén alineadas con los criterios que ha establecido”.⁴⁵ Esto incluye el cuidado del medioambiente, el comportamiento ético, el relacionamiento comercial, la responsabilidad social corporativa y su rol como promotor de la calidad en el ambiente empresarial. El comité de responsabilidad social empresarial se encarga de la gestión en forma sistemática, con un presupuesto asignado, un plan de actividades, seguimiento y evaluación.

“La empresa tiene unas políticas medioambientales más estrictas que las leyes que existen hoy en día en el país. Las leyes de protección ambiental no condicionan demasiado la operación de las empresas constructoras, en Uruguay hay una sola empresa constructora certificada ISO 14000 y es Teyma”.⁴⁶

“Para nosotros sería una ventaja que la legislación pidiera la certificación, lo que nos afecta es que no haya más exigencia. Nos imponemos una cantidad de controles por el hecho de estar certificados y por política de la empresa y competimos contra otros que no tienen los requisitos porque nadie se los pide”.⁴⁷

3.2.6. Interesados directos

Teyma orienta la estrategia y el accionar de toda la empresa a la satisfacción de las necesidades de sus clientes, empleados y otras partes interesadas. Para ello se utilizan varias herramientas de gestión que la Dirección de Teyma aplica y/o supervisa según los casos.

“La Presidencia y los Gerentes participan de gestiones comerciales y reuniones con clientes directamente, analizando necesidades y expectativas de clientes actuales y potenciales. Presiden asimismo los respectivos Comités de Calidad y Gestión que analizan los informes de encuestas a clientes y establecen las directivas para la mejora de sus niveles de satisfacción”.⁴⁸

“Con respecto al personal, se realizan reuniones mensuales con la Gerencia de Recursos Humanos, se hace un seguimiento del clima laboral a través de encuestas periódicas para evaluar los planes de capacitación”.⁴⁹

⁴⁵ Relatorio Teyma 2009, op. cit. p 50

⁴⁶ Brandon Kaufman, op. cit. p 52

⁴⁷ Fernando Cabezas, op. cit. p 51

⁴⁸ Relatorio Teyma 2009, op. cit. p 50

⁴⁹ Ibid.

Necesidades y expectativas de las distintas partes:

- **Accionistas:** La Dirección es quien tiene el peso fundamental en transmitir la estrategia de Abengoa como accionista, dado su contacto permanente con las más altas autoridades de la casa matriz.
- **Clientes:** Para seleccionar los mercados y sectores de mercado en los que operar, se realiza un análisis de la información relativa a los clientes reales o potenciales, la cual tiene varias vertientes. Por un lado, se evalúa lo que ellos mismos aportan mediante encuestas o indicadores derivados de ellas para comprender y prevenir sus necesidades y expectativas. Las percepciones que recogen estas encuestas, es una información valiosa pero no suficiente para comprender y prevenir los cambios que puedan experimentar los mercados. Es necesario también tener en cuenta la información sobre proyectos de inversión que Teyma detecta, registra, evalúa y sigue mediante su sistema de Acción Comercial.
- **Empleados:** Las encuestas de clima laboral aportan información acerca de los distintos niveles de satisfacción, comunicación, motivación o percepción en materia de calidad o seguridad laboral.

Proveedores y Subcontratistas

Teyma cuenta con una sistemática común a todas sus empresas para gestionar eficazmente las relaciones con los proveedores de acuerdo con la política y estrategia, de forma de asegurar que el aprovisionamiento de suministros y servicios que se le solicite se realice en tiempo y forma, cumpliendo las exigencias de calidad y rentabilidad.

Se extrae de la política de calidad el siguiente enunciado: “Nuestros proveedores y subcontratistas también deben ser alentados para contribuir a satisfacer al cliente interno y externo, buscando con ellos una relación mutuamente beneficiosa”.⁵⁰

Teyma ha establecido mecanismos que permiten conocer y mejorar el rendimiento de pequeñas empresas subcontratistas y proveedores, promoviendo en éstos:

- La implantación de procesos sistemáticos de planificación, seguimiento y verificación de productos, el control del cumplimiento de la normativa de seguridad, salud ocupacional, medioambiental vigentes y del reporte de las emisiones de gases de efecto invernadero asociadas a los productos que les suministran.
- La capacitación de sus integrantes sobre calidad, seguridad, medioambiente y cambio climático.

⁵⁰ Relatorio Teyma 2009, op. cit. p 50

“TEYMA : UN CASO DE ÉXITO EN LA MEJORA CONTINUA EN EL URUGUAY”

- El cumplimiento de la legislación laboral con sus trabajadores.
- La gestión de riesgos aplicada a sus actividades a través del cumplimiento de las habilitaciones necesarias de las empresas, del equipamiento, del personal y la adquisición de seguros (personal y equipos).
- La incorporación de sus prácticas a través de la difusión de su propia experiencia.

“La empresa apunta no sólo a promover la Gestión de la Calidad sino también a estimular la Gestión Medioambiental y de Seguridad en el trabajo diario creando apoyo mutuo. Se efectúa la difusión de sus prácticas ambientales de forma de concientizar en la preservación del medio ambiente y la conservación de los recursos dentro del personal de las empresas subcontractadas”.⁵¹

La sistemática de Teyma para la gestión de proveedores o subcontractistas incluye la exigencia del cumplimiento de las obligaciones de la empresa con sus trabajadores, el Estado y la Sociedad (adhesión al Código de Responsabilidad Social de la Empresa). Se informa a todos los subcontractistas de los riesgos asociados a cada tarea por medio de charlas, se distribuye el Plan de Seguridad respectivo y se realiza un estricto control.

“El innovador sistema de de pago aplicado por Teyma (PPB) es otro estímulo promovido hacia los medianos y pequeños proveedores que permite una forma de financiación económica y acorde a sus posibilidades”.⁵² Para su ingreso a Teyma los proveedores o subcontractistas son objeto de una Evaluación Previa. Se los clasifica en función de la influencia de sus suministros o servicios en la calidad de su producto final, teniendo en cuenta si tiene un Sistema de Calidad certificado o en implantación, su capacidad técnica y recursos para cumplir con lo que de él se solicita además de analizar su trayectoria en plaza. Esta información se conserva para su consulta por parte de todos los gestores de compras.

Adicionalmente para mejorar los rendimientos de los proveedores se realiza una evaluación continua del suministro o servicio realizado teniendo en cuenta el cumplimiento de especificaciones, plazos y precios. La misma se tiene en cuenta para la adjudicación de nuevos suministros o servicios.

En lo referente a los subcontractistas, las especificaciones de los suministros y/o servicios a realizar así como las condiciones a cumplir se establecen por contrato con intervención de Asesoría Jurídica, una vez verificado que el subcontractista está al día con sus obligaciones empresariales.

⁵¹ Relatorio Teyma 2009, op. cit. p 50

⁵² Ibid.

En los casos en que el tipo de trabajo a ejecutar lo amerite, se establecen alianzas estratégicas con proveedores, proyectistas, subcontratistas o se forman consorcios con otras sociedades del Grupo u otras empresas constructoras a los efectos de asegurar una realización conjunta del trabajo, complementando así habilidades e infraestructura de ambas partes, atendiendo en conjunto con los asociados las demandas de los clientes.

Teyma Internacional (TI) y Teyma España (TE) tienen prácticamente toda su actividad en asociación con otra empresa del grupo y las nuevas ofertas se están presentando en consorcio. A su vez, Teyma Medio Ambiente (TMA) inició sus actividades como consorcio con una empresa argentina de su ramo.

Socioculturales

Las necesidades y expectativas son consideradas por parte del Comité de Responsabilidad Social para la elaboración del Plan de RSE de cada año, siguiendo las directivas y objetivos de la planificación estratégica.

Para impulsar la participación en actividades comunitarias, se incluyen desde hace años en los Planes Anuales de Acciones de RSE actividades de apoyo a la comunidad “que promueven la integración creciente del personal”, como las campañas de donación de regalos para ONGs que trabajan con niños y mujeres en situación de vulnerabilidad social o la participación en el programa un Techo Para Mi País.

3.3. CAPACIDAD

Se define a las competencias de la organización como el conjunto de capacidades y recursos de la empresa de contenido cultural, estratégico, estructural, tecnológico y social que le permiten el éxito en sus actividades.

3.3.1. Liderazgo estratégico.

“El principal componente de la preparación necesaria para asumir responsabilidades de liderazgo es el aprendizaje organizacional que generó el estilo de gestión profesional y sistematizada que caracteriza a Teyma”.⁵³

Para prever las futuras necesidades de liderazgo, se evalúa la actuación de la Dirección y los mandos medios en el proceso de Gestión Total de la Calidad detectando los ajustes que puedan ser necesarios. Se planifica la formación de mandos medios y sus sucesivas promociones en

⁵³ Ibid. p 70

función de las previsiones de crecimiento para el futuro cercano o de nuevas líneas de negocio a desarrollar.

En las entrevistas realizadas se percibió que la estrategia de crecimiento es enviar a liderar proyectos a personas que hayan participado y desarrollen experiencia en la empresa. De esta manera se capitalizó personas que fueron formadas en la cultura y luego replicaron el modelo. Son ejemplos: el actual Gerente General de Teyma Construcción quien era Gerente del Departamento Técnico de Teyma y el actual Gerente General de Teyma Forestal quien era el Responsable de Logística y el Gerente General de Teyma Medioambiente que era el Jefe de Obra de Teyma Construcción. También se comentó en dichos ámbitos, el énfasis y cuidado de la empresa en el proceso de selección de nuevos líderes que además tienen la formación técnica, el enfoque hacia la mejora continua y la vocación de compromiso con el proyecto.

La Dirección es accesible para todo el personal de la empresa debido a tres características que Teyma ha mantenido a lo largo de los años:

- Estructura de pirámide achatada que implica contacto directo y permanente entre la Dirección y los responsables de las distintas áreas.
- Estilo gerencial participativo que abre la discusión de las nuevas ideas a todos los protagonistas y les da atribuciones para la puesta en práctica, logrando su involucramiento. La política de accesibilidad a la información genera confianza y espíritu de equipo.
- Relacionamiento de fuerte liderazgo particularmente personalizado en su Presidente por su conducción carismática y reflejada en cada unidad por sus respectivos responsables, que sustenta una mística ya impuesta de conquista de los objetivos planteados y compromiso de todo el personal.

La Dirección tiene una permanente participación orgánica en los respectivos Comités de Calidad y en las reuniones mensuales con cada área, promoviendo mejoras en la gestión y supervisando sus avances. El involucramiento de la Dirección en la mejora y en las actividades en pro de la calidad en general, se centra en su intervención personal en la planificación estratégica, en el seguimiento de la gestión de obras y departamentos, en los resultados de auditorías internas y externas y en los informes de Estado de Situación de los sistemas.

La innovación y la mejora son alentadas por los directivos cumpliendo lo establecido en la Política de Calidad. “La demostración más visible del espíritu innovador en Teyma es la investigación de

nuevas áreas de negocio y su posterior implementación de actividades tan ajenas a la construcción como la cosecha forestal o los servicios de limpieza urbana”.⁵⁴

Planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso que ha evolucionado sustancialmente con los años, perfeccionando su mecanismo y potenciando la participación colectiva.

Teyma elabora planes estratégicos que abarcan desde la definición de los retos y objetivos de largo plazo de la empresa en su conjunto, hasta la elaboración de planes estratégicos sectoriales.

“Dada la trascendencia que el Plan Estratégico tiene en la actividad cotidiana de la empresa”⁵⁵, es fundamental comunicarlo y difundirlo a todos los niveles de la organización que tienen que llevarlo a la práctica, para lo que se emplean diversas vías. Su elaboración en forma participativa es el primer elemento que ayuda a que un número importante de colaboradores no sólo lo conozcan sino que además se sientan identificados con el contenido al que aportaron personalmente.

Tanto en el caso de los departamentos centrales como de las obras, la definición de objetivos y planes llega a detallarse incluso a escala individual. Cada integrante del personal estable de la empresa tiene objetivos personales que se determinan basándose en los de su sector y cuyo cumplimiento se mide en la evaluación de desempeño de personal e influye en la gratificación extraordinaria anual que recibe. Para el personal de obra la programación diaria semanal se coloca en la cartelera de obra para su difusión.

Teyma en su conjunto, cada sociedad y cada departamento detallan en una planilla las metas anuales, sus plazos y los indicadores de control. Estas planillas operan como un verdadero cuadro de mando de las actividades de cada unidad de la organización que se evalúa en cada reunión mensual y en los Comités de Calidad y Gestión.

“Los indicadores se difunden a una parte muy importante del personal aproximadamente dos veces por año y a los jefes y los gerentes se les comunica en forma mensual para que actúen y los mejoren”.⁵⁶

Desde el año 2000 el Comité asumió la responsabilidad de elaborar el Plan Estratégico de Teyma, que de esta forma comenzó a ser impulsor de los sistemas de gestión. Los Comités establecen los objetivos de calidad y su cronograma de ejecución, planes de capacitación y auditorías internas, indicadores de calidad e iniciativas de mejora y controlan en sus reuniones el cumplimiento y los

⁵⁴ Relatorio Teyma 2009, op. cit. p 50

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ Brandon Kaufman, op. cit. p 52

resultados de su aplicación. Pero por otro lado, el mismo órgano decide sobre la forma de gestionar todos los aspectos prácticos de la empresa, usualmente no asociados a calidad, posibilitando así un dinámico proceso de interacción entre calidad y gestión al más alto nivel de la estructura.

3.3.2. Estructura

Desde el inicio del proceso de implantación del Sistema de Calidad, se vio la necesidad de diseñar la estructura de la organización con el fin de poner en práctica la política y la estrategia de un modo eficiente y eficaz asignando a este proyecto recursos humanos y materiales suficientes.

A medida que avanzaba el proceso de cambio hacia la Gestión Total de la Calidad, se vio la necesidad de transformar la integración del Comité de Calidad y de ampliar sus funciones.

La estrategia de integrar Calidad y Gestión, de esta forma, se refleja en la estructura organizativa.

3.3.3. Gestión de procesos

Al tener un enfoque orientado a procesos, la empresa considera vital diseñarlos para poner en práctica política y estrategia de un modo eficiente y eficaz. Los sistemas cuentan con documentación que regula todos los aspectos de cada uno de sus procesos y van desde un Manual de la Calidad sumamente general hasta instructivos muy específicos para actividades puntuales, pasando por Procedimientos Generales, Procedimientos Operativos Específicos y Procedimientos Ejecutivos.

Cada proceso de apoyo está correlacionado con un departamento central, cuyo responsable es el dueño del respectivo proceso. “El criterio utilizado por la empresa es adecuar la estructura organizativa a los procesos y no a la inversa”.⁵⁷ El organizarse por procesos y no por funciones hace posible establecer la propiedad de los mismos en cada caso. En la entrevista con el Presidente de Teyma se obtuvo una precisión mayor sobre este aspecto. En el caso de Teyma Construcción la persona más importante en una obra es el Director del Proyecto, es quien tiene el grado de delegación máxima para cumplir con su función. El Director de Proyecto tiene en algunos casos una reunión mensual con el Gerente de la Compañía, en otros una reunión cada quince días y en otros semanales según la importancia del proyecto y la dificultad del mismo, también denominados críticos y no críticos.

⁵⁷ Relatorio Teyma 2009, op. cit. p 50

“En esta empresa el proceso más importante es la obra y después tenemos servicios centrales, sistemas de gestión, recursos humanos, administración, jurídicos pero no tenemos una persona en el proyecto que sea un jurídico que dependa de un jurídico de servicios centrales, sino que depende del Director del Proyecto y se comunica con la jurídica central o le pide lo que tiene que hacer a través del Director del Proyecto, no hay una organización matricial donde uno depende funcionalmente de uno y jerárquicamente de otro”.⁵⁸

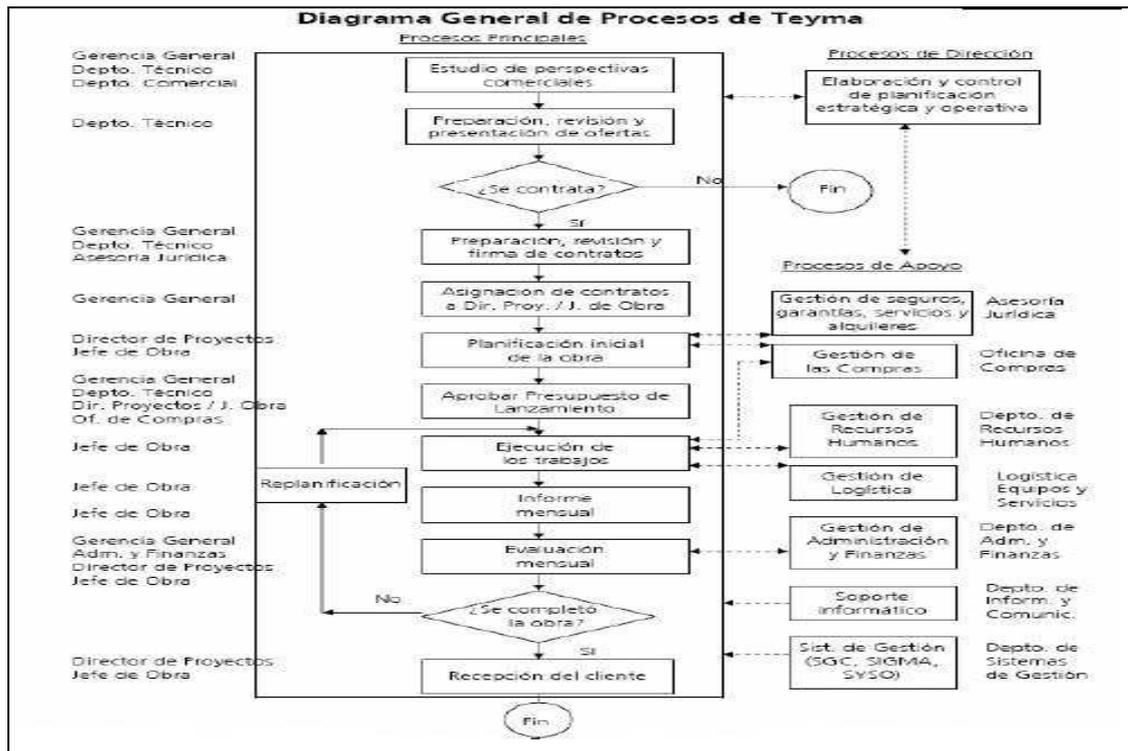


Figura 3.1. – Diagrama General de Proceso de Teyma
Fuente: FUNDIBEQ, Relatorio de Gestión de Teyma presentado para el Premio Iberoamericano 2009

El diagrama anterior describe el conjunto de los procesos de Teyma Construcción (TC) y las principales relaciones entre ellos. En el bloque central de este diagrama se identifican los “procesos clave, que tienen por principal objeto entregar valor al cliente externo y sustentar la ejecución de la política y estrategia”.

Sus procesos clave son los relativos al estudio, planificación y ejecución del proyecto del cliente, desde la elaboración de la oferta hasta la culminación de la obra.

⁵⁸ Brandon Kaufman, op. cit. p 52

“TEYMA : UN CASO DE ÉXITO EN LA MEJORA CONTINUA EN EL URUGUAY”

Este proceso se divide en dos etapas:

- La primera abarca las actividades de detección de oportunidades en el mercado, estudio, preparación, oferta y firma del contrato, a cargo del Departamento Técnico y del Departamento Comercial.
- La segunda etapa comienza una vez que el cliente contrata a Teyma para ejecutar la obra; se realiza entonces la Asignación del Contrato a un Director de Proyectos (DP) y un Jefe de Obra (JO), quienes reciben toda la información generada hasta ese momento y son a partir de ese momento, los encargados de llevar adelante el proyecto adjudicado. El Jefe de Obra se encarga de definir nuevos procesos y métodos constructivos a utilizar. Para la ejecución del contrato se toma en consideración la máxima rentabilidad del mismo y el cumplimiento estricto de las condiciones contractuales establecidas. Todos los requisitos solicitados por los clientes se trasladan a proveedores de materiales y subcontratistas de trabajos. La gestión específica de las obras se realiza de acuerdo al Sistema de Gestión de Obras de Teyma (SIGOT), basado en el ciclo PDCA.

“Por su trascendencia, muchos aspectos de estos procesos han sido incorporados como claves del éxito de la empresa en el Cuadro de Mejora de 19 Puntos”.⁵⁹

Cuadro de Resultados y Seguimiento de los Grupos de Trabajo sobre Mejora de Margenes de Oferta (Cuadro de 19 Puntos)				
N°	Area	Medidas	Concepto	Responsable
1	G. Contratos	Valor	Es norma que un JO puede tener a cargo un solo contrato.	General
2	G. Contratos	Valor	Todo JO nuevo deberá ingresar como asistente de otro JO por un periodo de seis meses	General
3	G. Contratos	Valor	Un JO debe realizar una planificación del contrato a ejecutar con al menos un mes de anticipación.	DP
4	Ofertas	Valor	El traspaso de la oferta al JO Es un hito fundamental dentro de las actividades de la OT.	OT-DP
5	G. Contratos	Valor	Debe jerarquizarse la figura del capataz y administrativo, siendo el JO responsable de formar equipo.	General
6	G. Contratos	Valor	Los DP deben de tener la cantidad de contratos que pueda manejar correctamente.	General
7	Ofertas	Valor	Realizar una adecuada elección de las ofertas a presentar según valor estratégico..	General
8	Compras	Valor	El costo de faseo nunca Es la meta del precio a conseguir. Es el punto de partida de la mejora.	General
9	Compras	Valor	La compra debe entenderse como un trabajo de equipo del JO y Compras..	General
10	General	Valor	Los problemas de nuestros clientes son oportunidades para ofrecer soluciones que potencien el relacionamiento y el beneficio mutuo	General
11	G. Contratos	Valor	Los subcontratistas que coticen en la etapa de oferta, tendrán la derecha en la etapa de decisión de la ejecución.	General
12	G. Contratos	Procedimiento	Aprobación de planificación y presupuesto por Dirección y DP, con asistencia de la OT.	DP
13	G. Contratos	Procedimiento	Se debe cumplir el procedimiento de entrega de información de OT a JJOO.	DP/OT
14	G. Contratos	Procedimiento	Se debe aplicar procedimiento para cierre de obras.	DP/OT
15	G. Contratos	Procedimiento	Cada contrato nuevo que se inicia debe contar con instructivos específicos elaborados por el JO.	DP
16	Compras	Procedimiento	Autorización de la Dirección para compras cuyo precio sea superior al 85% del costo de oferta. (Válido para compras de más de USD 10,000)	C
17	Compras	Procedimiento	Toda compra superior a USD 10,000 debe ser aprobada por el DP y el responsable de Compras.	C
18	Compras	Procedimiento	Todos los precios se solicitarán con pago a 15 días o 180 días de modo de obtener el mejor precio del proveedor. Se deberá explicar el procedimiento PPE a los proveedores.	C
19	General	Procedimiento	La identificación, mitigación y control del seguimiento de riesgos es un pilar fundamental en todas las actividades que desarrolla la empresa. Todos los Departamentos deben realizar un análisis de los potenciales riesgos de las actividades que desarrollan y, en caso que sea conveniente, elaborar o modificar procedimientos para facilitar la identificación, mitigación y control de riesgos propios de sus actividades	General

Figura 3.2. – Cuadro de Mejora de 19 puntos de Teyma
Fuente: FUNDIBEQ, Relatorio de Gestión de Teyma presentado para el Premio Iberoamericano 2009

Todos los procesos siguen ciclos de mejora, como ejemplo, se presenta un resumen del Sistema de Gestión de Obras de Teyma (SIGOT). Esta herramienta permite llevar la gestión económica y

⁵⁹ Relatorio Teyma 2009, op. cit. p 50

de producción de todas las obras en forma homogénea y rigurosa. Promueve una mejora permanente de la gestión, inspirada en el ciclo de Deming.

Se desarrolla a través de cuatro grandes etapas:

- Planificación: El Jefe de Obra recibe el presupuesto de oferta, punto de partida para la creación del presupuesto de lanzamiento (que acuerda con la Departamento Técnico y aprueba la Gerencia General). Aquí se hacen las previsiones para la totalidad de la obra.
- Ejecución: El responsable del proyecto efectúa una programación diaria y semanal de las tareas a realizar, presentando objetivos en cuanto al avance diario de las mismas, los cuales trasmite al personal en reuniones con el capataz o el encargado.
- Informe: Este punto es el que presenta las comparativas en cada tema entre los planes efectuados en la etapa de planificación y los datos de la realidad, realizándose el seguimiento de los materiales, equipos, tareas, rendimiento de mano de obra y el monto imponible asociado a ésta.
- Evaluación: Aquí se lleva a cabo uno de los puntos esenciales del SIGOT que es la planilla Cemfo, en la que se hace un resumen general de situación de la obra (MFO y otros indicadores), considerando la realidad a la fecha y las estimaciones para final de obra. La planilla incluye un informe de las contingencias y oportunidades de la obra. “Es una guía importante para la toma de decisiones por la Dirección”. La evaluación de cada contrato/pedido lleva a una replanificación que implica el reinicio del ciclo.

En las demás sociedades existen sistemas de gestión de la producción similares. (SIGEC en TMA, SIGEP en TF, SIGOTI en TE y TI). Cada sociedad cuenta con bases de documentación disponibles en plataforma Lotus Notes. En ellas se recoge la documentación de los Sistemas de Calidad (que incluye el SIGOT) de Medioambiente y del Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional.

Esta aplicación informática permite la intervención de varias personas en sucesivas etapas y que todos los usuarios de Lotus Notes de la empresa vean los registros de todas las unidades.

Todo el personal está involucrado en los distintos Sistemas que gestionan la empresa. Los procedimientos e instructivos se distribuyen hasta nivel de encargados u oficiales. El objetivo es que cada persona pueda detectar los desvíos desde el principio, para evitar que sus efectos se propaguen. Quien detecta un problema tiene tres opciones para encaminarlo, una opción es mediante los Registros de No Conformidad, que tienen como cometido dejar evidencias de problemas de sencilla resolución y poca trascendencia. Otra forma es empleando los buzones de Informe de Problemas /Sugerencias de Mejora y otra la aplicación de Informe de Resolución de

Problemas (IRP), destinada a los problemas de mayor entidad o que puedan repetirse en otros sectores de la empresa.

En la entrevista al Gerente de Sistemas de Gestión Ing. Cabezas, se mencionó que todos los años se otorga un premio a las mejores sugerencias del año, por ejemplo en Teyma Medioambiente hicieron una modificación en el pintado de los contenedores de residuos lo cual significó un ahorro importante. De esta forma se busca dar lugar a iniciativas que permitan ser más eficientes, o a mejorar un proceso o a evitar un problema.

“A diferencia del esquema convencional de las empresas constructoras, forestales y de gestión medioambiental de nuestro medio, en las que cada obra o unidad de explotación se concentra en la ejecución de tareas de producción o prestación del servicio y deja totalmente en manos de una estructura central funciones como las compras, los costos o las relaciones comerciales, las unidades de explotación constituyen un proceso global en sí mismas y sus responsables lo son en todos los frentes, adoptando prácticamente un rol de empresarios”.⁶⁰

3.3.4. Recursos Humanos

El desarrollo de las personas como protagonistas plenamente competentes e involucrados y el trabajo en equipo de todos sus integrantes son principios básicos para el éxito de la empresa.

La gestión de los Recursos Humanos en Teyma se alinea con la estrategia, la estructura organizacional y el marco de procesos. Se basa en un Sistema de Gestión por Competencias que apunta a realizar la selección de personal de acuerdo a las competencias técnicas y genéricas requeridas para cada puesto, detectar las necesidades formativas para mejorar su desempeño y evaluar a las personas de acuerdo a la evolución de sus competencias y el cumplimiento de sus objetivos.

“En los últimos años, además la empresa apostó a establecer un régimen de gratificaciones importantes, condicionadas a los resultados económicos de la empresa y al logro de los objetivos individuales y logró con ello generar un círculo virtuoso de resultados crecientes, tanto para los accionistas como para los empleados”.⁶¹

⁶⁰ Relatorio Teyma 2009, op. cit. p 50

⁶¹ Ibid.

3.3.5. Gestión financiera.

La correcta administración de los recursos financieros apoya la política y estrategia, definiéndose cada año objetivos como parte del proceso de Planificación Estratégica.

Se determinó la necesidad de un manejo financiero centralizado, lo cual se materializó a través de la creación de cargos gerenciales para la gestión de las finanzas globales y para la consolidación de la información económica y financiera de las empresas integrantes. Alineado con la política financiera corporativa, es estratégico para la empresa financiarse a sí misma sin necesidad de recurrir a financiamiento externo ni utilizar recursos propios. Esto se logra a través de dos prácticas financieras, el Factoring (descuento en entidades bancarias de facturas emitidas a clientes en virtud de contratos de cesión de créditos) y el Confirming (sistema de pago a los proveedores mediante bancos y a plazo). Actuando conjuntamente, éstas herramientas generan la liquidez necesaria para que la empresa haga frente a su operativa normal y además disponga de fondos de cara a nuevas inversiones e investigación y desarrollo.

3.3.6. Infraestructura.

En Teyma se concibe la Gestión del Conocimiento como la gestión de todos los activos intangibles que generan valor para la organización, un concepto dinámico o de flujo relacionado con la estructuración y transmisión de conocimientos los cuales son evidenciados, entre otros, por los sistemas de información SIGOT, SINFO y todo el conjunto de las aplicaciones informáticas que se desarrollan dentro de un único dominio global.

El SIGOT (Sistema de Gestión de Obras de Teyma) es alimentado por otros sistemas de información y por la gestión diaria de las obras. Tiene cuatro grandes etapas: planificación; ejecución; informe y evaluación, este ciclo es continuo y se completa cada mes.

El SINFO (Sistema de Información), es un eficaz sistema de información de costo el cual integra diferentes programas (Certificados, SICOP, BAAN, Liquidación de Jornales, In.Pre.So) que se retroalimentan entre sí para apoyar el proceso de toma de decisiones. Los mismos se refieren a cuatro áreas: contable, finanzas, recursos humanos y compras.

Más allá de la seguridad que tienen los sistemas en el manejo de la información, lo que asegura la confiabilidad de su contenido es un adecuado sistema de control interno que garantice que lo que ingresa a los sistemas es correcto.

“La optimización de los activos del negocio es una prioridad estratégica, alineada con el cumplimiento de los objetivos de los Accionistas en todas las sociedades”.⁶²

El parque de maquinaria incluido en los Activos Fijos de las Empresas, tiene un valor al 31/12/2008 de USD 8.687.852. La totalidad de los activos de Teyma (edificios, maquinaria, depósitos y materiales) se encuentran cubiertos bajo pólizas de seguro total. Todo equipo o maquinaria que se utiliza es chequeado por los técnicos de los departamentos de mantenimiento de cada empresa a los efectos de verificar que cuente con todos los implementos de seguridad necesarios para su uso seguro y correcto.

3.3.7. Vínculos interorganizacionales

La Dirección y otros funcionarios de la empresa participan (en general ocupando cargos directivos) en la Cámara de la Construcción del Uruguay, la Asociación de Contratistas Forestales del Uruguay (ASECFUR), la Cámara de Empresas Gestoras de Residuos de Uruguay (CEGRU), la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE), Asociación de Dirigentes de Marketing (ADM), Deres (Desarrollo de la Responsabilidad Social), Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT) y la Asociación Uruguaya de Seguridad y Prevención de Accidentes (AUSPA). Esto brinda una base importante de conocimiento del entorno y las oportunidades técnicas y comerciales.

3.4. DESEMPEÑO

Para el modelo AIO, tal como fue comentado en el Marco Teórico, se evalúa a través de la eficacia, eficiencia, relevancia y su viabilidad financiera. El buen desempeño de Teyma⁶³ lo podemos ver reflejado en su proyección internacional, los premios obtenidos, los niveles de facturación (es la empresa constructora de mayor facturación en 2005, 2006, 2007, 2008 y 2009) y la imagen lograda por su trayectoria.

3.4.1. Efectividad

Con respecto al desempeño de sus productos y servicios, se evalúa por diversas vías su calidad y el aporte que hacen a la empresa. Dado que en la construcción no existe una producción repetitiva de un mismo producto sino una sucesión de proyectos singulares, no son posibles las estadísticas de fallas o defectos en un determinado artículo, pero sí se cuenta con mediciones de la proporción de defectos errores y rechazos. El indicador IRC mide la cantidad de reclamaciones de clientes por cada millón de pesos facturados.

⁶² Relatorio Teyma 2009, op. cit. p 50

⁶³ Ibid.



Figura 3.3. – Indicador IRC de Teyma
 Fuente: FUNDIBEQ, Relatorio de Gestión de Teyma presentado para el Premio Iberoamericano 2009

Para medir la evolución de la competitividad de los servicios que se ofertan al mercado es fundamental considerar dos indicadores centrales en la gestión de la empresa que son MOGA y NOGA (monto y número de ofertas ganadas respecto de las presentadas) particularmente en un sector de competencia agresiva como la construcción.



Figura 3.4. – Indicador MOGA de Teyma
 Fuente: FUNDIBEQ, Relatorio de Gestión de Teyma presentado para el Premio Iberoamericano 2009



Figura 3.5. – Indicador NOGA de Teyma
Fuente: FUNDIBEQ, Relatorio de Gestión de Teyma presentado para el Premio Iberoamericano 2009

Se ve un importante crecimiento promedio en los últimos años excediendo los objetivos del plan estratégico.

“El nivel de competitividad alcanzado y la lealtad de los clientes se refleja claramente en la cuota de mercado que Teyma ha conseguido conquistar progresivamente durante la última década en los sectores que participa”.⁶⁴

Más allá de la cuota en el mercado local de la construcción, un resultado cualitativamente sustancial es el avance en el cumplimiento del objetivo de diversificación y de lograr contrataciones en el exterior como estrategia de crecimiento.

Un aspecto importante de crecimiento se debe a la concreción de la construcción de varias plantas de producción de gran porte en Europa, lo que lleva a la formación de TI y TE. “Los valores de estos proyectos han multiplicado por tres o por cuatro los niveles de actividad habituales de Teyma”.⁶⁵ Por lo tanto, más importante que el crecimiento de la cuota de mercado en Uruguay, es que lograron entrar a otros mercados de dimensiones muy superiores a los locales y asegurar la permanencia en ellos por varios años con proyectos ya contratados por valor de 665 millones de USD, otros en fase de contratación por 470 millones adicionales y ofertas presentadas pendientes de resolución por más de 1.500 millones.

⁶⁴ Relatorio Teyma 2009, op. cit. p 50

⁶⁵ Ibid.

3.4.2. Eficiencia

La información considerada para la revisión anual del Plan Estratégico incluye en primer término el análisis de lo actuado por la propia empresa en el último año mediante una diversidad de indicadores internos de cumplimiento. Por un lado, se consideran los resultados económicos hasta la fecha de elaboración (setiembre u octubre) y su proyección al final del año, analizando diversas variables como ventas, margen bruto, costos financieros, gastos generales y beneficios. Por otra parte se observa el nivel actual de los principales indicadores de gestión y el avance logrado en el cumplimiento de todos los objetivos, estrategias y acciones propuestos en el Plan Estratégico anterior. Otra fuente de información que mide el desempeño de cada departamento central de la empresa es la Encuesta de Clientes Internos.

En todos los casos se efectúan comparaciones de evaluación entre los niveles de desempeño logrados y lo previsto un año atrás en el presupuesto, el Plan Estratégico, las metas de indicadores o el benchmarking entre sectores, según el caso. Esta comparación suele ser a su vez la base para fijar las metas en el nuevo plan, teniendo en cuenta además las condiciones cambiantes del entorno que puedan facilitar o dificultar los avances en cada aspecto.

3.4.3. Relevancia

Una de las medidas de percepción sobre la posición en el mercado es el Ranking Empresarial que elabora anualmente la empresa MC Consultores y publica el diario El Observador desde hace más de 14 años. En él se distingue a las 1.000 empresas líderes en facturación del Uruguay. Además de presentar el listado general de la totalidad de las empresas ordenado por facturación, contiene cuadros que reflejan los liderazgos en diversos sectores de interés, incluyendo las empresas constructoras. En el cuadro siguiente se refleja la posición obtenida por Teyma Construcción (TC):

Constructoras Líderes									
Anuario	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Posición de Teyma	2	2	1	1	2	1	1	1	1

Figura 3.6. – Evolución de la posición obtenida por TC en el sector
Fuente: FUNDIBEQ, Relatorio de Gestión de Teyma presentado para el Premio Iberoamericano 2009

“El liderazgo sectorial siempre ha sido uno de los principales objetivos dentro de la estrategia de la empresa”.⁶⁶ Luego de perseguir este objetivo durante varios años, finalmente en el año 2001 se logró obtener esa posición.

⁶⁶ Relatorio Teyma 2009, op. cit. p 50

Para determinar las necesidades y expectativas de productos y servicios, se utiliza principalmente la información obtenida a través de las encuestas a los clientes e investigaciones de mercados.

- Encuesta de Satisfacción del Cliente a Fin de Obra o Servicio:

Una vez finalizada cada obra, se envía al cliente el formulario “Encuesta de Satisfacción de Clientes por Obra o Servicio Finalizado”. En él se le solicita una evaluación detallada y estandarizada sobre la actuación. Las encuestas se envían al Departamento de Sistemas de Gestión que se encarga de procesar los resultados y elevar informes periódicos al Comité de Calidad y Gestión.

- Encuesta General de Clientes:

Se realiza cada dos años mediante una consultora que en forma personal encuesta a representantes de los clientes con diversos roles y niveles jerárquicos. El encuestador no revela quién encargó el estudio hasta después de respondidas las preguntas que comparan las cualidades y desempeños entre las empresas competidoras. Se apunta a establecer los factores que los clientes valoran preferentemente, sus necesidades y expectativas y la imagen que tiene de cada empresa de Teyma.

En el siguiente cuadro se evidencia la evolución del nivel de satisfacción global de los clientes externos con Teyma Construcción, medida a través de las Encuestas Generales de Satisfacción de Clientes desde 1998 al 2008, “que constituyen el medio más relevante de analizar la evolución de las percepciones de los clientes”.⁶⁷ Se trata de las encuestas realizadas por las consultoras independientes Cifra, AG&A y Multimédios CEOP respectivamente.

⁶⁷ Relatorio Teyma 2009, op. cit. p 50

"Quedó satisfecho o insatisfecho con el servicio que le brindó Teyma?"					
	1998	2000	2003	2005	2008
Muy satisfecho	7	15	38	27	16
Bastante satisfecho	58	56	46	63	62
Ni satisfecho/Ni insatisfecho	13	16	11	10	10
Bastante insatisfecho	11	7	5	0	6
Muy insatisfecho	2	0	0	0	0
Ns/Nc	9	6	0	0	6
Total	100	100	100	100	100
Promedio ponderado (escala 1 a 5)	3,63	3,84	4,17	4,17	3,94

Figura 3.7. – Evolución de encuestas generales de satisfacción de clientes de TC
Fuente: FUNDIBEQ, Relatorio de Gestión de Teyma presentado para el Premio Iberoamericano 2009

Como se ve, en las últimas 3 encuestas entre el 78% y 90% de sus clientes se declara satisfecho o muy satisfecho con el resultado del trabajo y entre 0% y 6% manifiesta algún grado de insatisfacción. "En la última medición, hubo un desmejoramiento respecto a la anterior, como consecuencia del sacrificio en recursos humanos calificados que TC debió realizar por la necesaria migración de muchos profesionales y técnicos más experientes a los grandes proyectos de TE y TI".⁶⁸

A continuación se comentan algunos resultados sobre distintos aspectos en las Encuestas Generales de Satisfacción de Clientes:

- **Productos y servicios:** Existe una tendencia de mejora a lo largo de los años, principalmente en calidad y tecnología.
- **Perfil medioambiental:** El hecho de tener todas las líneas de negocio certificadas por la norma ISO 14001 y la permanente insistencia en los cuidados ambientales en los emprendimientos les ha valido su reconocimiento.
- **Competencia de los empleados:** Es una de las principales fortalezas a juicio de los clientes (en especial la Dirección y el personal técnico jerárquico) así como el tiempo de respuesta y la capacidad de solucionar imprevistos.

⁶⁸ Relatorio Teyma 2009, op. cit. p 50

“TEYMA : UN CASO DE ÉXITO EN LA MEJORA CONTINUA EN EL URUGUAY”

- Con relación a la competencia: “Los clientes los consideran como la empresa con mejor tecnología, la de mayor capacidad para emprender proyectos complejos, la que tiene mayor infraestructura y el personal técnico jerárquico y mandos medios más solventes”.⁶⁹

Sin embargo en la última encuesta se encuentra pendiente alcanzar la meta planteada en el Plan Estratégico, que era llegar al 95% de clientes satisfechos o muy satisfechos.

En términos generales, los resultados (tanto de percepción como de desempeño) se han ido alineando con las metas y objetivos trazados, gracias a la implementación de los planes establecidos a esos fines, ya sea en materia de imagen de la empresa, como de la calidad de todos los servicios y de asegurar la lealtad de sus clientes.

⁶⁹ Relatorio Teyma 2009, op. cit. p 50

“TEYMA : UN CASO DE ÉXITO EN LA MEJORA CONTINUA EN EL URUGUAY”

TEYMA											
Encuesta de Satisfacción de Clientes por Obra Finalizada											
Obra:			Entrevistado:			Cargo:			Fecha:		
Cliente:											
Califique, en cada uno de los rubros siguientes, la actuación de Teyma en la obra de referencia e indique la importancia que a su juicio tiene cada rubro.	Calificación de la obra					Importancia que Ud. asigna a cada rubro					Orden de Importancia
	Muy bueno	Bueno	Aceptable	Regular	Muy malo	Máxima	Alta	Media	Baja	Mínima	Numero de 1º a 17º
1	Plazo del Contrato										
2	Cumplimiento de plazos										
3	Cumplimiento de normativas legal y reglamentos										
4	Relacionamiento con el Jefe de Obra										
5	Relacionamiento con Teyma en su conjunto										
6	Cumplimiento de los requisitos especificados										
7	Calidad técnica de los trabajos										
8	Puntualidad y atención a los detalles										
9	Tecnología aplicada										
10	Capacidad técnica del Jefe de Obra										
11	Capacidad técnica de los mandos medios										
12	Capacidad de solucionar imprevistos										
13	Calidad de los materiales empleados										
14	Equipamiento empleado										
15	Empresas subcontratadas										
16	Seguridad e higiene en la obra										
17	Evitar molestias a terceros (vecinos, pública)										
Concepto general sobre la ejecución de la obra											
Sugerencias:											

TEYMA FORESTAL											
Entrevista de Evaluación de Satisfacción de Clientes por Servicio Realizado											
Cliente:			U. de Explotación:			Fecha:					
Entrevistado:											
Cargo:											
¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a:	Calificación de la					Importancia que					Observaciones
	Muy bueno (5)	Bueno (4)	Aceptable (3)	Regular (2)	Muy malo (1)	Máxima (5)	Alta (4)	Media (3)	Baja (2)	Mínima (1)	
1	Calidad de nuestro servicio?										
2	Cumplimiento de normativa legal y reglamentos internos?										
3	Cumplimiento de los requisitos especificados?										
4	Seguridad e Higiene en las Unidades de Explotación?										
5	Gestión Ambiental en las Unidades de Explotación?										
6	Capacidad en solucionar imprevistos?										
7	Capacidad técnica del Jefe de la Unidad de Explotación?										
8	Relacionamiento del Jefe de la Unidad de Explotación?										
9	Capacidad técnica de los mandos medios?										
10	Relacionamiento con los mandos medios?										
¿Cuál su concepto general sobre la empresa?											
Indique dos Aspectos Fuertes de la Gestión de Pandeles:											
Indique dos Aspectos Débiles de la Gestión de Pandeles:											
Sugerencias:											

Figura 3.8. – Encuesta y entrevista realizadas a clientes por TC Y TF
 Fuente: FUNDIBEQ, Relatorio de Gestión de Teyma presentado para el Premio Iberoamericano 2009

Empleados

Se cuenta con una encuesta de satisfacción del personal (desde 1998 en TC, 2006 en TF-TM, 2008 en TE-TI) y una encuesta de clientes internos (desde 2001 en TC) que en forma sistemática aportan medidas sobre la percepción del personal.

En la encuesta de clientes internos, los responsables de las unidades organizativas que reciben servicios de otras unidades las evalúan en términos de calidad del trabajo, plazo, solvencia técnica y actitud de servicio entre otros.

La Encuesta de Satisfacción del Personal se realiza cada dos años. Abarca los siguientes aspectos: Información y Comunicación, Imagen, Gestión y Formación, Remuneración, Relación con el superior, Relación con compañeros, Puesto de trabajo, Relación con la empresa, Iniciativas, Condiciones y Medioambiente de Trabajo, Relación con colaboradores y una evaluación de la propia encuesta como herramienta de medición. La encuesta se entrega a la totalidad del personal, usando formularios específicos para tres niveles: personal técnico superior y de oficinas centrales (de todas las empresas), personal de producción permanente (en Teyma Construcción (TC), Forestal (TF) y Medioambiente (TM)) y personal de producción eventual (en TC, TF y TM).

Sobre la base de las respuestas recibidas, se realiza un análisis de los resultados y de las tendencias observables en las sucesivas ediciones, a los efectos de definir acciones de mejora. Desde la encuesta realizada en el año 2006, los dos puntos que más claramente requerían actuar en forma inmediata eran: a) percepción sobre la retribución respecto a la exigencia en el trabajo y b) comunicación interna. Respecto al primer punto, el Departamento de Recursos Humanos releva la información salarial del mercado laboral a fin de poder realizar la comparación de los sueldos con los de Teyma y verificar si la percepción era resultado de un desfase real o no.

“Dicho estudio se viene realizando todos los años y pudo apreciarse que en los puestos comparables había algunos sueldos por encima del mercado, la mayoría estaban alineados y había otros que estaban por debajo y se realizaron las correspondientes correcciones”.⁷⁰

Respecto a la Comunicación Interna, se convocó a los interesados a participar de un grupo de trabajo abierto que tuvo como cometido elaborar propuestas para mejorar los niveles de comunicación. A su vez en el año 2008 se contrató a una Consultora en Comunicación (Improfit), que trabajando con un grupo de personal entendido como clave y representativo de la empresa, elaboró un Plan Estratégico de Comunicación.

En la Encuesta de Satisfacción del Personal 2008, se han apreciado evoluciones significativas en muchas áreas y además se ha indagado en nuevas áreas, profundizándose en aspectos vinculados a comunicación interna y condiciones de equidad en el trabajo, como un aporte tomado del informe de retroalimentación de Fundibeq.

⁷⁰ Relatorio Teyma 2009, op. cit. p 50

“El nivel de participación en la encuesta 2008 fue muy bueno, (logrando respuesta en promedio en un 65% de los consultados) y su aplicación fue evaluada positivamente por los encuestados de todas las empresas”.⁷¹

Por otra parte, la fase de evaluación del Sistema de Gestión por Competencias ayuda también a conocer las necesidades y expectativas del personal.

Otro canal abierto en forma permanente para que el personal exprese problemas y sugerencias, es el buzón instalado desde el año 2000 en la zona de tránsito de personal. Los técnicos de Sistemas de Gestión y de Seguridad, en oportunidad de sus recorridos por las unidades, son los encargados de recoger dichas propuestas. Todas las empresas cuentan como canal de comunicación de problemas y sugerencias con las aplicaciones de IRPs y AMs. Los mecanismos descritos precedentemente constituyen formas de involucrar al personal en el desarrollo de las políticas y estrategias.

Para la incorporación de nuevas personas a la organización, Teyma cuenta con procedimientos de Selección de Personal, el objetivo de este proceso es el dotar a la empresa de personal idóneo para los puestos en tiempo y forma, que describe las competencias genéricas y técnicas requeridas para cada puesto.

A continuación se presentan aspectos evaluados en Teyma Construcción según la encuesta de 2008:

- Desarrollo de carrera y estabilidad laboral: Refleja el nivel de adecuación al puesto desempeñado y las posibilidades de progreso del evaluado. El crecimiento sostenido en el tiempo de Teyma ha sido el elemento fundamental para propiciar el desarrollo de sus trabajadores. Esto es evaluado favorablemente y existe una tendencia a la mejora a lo largo de las sucesivas encuestas.

⁷¹ Relatorio Teyma 2009, op. cit. p 50



Figura 3.9. – Evolución de encuesta de oportunidades de desarrollo realizadas al personal por TC
Fuente: FUNDIBEQ, Relatorio de Gestión de Teyma presentado para el Premio Iberoamericano 2009



Figura 3.10. – Evolución de encuesta de estabilidad laboral realizadas al personal por TC
Fuente: FUNDIBEQ, Relatorio de Gestión de Teyma presentado para el Premio Iberoamericano 2009

Está en funcionamiento además, el programa denominado DPA (Directores de Proyecto Abengoa), en el cual participan varios Jefes de Producción de TC y TF, luego de haber sido evaluados a través de informes psicotécnicos y sobre la base de su desempeño anterior por parte de un Comité de Evaluación integrado por la Presidencia, un Director de Proyectos y la Gerencia de Recursos Humanos. En este programa participa un grupo de Jefes de distintas empresas de Abengoa en Latinoamérica que periódicamente se reúne en los distintos países donde Abengoa tiene sociedades para recibir capacitación específica en los distintos temas que un Director de Proyectos de Abengoa debe conocer. De esta manera, además del desarrollo de conocimientos específicos, se trabaja en la relación interpersonal, tanto entre los distintos Jefes de Teyma como con sus colegas de otras empresas.

En forma análoga opera otro programa corporativo (PPD) que busca identificar potenciales directivos (Gerentes Generales, Gerentes de Administración y Finanzas y Gerentes Técnicos) y formarlos para las distintas sociedades del Grupo, procurando nuevamente la movilidad funcional y eventualmente geográfica.

- **Comunicación:** Se evalúa la percepción del personal respecto a las publicaciones internas (boletín Teynforma). “Pese a que la comunicación en general no parece presentar problemas graves, sí se encontraron debilidades en la comunicación y colaboración entre los Servicios Centrales y la Producción. En sucesivas encuestas la percepción sobre si se recibe información suficiente sobre las actividades de la empresa se valoró insatisfactoria, lo que motivó la formación de un grupo de mejora con personal interno y posteriormente la contratación de una consultora que trabajó junto con el grupo en el tema. En 2008 ya se observó una mejora”.⁷²

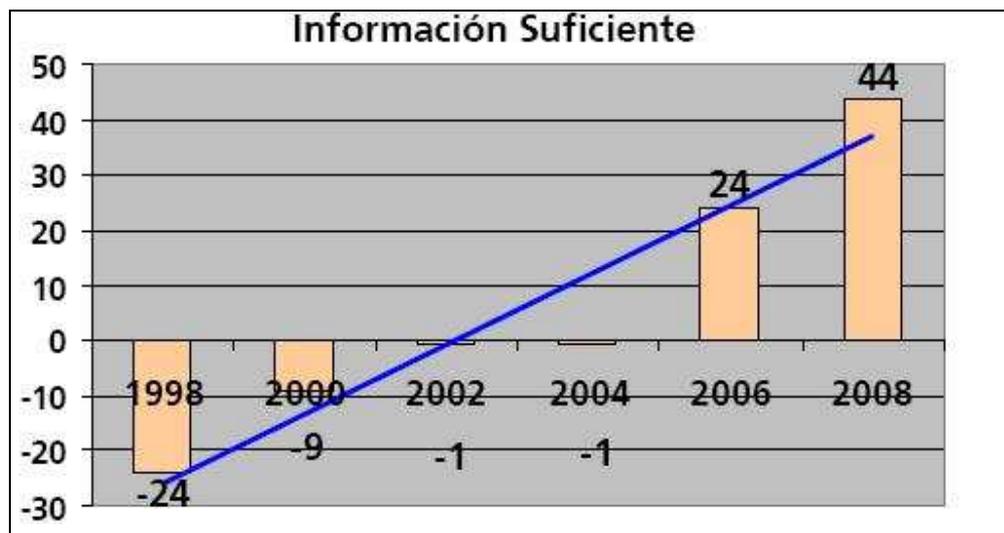


Figura 3.11. – Evolución de encuesta sobre la percepción de si se tiene información suficiente realizada por TC
Fuente: FUNDIBEQ, Relatorio de Gestión de Teyma presentado para el Premio Iberoamericano 2009

- **Reconocimiento de la empresa al trabajo del personal:** Fue considerado por mucho tiempo como una debilidad de la empresa y se ha observado un avance muy significativo en la percepción del personal en las últimas encuestas.
- **Plan estratégico:** Para evaluar la influencia en el personal de la Misión, Visión, política y estrategia, se incorporó en la edición 2006 de la encuesta al personal la afirmación “Conozco el Plan Estratégico de la empresa”. Como resultado existe un mayor conocimiento de los mandos medios y altos de la empresa, así como todo el personal de Oficina Central.

⁷² Relatorio Teyma 2009, op. cit. p 50

- Salud y seguridad: “Constituyen una prioridad para la elaboración del plan estratégico”.⁷³ Se ha dado un proceso de concientización sobre la importancia de la prevención en todo el personal y se les brinda capacitación previa al ingreso de los operarios.

“La seguridad es reconocida como un activo importante por el personal permanente de la empresa, que incluye todo el cuerpo técnico y administrativo, mandos medios y superiores de obra y maquinistas. Cabe precisar que para el personal eventual no se consulta sobre estabilidad laboral ya que la industria de la construcción tiene como norma la contratación de operarios por obra determinada. La empresa tiene un bajo nivel de rotación dentro del personal permanente y un alto nivel de desarrollo profesional que se basa en la creación de oportunidades ya sea a través de planes de carrera o itinerarios profesionales”.⁷⁴

- Ambiente de trabajo: “A juicio de los encuestados el ambiente es propicio para un buen desempeño de las actividades encomendadas”.⁷⁵
- Pagos y beneficios: “El Sistema de Gratificación Extraordinaria que abarca a más de 220 funcionarios de la empresa, es percibido muy favorablemente por el personal”.⁷⁶

“Si bien no se incluyeron en la encuesta menciones específicas sobre cómo perciben los trabajadores la gestión del cambio por parte de la empresa, puede estimarse como favorable su opinión al respecto considerando que los resultados positivos que mostró esta última edición se obtuvieron en un momento en que Teyma está inmersa en un fuerte proceso de consolidación de sus actividades a nivel internacional, además de mantener un muy alto nivel de actividad en Uruguay”.⁷⁷

⁷³ Relatorio Teyma 2009, op. cit. p 50

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Ibid.

⁷⁷ Ibid.

Encuesta de Satisfacción del Personal - Edición 2008					
Area	TC	TF	TM	TI	TE
Imagen					
La empresa me brinda estabilidad laboral	80	78	94	69	82
Recomendaría a la empresa como lugar para trabajar	86	73	89	88	97
Estoy satisfecho con la empresa con mi empleador	85	68	77	85	94
La empresa ofrece condiciones de equidad (raza, género...)	64	60	56	92	85
Gestión y Formación					
Estoy informado de las acciones realizadas por la empresa en materia de Calidad, Medioambiente y Syso	78	73	63	81	59
Recibo la formación acorde para desarrollar mis responsabilidades	77	67	71	62	65
Relación con el Superior					
Mi superior me facilita toda la información necesaria para desempeñar mi trabajo	81	71	51	69	88
Mi superior me trata correctamente	85	79	63	85	97
Me siento libre para decirle a mi superior lo que pienso	73	63	60	77	88
Relación con Compañeros y Puesta de Trabajo					
Me considero integrado a mis compañeros	96	86	66	96	94
Mi puesto de trabajo se corresponde con mi formación y mis habilidades	74	75	63	81	79
Dispongo de las herramientas y medios necesarios para desarrollar mi trabajo	74	60	74	81	85
Empresa e Iniciativas					
Mi trabajo influye en la calidad de los servicios y productos	87	82	86	92	82
Me gusta formar parte de la empresa	90	85	86	92	97
Estoy satisfecho con mi trayectoria en la empresa	77	78	69	69	82
El resultado de lo que hacemos en la empresa es de buena calidad	80	84	89	65	85
Condiciones y Medioambiente de Trabajo					
Ejecuto mi trabajo en condiciones adecuadas de seguridad	87	87	83	96	97
Conozco los riesgos que implican mis tareas	91	94	91	81	91
Cuento con los EPP necesarios para realizar mi trabajo	87	94	80	85	91

Figura 3.12. – Resultados de encuesta 2008 al personal de Teyma
Fuente: FUNDIBEQ, Relatorio de Gestión de Teyma presentado para el Premio Iberoamericano 2009

Accionistas

Los accionistas (Abengoa) cuentan con un grupo de técnicos que visitan semestralmente a las empresas del grupo de todo el mundo para evaluar el desempeño de sus sistemas de Gestión de Calidad, Medioambiente, Inventario de Emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) y Prevención de Riesgos Laborales. “TC se ubica actualmente en el primer lugar de este ranking”.⁷⁸

Para mejorar continuamente el puntaje que obtiene Teyma en estas visitas, a partir de cada nuevo informe recibido se confeccionan e implantan planes de acción por empresa que detallan medidas para mejorar cada ítem.

⁷⁸ Relatorio Teyma 2009, op. cit. p 50

Responsabilidad social

Para evaluar el desempeño en RSE, puede tomarse como referencia el Índice de Responsabilidad Social Empresarial (IRSE) desarrollado por ACDE, que consulta a las empresas participantes mediante un formulario de evaluación de 77 preguntas sobre su actuación dividido en 4 áreas: a) accionistas, b) empleados, c) clientes, proveedores y competidores y d) comunidad, estado y medio ambiente. En una escala de 1 a 5, su puntuación fue de 4,56 que es superior al promedio de las 112 empresas participantes que fue de 3,89.

El seguimiento del desempeño de la gestión ambiental de la empresa se monitorea a través de diferentes indicadores mensuales correspondientes a Oficina Central, Logística y Obras.

La integración de los intereses de la sociedad en las actividades de la empresa se evidencia ya desde el establecimiento del Plan Estratégico y en el Plan de Acción de RSE basado en las 5 áreas definidas por Deres: “Valores y Principios Éticos”, “Condiciones y Ambiente de Trabajo”, “Apoyo a la Comunidad”, “Protección del Medio Ambiente” y “Comunicación Responsable”. Estas son las bases para el trabajo del Comité de RSE promoviendo actividades que integren dentro de la gestión la atención de las necesidades de la comunidad.

“Teyma ha confirmado un fuerte compromiso con la RSE, que implica sintetizar valores y prácticas habituales de la empresa en hechos concretos y eficaces que afiancen la relación con su gente y la sociedad, den valor para los accionistas y eleven la satisfacción de sus clientes”.⁷⁹

Durante el desarrollo del trabajo monográfico la empresa ha tenido que afrontar algunas dificultades técnicas y gremiales las cuales ha resuelto con eficacia, rapidez y compromiso.

3.4.4. Viabilidad Financiera

Las herramientas financieras para el logro de los objetivos es la factorización sin recurso de las cuentas a cobrar y el pago a proveedores mediante el Confirming a plazos de hasta 180 días. Estos conceptos son centrales en la estrategia, pues se logra generar liquidez sin afectar el riesgo financiero logrando que la generación de caja sea el arma de crecimiento del Grupo.

Como medida de la percepción sobre el desempeño por parte de las instituciones financieras debe destacarse, además de las diversas líneas de crédito obtenidas, el hecho de que lograron concretar con ellos una operativa que no es práctica común en nuestro país: el Factoring sin recurso (vivo). El Factoring consiste en el anticipo que da la entidad financiera del total de la factura o certificación producida por un cierto contrato en el marco de una cesión de crédito celebrada entre Teyma y el banco. La categoría sin recurso implica que si bien Teyma es responsable por la

⁷⁹ Ibid. p 93

“TEYMA : UN CASO DE ÉXITO EN LA MEJORA CONTINUA EN EL URUGUAY”

legitimidad de los créditos factorizados, no se responsabiliza por la solvencia del deudor cedido, con lo cual el banco, al realizar la operativa de Factoring sin recurso, está tomando riesgo de crédito del cliente y no de Teyma.

“Esto es un claro indicador de la confianza y del interés que tienen en Teyma, basados en la solidez y en la importante gama de transacciones que realizan con las instituciones financieras”.⁸⁰

⁸⁰ Ibid. p 93

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES

En base al trabajo realizado a lo largo de la investigación, intentaremos plasmar aquellas conclusiones que derivan de nuestra experiencia y que puedan dar respuesta a los objetivos que nos planteamos.

4.1. CONCLUSIONES RESPECTO AL DESARROLLO DEL TRABAJO MONOGRÁFICO

4.1.1. Grado de cumplimiento de los objetivos:

- a) Realizar una investigación bibliográfica para interiorizarnos acerca de los conceptos teóricos necesarios para nuestro caso de estudio que nos permita desarrollar un marco conceptual acerca de los diferentes modelos de calidad en la gestión de las empresas.**

Cuando comenzamos nuestra investigación la idea principal fue interiorizarnos en los temas referentes a la calidad y dentro de los modelos de mejora continua realizamos una síntesis del Modelo ISO de Gestión, el Premio Nacional de Calidad y el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

Esto se hizo dado que Teyma implantó su sistema de gestión basándose en las normas ISO y su primer paso fue obtener la certificación ISO 9000. Luego buscaron y lograron el Premio Nacional de Calidad en cuatro oportunidades para llegar finalmente al Premio Iberoamericano de Calidad en el año 2009.

Como vimos que dichos modelos ya estaban analizados en monografías anteriores continuamos nuestra búsqueda a través de distintos modelos de diagnóstico. Elegimos el Modelo de Análisis Organizacional Institucional para obtener un enfoque diferente y encontramos allí una buena herramienta para nuestra investigación.

Finalmente para el análisis del cambio organizacional tomamos como referencia a John P. Kotter y su obra “El líder del cambio” la cual nos permitió identificar aspectos relevantes del proceso de cambio tales como el liderazgo, el sentido de premura, la coalición conductora, entre otros.

b) Identificar la teoría aplicada en la práctica de mejora continua en el caso de estudio.

Para lograr este objetivo obtuvimos información sobre los aspectos vinculados a la calidad buscando de esta manera aplicarlos a la realidad de una empresa que consiguió distintos reconocimientos en el tema tanto a nivel nacional como internacional. Encontramos que en la última edición del Premio Iberoamericano de Calidad (2009) la empresa ganadora del oro fue Teyma “una empresa uruguaya”, lo cual nos llevó a elegirla como caso de estudio.

Al inicio para implementar los sistemas de gestión Teyma buscó contratar a alguien especializado en los temas de calidad siendo la finalidad certificar ISO 9000 en un área específica y en un plazo breve. Luego se generalizó a todos los procesos de la empresa, logrando de esta manera que la calidad formara parte del trabajo.

El camino de la certificación se fue replicando a todas las empresas (TI, TF, TM) en paralelo a la obtención de los Premios Nacionales de Calidad. La presentación a los mismos les implica una autoevaluación de la gestión logrando mejorar la eficiencia y la competitividad.

Finalmente se propusieron obtener el Premio Iberoamericano para continuar en el camino a la excelencia de la gestión. Los premios para la empresa forman parte de los objetivos estratégicos e implican una motivación extra donde todos son parte de ese logro. A su vez generan un informe de retroalimentación el cual es fundamental para la mejora continua.

c) Realizar una descripción de Teyma y una breve reseña histórica.

Tal como lo expresamos anteriormente, para cumplir este objetivo utilizamos el Modelo AIO. Dicho modelo proporciona un marco para evaluar el desempeño identificando los elementos que inciden en él, asegurándonos de esta manera abarcar todos los aspectos de una organización. Es un modelo que se puede aplicar claramente a la realidad de una empresa y mediante el cual pudimos elaborar una opinión con fundamentos teniendo en cuenta las limitaciones al alcance que surgieron en la investigación.

Realizamos a su vez una breve reseña histórica lo cual fue desarrollado en el capítulo 3 junto con la descripción del caso. Esto fue logrado a través del análisis del Relatorio presentado por la empresa para la obtención del Premio Iberoamericano de Calidad 2009, la realización de entrevistas y mediante consultas al sitio web oficial de Teyma.

- d) Analizar los procesos de cambio efectuados por la empresa en los últimos años que le permitieron obtener el reconocimiento a la excelencia en la gestión de la calidad (Premio Iberoamericano).**

Kotter y el proceso de cambio en Teyma

A efectos de analizar los procesos desde el punto de vista del cambio organizacional, se contrastó la teoría desarrollada por Kotter con la realidad en los últimos años de la empresa, cumpliéndose las etapas presentadas por dicho autor:

- Infundir el sentido de premura.

Teyma mantiene un sentido de premura elevado orientado a la calidad, estableciendo metas desafiantes y promoviendo el trabajo en equipo. Esto lleva a que la empresa se adapte con rapidez a los cambios que surjan con respecto a los diferentes objetivos, ya sea la presentación a premios, nuevos proyectos, entre otros.

- Crear la coalición conductora.

Cuando la empresa comienza a implantar sistemas de gestión de la calidad deciden integrar a un especialista en calidad para contar con mayor experiencia, obtener confianza, credibilidad del resto y a través de un liderazgo marcado se establecieron metas comunes.

En esa instancia quedó formado el Comité de Calidad integrado por el Gerente de Compras, el Director de Proyecto de Obra, el Gerente de Sistemas de Gestión y la Dirección. Actualmente abarca a todos los sectores de la organización y las decisiones son transmitidas a los demás logrando que se sientan parte de la misma y con posibilidad de participar en el crecimiento. A su vez nos parece interesante destacar el papel que cumplió el Comité de Crisis en el año 2002, momento en el cual la empresa atravesó varias dificultades a nivel económico, pero que mediante una estrategia bien definida, el compromiso de todos los empleados y la participación de los líderes lograron superarlo.

- Desarrollo de una visión y una estrategia.

Consideramos que la visión de la empresa se encuentra formulada correctamente cumpliendo con las características necesarias estableciendo claramente a dónde se quiere llegar, motivando y coordinando las acciones de todos. Dicha visión se fue adaptando a los cambios ocurridos en los últimos años como el proceso de diversificación en especial la nueva perspectiva internacional para ampliar sus negocios.

“TEYMA : UN CASO DE ÉXITO EN LA MEJORA CONTINUA EN EL URUGUAY”

- Comunicar la visión de cambio.

Entendemos que la visión se comunica de forma efectiva ya que su redacción es clara y sencilla donde los líderes se encuentran alineados con la misma y se utilizan a su vez diversos medios para difundirla. Entre ellos la realización de reuniones donde el Presidente participa activamente y la utilización de un boletín interno Teynforma.

- Facultar a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance.

En Teyma se establecen perfiles determinados para ocupar los cargos y se promueve la capacitación de los empleados para tener la habilidad de actuar frente a los cambios. A su vez cuentan con una estructura organizacional que favorece el contacto directo entre la Dirección y los responsables de cada área.

- Generar logros a corto plazo.

En el camino hacia la mejora continua la empresa se plantea objetivos como la obtención de premios a la calidad. Para ello se involucra a todo el personal haciendo una autoevaluación y elaborando un informe. El logro de los premios resulta motivante y constituyen indicios de la buena actuación.

- Consolidar ganancias y generar más cambios.

En cuanto a la orientación a la mejora continua, la obtención de los premios genera un informe de retroalimentación que constituye el comienzo de una nueva etapa hacia otro objetivo por lo tanto se mantiene el sentido de premura. A su vez los buenos resultados obtenidos del trabajo de Teyma en el exterior les permiten ampliar su visión aumentando significativamente su volumen de trabajo y ganancias.

- Arraigar los nuevos enfoques en la cultura.

El éxito que implica la obtención de premios y la contratación para obras de gran magnitud en el exterior demostraron que era el camino para la diferenciación. Luego de haber obtenido varios premios a la calidad en los últimos años y con la participación activa de gran parte del personal podríamos decir que dichas prácticas se incorporaron al trabajo cotidiano.

Cambios en los últimos años para la obtención del Premio Iberoamericano.

Se detectó una debilidad en la comunicación interna entre los servicios centrales y la producción para lo cual se formó un grupo de mejora entre el personal y la participación de consultores externos. Las encuestas según los datos de la empresa mostraron grandes avances en el tema según la información obtenida por el Relatorio.

Otro aspecto fue involucrar a los proveedores en el proceso de mejora, destacándose el cuidado del medioambiente mediante su participación en el inventario de emisiones de gases de efecto invernadero.

Dicho inventario fue declarado de interés nacional por la Presidencia de la República con el fin de concientizar a las personas sobre la amenaza que constituye el cambio climático. Consideramos que esta práctica innovadora cumple un papel importante en cuanto al compromiso con la sociedad y el cuidado del medioambiente. En Uruguay, Teyma se destaca por ser una empresa que realiza la medición de todo el proceso productivo, abarcando todas sus actividades hasta las efectuadas por los proveedores relacionadas al proceso. Como parte del relevamiento surgió una buena percepción del proveedor entrevistado por este tema. A su vez los clientes entrevistados reconocen y consideran a Teyma como una empresa líder en el cuidado del medioambiente.

Entendemos por lo tanto que debiera apuntarse a difundir en forma masiva dicha realidad y fomentar esta actuación en otras empresas para buscar poco a poco el compromiso de todos en una situación tan problemática y decisiva como es el cambio climático.

- e) Analizar la Motivación Organizacional, con especial interés en cómo se transmite al personal el objetivo de la excelencia en la gestión y la forma de incentivar a los mismos.**

Este tema es analizado en el punto 3.1 del caso de estudio en el cual se desarrollan los cuatro aspectos (Historia, Visión y Misión, Incentivos y Cultura) que permiten evaluar la motivación de una organización.

4.2. CONCLUSIONES RESPECTO AL CASO DE ESTUDIO

4.2.1 Descripción del caso desde la perspectiva AIO

A continuación vamos a exponer los aspectos relevantes de los diferentes componentes:

Entorno

En el exterior en los últimos años surgieron oportunidades de gran magnitud, las cuales llevaron a la empresa a crecer significativamente y con muchas perspectivas a futuro. La mayor dificultad es que al crecer rápidamente y afrontar proyectos en diferentes países, se encuentran con distintas realidades y problemas que requieren una adaptación inmediata.

Otro aspecto del entorno que se destaca es la responsabilidad social de Teyma mediante la medición de emisiones de gases de efecto invernadero.

Consideramos positiva dicha gestión a pesar de que no sea una exigencia del Estado ya que esto contribuye no sólo con las partes involucradas sino con la sociedad en su conjunto.

En síntesis cuando hacemos referencia al Entorno, la organización tiene la capacidad para establecer cuál es el entorno que la favorece u obstaculiza para adaptarse a dichas situaciones y buscar no apartarse del logro de los objetivos.

Capacidad

Los aspectos clave identificados sobre la capacidad se pueden sintetizar en:

- Estructura:

La estructura piramidal achatada favorece un contacto directo entre la Dirección y los responsables de cada área y permite una flexibilidad para adaptarse a los nuevos emprendimientos.

- Liderazgo estratégico:

En las entrevistas realizadas a los gerentes fueron categóricos con respecto al liderazgo del Presidente, estableciendo el papel fundamental que tuvo el mismo en marcar el camino y en determinar qué había que hacer y cómo hacerlo.

En definitiva consideramos que el liderazgo estratégico de Teyma, colabora con la misión y fija el rumbo para el cumplimiento de las metas, así como obtiene los recursos necesarios a través de la planificación, encontrando una ventaja competitiva ante sus rivales.

- Recursos humanos:

La capacitación y entrenamiento continuo les permite replicar el modelo de gestión y difundir “el como hacer las cosas” redundando en un mayor conocimiento y reconocimiento del personal. De esta forma también se logra formar y enviar nuevos líderes a diferentes proyectos que surjan en el exterior. La búsqueda actual está enfocada en encontrar nuevas contrataciones fuera del grupo Abengoa para de esta forma seguir asumiendo proyectos a largo plazo.

- Gestión financiera:

Consideramos que el Factoring es una herramienta útil que le permite a Teyma utilizar los fondos futuros de cada proyecto que empieza y de esta forma cada uno de ellos se encuentra financiado por sí mismo, sin tener que tocar los fondos que tenía antes de comenzar el proyecto. Teniendo en cuenta la amplitud de las obras y los costos de las mismas la forma de gestionar los fondos pasa a ser un instrumento fundamental.

Motivación

- Historia:

En nuestra opinión no cualquier empresa puede obtener los reconocimientos y los proyectos internacionales que obtuvo Teyma, es necesario contar con una trayectoria que respalde la posición actual de la empresa.

- Incentivos:

Los incentivos monetarios están directamente relacionados con los objetivos de la empresa, esta relación es necesaria para que la organización se encuentre alineada y consiga llegar a los mismos en forma continua. Se busca de esta manera que al sentirse como actores importantes en los logros de la empresa, el personal tenga la camiseta puesta obteniendo de cada uno lo máximo que puede dar.

- Cultura:

La obtención de premios ha sido fundamental para afianzar en la empresa la cultura orientada a la calidad. El personal puede incorporar de esta forma los principios de calidad en su trabajo diario.

- Misión y visión:

Las mismas se fueron adaptando a medida que la empresa fue diversificando sus actividades.

Desempeño

Al considerar el desempeño se debe tomar en cuenta la opinión de múltiples interesados directos de la organización. En nuestro caso de estudio debido a disposiciones establecidas por la empresa no realizamos todas las entrevistas necesarias al personal por lo cual tuvimos que basarnos en el Relatorio. Dicho tema fue tratado en el punto 3.4 del presente trabajo.

De acuerdo a los datos analizados en base a los indicadores establecidos podemos destacar que la empresa es eficaz y eficiente. Obtiene a su vez los recursos para actuar considerando su viabilidad financiera y cuenta con la capacidad de encontrar nuevos escenarios para expandirse y adaptarse a nuevas situaciones mostrando solidez en el financiamiento de las obras.

En cuanto a la Relevancia pudimos realizar entrevistas a algunos clientes externos para formar una opinión desde otra perspectiva. La recopilación de información nos permite establecer que la empresa tiene una buena imagen y es considerada una de las más grandes del país. En general los clientes están satisfechos con los servicios prestados y destacan el trabajo efectuado por la empresa en el cuidado del medioambiente.

En resumen el Modelo AIO nos ayudó a visualizar la organización en su conjunto y esta forma de estudio fue original aportándonos otra perspectiva de análisis. En nuestra opinión la empresa se encuentra orientada a la excelencia considerando las necesidades de interesados directos y buscando continuamente un entorno favorable.

Por lo expuesto a lo largo del trabajo y en las conclusiones consideramos que la organización constituye una referencia para otros en su forma de gestión.

4.3. APORTE A LA FORMACIÓN PROFESIONAL

En primer lugar tuvimos la oportunidad de conocer una empresa uruguaya orientada en su gestión a la calidad y a la mejora continua como pilares de su estrategia, a lo cual no habíamos accedido en nuestra experiencia laboral hasta el momento.

Nuestra carrera tiene su enfoque principalmente en la generación de información financiera y su control. Este trabajo nos permitió analizar la empresa desde un punto de vista global aplicando un modelo de diagnóstico a la realidad de una organización y logramos a través del mismo ver la interacción con los diversos factores que la afectan.

Descubrimos en la investigación el papel relevante que cumplen los sistemas de gestión orientados a la calidad en una empresa, entendimos que aunque surjan dificultades al inicio del proceso (en costos y en la forma de hacer las cosas) se pueden ver resultados positivos a lo largo del mismo. Además comprendimos que es necesario que todas las personas incorporen estos conceptos al trabajo cotidiano para lograr los objetivos.

En la entrevista personal realizada al Presidente de Teyma, nos transmitió las características de un líder y el compromiso asumido con la organización, demostrando ser una persona sencilla y con los conceptos e ideas claras. A su vez nos brindó consejos para tener en cuenta en nuestro camino como profesionales lo cual tomamos como referencia respecto a nuestra actuación futura destacando que cuanto mayor es el nivel de liderazgo e involucramiento con la organización se obtienen mejores resultados en los procesos de cambio.

4.4. POSIBLES APORTES A OTRAS EMPRESAS

Luego de haber analizado la empresa consideramos de interés muchas de sus prácticas que podrían constituir un aporte para otras organizaciones, destacándose: la diversificación de actividades, el liderazgo del Presidente, objetivos claros en todos los niveles de la organización, el sistema de incentivos y los métodos para la resolución de problemas, la utilización del Factoring y el Confirming en el manejo financiero y por último destacamos el cuidado del medio ambiente y su innovador sistema de medición de gases de efecto invernadero.

“Teyma es una empresa comprometida con el éxito y para obtenerlo destaca la importancia de la mejora continua lo cual implica un aprendizaje constante y una ventaja competitiva para la misma”.

BIBLIOGRAFÍA.

KOTTER, John, “El líder del cambio”, Ed. Mc Graw Hill, México, 1ª edición – 1997, Traducción al español Paulina Díaz Cortés.

Conceptos básicos sobre calidad, Manual del curso Gestión de la Calidad y Sistemas Integrados, UNIT, impresión 2008.

AIO – http://web.idrc.ca/es/ev-23987-201-1-DO_TOPIC.html

Páginas web consultadas:

<http://www.teyma.com.uy>

<http://www.inacal.gub.uy>

<http://www.fundibeq.org>

<http://www.unit.org.uy>

<http://www.rae.es>

Lista de monografías realizadas en facultad sobre el mismo tema o temas similares o afines.

“Gerdau Laisa S.A, un modelo de mejora continua en la práctica” Autores: García María, Gómez Silvia y Prolo María. Tutor: Rosario Trabal. Octubre 2003.

“De la Calidad Total a la Excelencia en la Gestión”. Caso de estudio Gerdau Laisa S.A, Autores: Stanham Federico, Pérez Joaquín, Rivera Rafael. Tutor: Rosario Trabal. Marzo 2008.

“Modelos de gestión de la calidad en la práctica” Autores: Bica Lorena y Hernández Laura. Tutor: Gerpe, Sara. Año 2002.

“Premio Nacional de Calidad: Experiencias e impacto en la realidad uruguaya” Autores: Peruzzo Carolina y Pecora Mariangela. Tutor: Gerpe, Sara. Año 2001.

ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTA AL GERENTE DE SISTEMAS DE GESTIÓN, FERNANDO CABEZAS

- 1) Proceso de cambio – Orientación a la Mejora Continua:
 - a. ¿Cuáles eran las características principales de Teyma antes de orientar la organización a la Gestión de la Mejora Continua?
 - b. ¿Por qué se visualizó a fines de 1995 la necesidad de tener como objetivo la certificación ISO?
 - c. Al formar el equipo de líderes que iba a llevar adelante el cambio en la etapa inicial, a fines de 1995, ¿se tuvo que contratar gente nueva o se contaba con la experiencia necesaria?.
 - d. ¿En qué área comenzó la implementación del modelo ISO?
 - e. ¿Cuáles fueron las principales barreras que surgieron para la implantación del nuevo Modelo de Gestión antes de la primera certificación ISO?
 - f. ¿Cuál era la visión de la empresa antes de dicho cambio, cuál es la actual y cómo se comunicó?
 - g. ¿Cuáles fueron las principales claves del éxito del proceso?
 - h. ¿Qué oportunidades se les presentó a partir de la primera vez que obtuvieron el Premio Nacional de Calidad en el año 2000?
 - i. ¿Cuáles fueron los principales aportes que obtuvieron de la consultora internacional DVD?
 - j. ¿Cuáles fueron las razones del cambio en la integración y funciones del Comité de Calidad al implementar el Modelo del Premio Nacional de Calidad?
 - k. ¿Hubo resistencia a la implementación de los Modelos de Calidad y qué actitud tomó la empresa para contrarrestarlo?
 - l. ¿Cómo influyó la cultura organizacional en el cambio en la etapa inicial?
 - m. ¿Cómo identificaron los conceptos básicos o pilares de la cultura organizacional?

- 2) Características del enfoque a la Mejora Continua.
 - a. Gestión por procesos: ¿Cómo se toman las decisiones en el marco los procesos? ¿Qué grado de delegación hay? ¿Qué grado de difusión hay de los indicadores de procesos?
 - b. ¿Cuáles fueron los principales incentivos para el personal al inicio y para dar continuidad al proceso de cambio?
 - c. Cite alguna sugerencia realizada por el personal en la resolución de problemas o en la acción de mejoras.

3) Proceso de cambio - Diversificación

- a. ¿Cómo fue el proceso de división en varias empresas? ¿Qué dificultades tuvo?
¿Cómo lo hicieron posible?
- b. Al momento de elegir nuevos líderes ¿qué características se valoran (habilidades, capacidades y aptitudes)?

4) Entorno:

a. Jurídico:

En el proceso de cambio, ¿fue necesario incidir o aprovechar aspectos administrativo jurídicos que apoyen el negocio?

b. Político:

- I. ¿Existen políticas nacionales que respalden el crecimiento de la empresa?
- II. ¿Tiene la organización que hacer frente a cambios inesperados de reglas y políticas?

c. Económico:

- I. ¿Cómo lograron ingresar y obtener una posición en el exterior? ¿Qué diferencia encuentra con el mercado local, tanto en el ámbito público como privado?
- II. ¿Cómo es la competencia, qué tipo de ayuda tiene por parte de clusters o de cámaras empresariales, etc.?

d. Ecológico:

Las leyes de protección ambiental condicionan la operación de la organización
¿Cómo valora este hecho?

e. Interesados directos:

¿Cómo lograron que el personal se involucre con el cambio en la etapa inicial a fines de 1995?

ANEXO 2: ENTREVISTA AL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS, JORGE PENEDO

- 1) Proceso de cambio – Orientación a la Mejora Continua:
 - a. ¿Cuáles eran las características principales de Teyma antes de orientar la organización a la Gestión de la Mejora Continua?
 - b. ¿Hubo resistencia a la implementación de los Modelos de Calidad y qué actitud tomó la empresa para contrarrestarlo?
 - c. ¿Cuáles fueron las principales claves del éxito del proceso?
 - d. ¿Cómo influyó la cultura organizacional en el cambio en la etapa inicial?
 - e. ¿Qué papel jugó su departamento en la implementación del Modelo ISO a fines del año 1995?

- 2) Características del enfoque a la Mejora Continua.
 - a. Gestión por procesos: ¿Cómo se toman las decisiones en el marco los procesos? ¿Qué grado de delegación hay? ¿Qué grado de difusión hay de los indicadores de procesos?
 - b. ¿Cuáles son las 5 principales características que debe tener una persona para trabajar en Teyma?
 - c. La obtención de reconocimientos empresariales (Premio Nacional de Calidad, Premio Iberoamericano de Calidad, certificaciones), ¿se ve reflejada en los Incentivos al personal?
 - d. ¿Qué dificultades y qué soluciones se han encontrado en la contratación de personal rotativo de la empresa?
 - e. ¿Cómo se transmite la cultura organizacional al personal rotativo?
 - f. Teniendo en cuenta el fuerte crecimiento que se produjo en el mercado externo y al tener que exportar mano de obra calificada ¿Cómo se cubren las necesidades de personal en el mercado local?
 - g. ¿Cuáles fueron los principales aportes que obtuvieron de la consultora Improfit en comunicación contratada en el año 2008?

- 3) Entorno:
 - a. Jurídico:

En el proceso de cambio, ¿fue necesario incidir o aprovechar aspectos administrativo jurídicos que apoyen el negocio?
 - b. Político:
 - I. ¿Existen políticas nacionales que respalden el crecimiento de la empresa?
 - II. ¿Tiene la organización que hacer frente a cambios inesperados de reglas y políticas?

c. Económico:

- I. ¿Cómo lograron ingresar y obtener una posición en el exterior? ¿Qué diferencia encuentra con el mercado local, tanto en el ámbito público como privado?
- II. ¿Cómo es la competencia, qué tipo de ayuda tiene por parte de clusters o de cámaras empresariales, etc.?

d. Ecológico:

Las leyes de protección ambiental condicionan la operación de la organización
¿Cómo valora este hecho?

e. Interesados directos:

¿Cómo lograron que el personal se involucre con el cambio en la etapa inicial a fines de 1995?

ANEXO 3: ENTREVISTA AL PRESIDENTE DE TEYMA, BRANDON KAUFMAN

- 1) Proceso de cambio – Orientación a la Mejora Continua:
 - a. ¿Cuáles eran las características principales de Teyma antes de orientar la organización a la Gestión de la Mejora Continua?
 - b. ¿Por qué se visualizó a fines de 1995 la necesidad de tener como objetivo la certificación ISO?
 - c. Al formar el equipo de líderes que iba a llevar adelante el cambio en la etapa inicial, a fines de 1995, ¿se tuvo que contratar gente nueva o se contaba con la experiencia necesaria?
 - d. ¿En qué área comenzó la implementación del modelo ISO?
 - e. ¿Hubo resistencia a la implementación de los Modelos de Calidad y qué actitud tomó la empresa para contrarrestarlo?
 - f. ¿Cómo influyó la cultura organizacional en el cambio en la etapa inicial?
 - g. ¿Cómo definiría en la actualidad a Teyma y cómo ha cambiado respecto a sus inicios?
 - h. ¿Cuáles fueron las principales claves del éxito del proceso?
 - i. ¿Cuáles han sido los principales éxitos y crisis de la organización?

- 2) Características del enfoque a la Mejora Continua.
 - a. Gestión por procesos: ¿Cómo se toman las decisiones en el marco los procesos? ¿Qué grado de delegación hay? ¿Qué grado de difusión hay de los indicadores de procesos?
 - b. ¿Qué aporte tiene para Teyma los Premios Nacionales de Calidad y el Premio Iberoamericano de Calidad?
 - c. ¿Qué los motivó luego de haber obtenido 3 Premios Nacionales de Calidad, a postularse para el Premio Iberoamericano en el año 2007?
 - d. ¿Cuáles fueron las mejoras sustanciales que debieron introducir en el período 2007-2009 para la obtención del Premio Iberoamericano de Calidad?

- 3) Proceso de cambio - Diversificación
 - a. ¿Cuáles son los proyectos actuales más importantes en Teyma Internacional y en Teyma España?

- 4) Entorno:
 - a. Jurídico:

En el proceso de cambio, ¿fue necesario incidir o aprovechar aspectos administrativo jurídicos que apoyen en negocio?

b. Político:

- I. ¿Existen políticas nacionales que respalden el crecimiento de la empresa?
- II. ¿Tiene la organización que hacer frente a cambios inesperados de reglas y políticas?

c. Económico:

- I. ¿Cómo lograron ingresar y obtener una posición en el exterior? ¿Qué diferencia encuentra con el mercado local, tanto en el ámbito público como privado?
- II. ¿Cómo es la competencia, qué tipo de ayuda tiene por parte de clusters o de cámaras empresariales, etc.?

d. Ecológico:

Las leyes de protección ambiental condicionan la operación de la organización?
¿Cómo valora este hecho?

e. Interesados directos:

¿Cómo lograron que el personal se involucre con el cambio en la etapa inicial a fines de 1995?

ANEXO 4: FORMULARIO DE ENTREVISTA A CLIENTES

- 1) ¿Cuál es la impresión general que tiene de Teyma? ¿Cuál es su grado de satisfacción con sus servicios?
- 2) ¿Cuáles son los aspectos principales que han cambiado en dicha empresa desde el primer contrato?
- 3) ¿Cuál es la relación que tiene con dicha empresa?
- 4) ¿Qué opina acerca de la encuesta de satisfacción que realiza dicha empresa a sus clientes?
- 5) ¿Considera que las inquietudes que usted le plantea son tomadas en cuenta?
- 6) ¿Es Teyma considerada por ustedes un referente por su gestión en el país?
- 7) En las licitaciones generadas por su organización en la actualidad, ¿son tenidos en cuenta los distintos reconocimientos o certificaciones asociadas a calidad obtenidos por la empresa al momento de la contratación?
- 8) ¿Cómo valora el trabajo realizado por Teyma con respecto al medioambiente y a las exigencias que ésta tiene con respecto a la emisión de gases?