

En la vereda de en frente.

Reflexiones sobre el lugar de la Mejora Continua en tiempos de pandemia.

Cecilia Formento (IDEI-UNGS)

Cuando hablamos de Kaizen, Mejora Continua o Lean, hablamos de metodologías y herramientas que tienen su origen en el “modelo japonés” y llevan más de cuarenta años intentando aplicarse con éxito en las empresas de nuestra región. Si las pensamos como campo del saber, la filosofía Kaizen se conoce en su denominación argentina como Tecnologías de Gestión. Aplicar tecnologías de gestión es comprender los procesos y analizarlos con el propósito de identificar problemas de productividad.ⁱ

Entre sus usuarios y mucho más entre sus divulgadores, estas tecnologías reúnen adeptos al borde del fanatismo, tanto es que pareciera que aplican no sólo a los procesos productivos sino a la vida misma como una solución mágica que podría transformar todos nuestros problemas. Como parte de ese grupo de divulgadores, también le reconozco muchas virtudes, pero prefiero situarme en la vereda de en frente para discutir con esa “varita mágica de salvación”.

En primer lugar, y acorde con el planteo de Dvorkinⁱⁱ sobre estilos tecnológicos, las tecnologías de gestión no son neutrales o imparciales, sino que también están ligadas al modelo de aplicación. Entran en juego variables macro y micro, es decir tanto las características del modelo económico y social vigente como también aspectos ligados al perfil empresarial. De manera que, cuando hablamos de tecnologías de gestión o hacemos mejora continua el efecto no es siempre el mismo, no existe una garantía de aplicación, los impactos dependerán del uso que le damos y esas variantes en el ámbito empresarial responden a contextos socioeconómicos, ideas, patrones culturales, políticas industriales, intereses, etc.

Es real que la mejora continua puede ofrecer interesantes beneficios de aumento de productividad en una organización, y si bien la filosofía kaizen propone caminos metodológicos bastante detallados para hacerlo, lo cierto es que, a lo largo del tiempo se han desarrollado interpretaciones propias, que derivan en efectos adversos. El más notorio tiene que ver con entender el proceso de mejora de productividad como un análisis que conduce a la reducción de puestos de trabajo. Estas posturas olvidan o desconocen los verdaderos pilares del modelo japonés: empleo de por vida, salario a la antigüedad y participación de los trabajadores en las ganancias por mejora de productividad.ⁱⁱⁱ

El contexto de pandemia nos ha llevado a la reflexión en varios campos desatando posiciones de las más diversas. Si hiciéramos una síntesis forzada podríamos decir que están quienes piensan que luego de esta experiencia el mundo será mejor y los que creen que seguiremos siendo exactamente los mismos. El proceso de aislamiento social, preventivo y obligatorio vinculado a la crisis COVID-19 ha desencadenado una interesante cantidad de reflexiones sobre temáticas que tal vez ya estaban en discusión o deberían haberlo estado mucho antes, pero que sin duda abren una ventana de oportunidad para profundizarlas. El rol del estado, la distribución de la riqueza, el acceso a los sistemas de salud, la tecnología como bien público, el protagonismo de las mujeres en los trabajos de cuidado, garantizar el empleo, el lugar que ocupan los trabajadores en las empresas, la informalidad, las condiciones de hábitat vulnerables, y podríamos seguir. Esta revolución de las ideas es producto de comprender la situación de pandemia como algo que excede a una crisis sanitaria, es lo que Ignacio Ramonet

define como “hecho social total”, porque revoluciona el conjunto de las relaciones sociales, conmociona a la totalidad de los actores, las instituciones y los valores^{iv}.

Me pregunto si en el campo de la mejora continua ha sucedido lo mismo, ¿cuáles son los aportes de la mejora continua en este contexto?, ¿cuál es su postura frente a las controversias que ha causado la pandemia en el mundo del trabajo y la producción?

Desde las posturas de mayor admiración hacia el kaizen, lo normal es situarse en la idea de neutralidad, contrario a lo expresado más arriba, aplicar mejora continua sería siempre una garantía de resultado. Quizás lo sea, el problema es desconocer que no todos perseguimos el mismo resultado y más aún, no todos iniciamos en la misma línea de partida. Desde esa vereda, se cree incluso que este escenario de pandemia hubiera podido afrontarse mejor si nos encontráramos todos preparados, lo que quiere decir, todos usando y encarnando herramientas de mejora continua.

Una vez más esa “varita mágica de salvación” que en los inicios de la cuarentena ha colmado las redes sociales con estrategias de aplicación de herramientas de mejora a la vida cotidiana, pasados ya tres meses, se trata de cómo seguimos divulgando la mejora continua y cómo llenamos más áreas de nuestra vida con herramientas de gestión. En realidad, no sorprende demasiado esta postura, la cultura asociada a la aplicación de kaizen o lean, ha estado por décadas vinculada a experiencias individuales de éxito, y es ese mismo individualismo el que continúa “guiando” los impulsos que intentan ser motivadores para su aplicación. En cambio, no es usual pensar en forma sistémica los procesos de mejora continua, kaizen, o productividad, por el contrario, se prioriza una visión que otorga valor a la meritocracia y se desatienden cuestiones que tienen que ver con el contexto, políticas industriales o ausencia de ellas, redes productivas, vaivenes socioeconómicos, etc., como si fueran variables totalmente ajenas a la posibilidad de obtención de resultados.

Ciertamente aplicar en casa 5S es una experiencia efectiva y hasta puede tornarse entretenida, podemos continuar en ese camino mientras esperamos que termine la cuarentena y luego adherimos a lo que será la nueva normalidad de los procesos productivos o decidimos participar de una discusión más profunda: la realidad que atraviesan miles de trabajadores que en el mejor de los casos cobran parte de su sueldo o corren riesgo de ser despedidos si es que ya no lo han sido. Pese a los esfuerzos^v por parte del estado para contener el impacto económico que cada hogar sufriría inexorablemente frente a esta sorpresiva situación causada por un extraño virus, se asoman tristes ejemplos de grandes empresarios argentinos que no hacen más que agudizar tensiones ya preexistentes en relación con sus trabajadores. Entre los casos más resonantes podemos encontrar ejemplos que coincidentemente son modelo en su trayectoria de aplicación de metodologías y herramientas para mejora de la productividad, los famosos casos de éxito.

Me adelanto a pensar que muchos podrían preguntarse ¿qué tiene que ver esa realidad con algo tan puro, tan efectivo y concreto como la mejora continua, kaizen, lean?, -el nombre que más nos guste- en intentos desesperados por despojar a las tecnologías de gestión de cualquier tentativa de vinculación con la política o la ideología. Sin embargo, esos intentos siempre desesperados, también podrían poner en tensión el discurso mismo de Kaizen que reconoce a las personas como el corazón del sistema y admite la importancia de su participación. Entonces me pregunto ¿cuál sería el argumento de los defensores de la neutralidad frente a trabajadores que habiendo aportado sus conocimientos, experiencias, saberes y entusiasmo en proyectos que mejoraron la productividad de esas empresas, hoy se ven expulsados en medio de una crisis

global sin precedentes?; ¿y qué pasa con lxs que quedan?, en su mayoría sometidxs a un incremento de flexibilidad laboral en manos de grandes empresas que en lugar de asistir en plan de colaboración -en vistas de que sus recursos se lo permiten y eso las diferencia de las pequeñas que están atravesando momentos realmente graves- aprovechan esta situación para profundizar medidas que en resumen buscan aumentar la productividad reduciendo el empleo^{vi}. ¿Será que realmente eran esos los casos de éxito o estamos mirando al revés el modelo japonés?

Por suerte en el universo de adeptxs al Kaizen también existen posturas que son conscientes de esta tensión y que en el último tiempo han asumido la necesidad de una mirada sistémica para entender los procesos de implementación de tecnologías de gestión. Si continuamos relatando casos de éxito individuales probablemente estaremos ignorando necesidades claves y lo que es más grave, profundizando líneas de aplicación con resultados que benefician siempre a aquellos que menos lo necesitan.

Hoy más que nunca se hace visible la necesidad de pensar estos procesos en el marco de un Sistema de Diálogo Industrial.^{vii} La mejora continua puede ser una herramienta diferenciadora para cualquier organización, la clave es poder comprenderla en sintonía de red, es decir promoviendo mecanismos de vinculación con otros actores: empresas de diverso tamaño y rubro, sindicatos, universidades, institutos de I+D, áreas de gobierno, cámaras, ONGs, etc.

Desde el triángulo de Sabato y Botana, las teorías de la triple hélice, y hasta las más recientes ideas sobre innovación abierta, todas dejan atrás un enfoque puertas adentro para priorizar los lazos de vinculación y colaboración entendiendo que en esa sinergia anidan los verdaderos beneficios a largo plazo.

La idea de Sistema de Diálogo Industrial podría ser el salto de rana que necesita nuestro tejido productivo para beneficiarse de las metodologías, técnicas y herramientas que hace ya más de cuatro décadas importamos como paquete cerrado desde Japón. Sin embargo, en esta perspectiva no hay lugar para la vereda de la neutralidad, hoy más que nunca es tiempo de entender que aquellos equilibrios sobre los que nos movíamos cómodamente ya se han declarado en tensión y se configuran como terrenos de disputa que hacen de este momento una oportunidad única para dar el debate. La pregunta es ¿cómo nos reconfiguramos?, podemos continuar embelesadxs por la “varita mágica” del modelo de producción Toyota o podemos reescribir esos equilibrios priorizando instancias de vinculación entre actores claves, beneficiando los flujos entre el conocimiento y la capacidad productiva, generando participación genuina de lxs trabajadores en áreas de decisión y recuperando capacidad instalada para poder volver a soñar con la soberanía tecnológica, articulando programas que tengan al estado como motor y traccionador de políticas industriales capaces de poner de pie nuevamente nuestro entramado productivo.

ⁱ Rosso, J., et.al, (2019), *Emprendiendo Kaizen*, Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), General San Martín.

ⁱⁱ Dvorkin, E. (2017). ¿Lavar platos o lanzar satélites al espacio? El giro hacia el estilo tecnológico de desarrollo inclusivo. En D. F. compilador, *Pensar el Kirchnerismo: lo que se hizo, lo que falta y lo que viene*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores, pp 213-252.

ⁱⁱⁱ Coriat, B. (1992). *Pensar al Revés*. España: Siglo XXI Editores.

^{iv} Ramonet, Ignacio; (29 de abril, 2020) “Coronavirus: la Pandemia y el sistema-mundo”, *Página 12*. <https://www.pagina12.com.ar/262989-coronavirus-la-pandemia-y-el-sistema-mundo>.

^v Concretamente nos referimos a la prohibición de despidos y el salario complementario (ATP) para trabajadores en relación de dependencia, el ingreso familiar de emergencia (IFE) para trabajadores no registrados y los créditos a tasa cero para trabajadores autónomos y monotributistas.

^{vi} Ver Strada Julia, (17 de mayo 2020), “Buen momento para flexibilizar. La estrategia de las grandes empresas siderúrgicas durante la pandemia”, *El Cohete a la Luna*.

<https://www.elcoheteealaluna.com/nunca-es-mal-momento-para-flexibilizar/>

^{vii} Ver Formento, C.; Pesci, R., (2020), “Sistema de Diálogo Industrial. La articulación es la herramienta para el crecimiento productivo e industrial”, en Rodríguez, M. et al “La articulación como herramienta de desarrollo productivo para Argentina”, Programa Kaizen Tango 2019, INTI, Ministerio de Desarrollo Productivo, Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio Internacional y Culto, JICA, General San Martín, pp 90-109.