

GERENCIA DE GESTIÓN EMPRESARIAL DEL LABORATORIO TECNOLÓGICO DEL URUGUAY

# UN AGENTE DE CAMBIO

para las empresas y para el propio sector público

Según la ingeniera Mariela De Giuda, gerente de Gestión Empresarial del LATU, el Laboratorio Tecnológico del Uruguay se ha transformado en los últimos años, en agente de cambio, tanto para empresas privadas grandes y *Mipymes*, como para organizaciones públicas. Dice que los proyectos que se realizan para los diferentes clientes, o como integrantes de redes, emplean o implican el desarrollo de diferentes herramientas que se focalizan en el involucramiento y la participación activa de los integrantes de las organizaciones y para que sean eficaces es necesario que todos los colaboradores realicen los aportes para el logro del éxito conjunto.

## PROYECTOS CON SOLUCIONES INTEGRALES

**R**ecuerda De Giuda, que como lo indica Garyl Hamel -en *el por qué, el qué y el cómo de la innovación en gestión*- la innovación en los principios y procesos que transfiere y genera la gerencia de Gestión Empresarial proporciona ventajas competitivas permanentes ya que la filosofía de buscar el cambio en forma continua, permite mantenerse por delante en un entorno cambiante, tanto al país como a las empresas y organizaciones.

Dice que "decididos a mantener la misión e identidad del LATU nos volcamos a la generación de proyectos que brinden soluciones integrales y que generen tecnologías/gestión/capacitación, innovadoras. Para ello debíamos estar un paso delante de lo que exigía el entorno, innovando en las herramientas que se brindaban, adaptándolas a las necesidades pero haciéndolas más eficientes. Esencialmente los valores de la



La ingeniera De Giuda relata la forma en que el LATU precipita cambios saludables

misión de LATU debían mantenerse y ser el *bilo conductor* de las innovaciones que se realizarán, así como de la forma de gestionar los servicios/productos globalmente que se brinden al país”.

#### LA INNOVACIÓN ES CADA VEZ MÁS CRÍTICA

Para la ingeniera De Giuda, no es posible realizar estas innovaciones en herramientas si no se cuenta con colaboradores comprometidos, con alta capacitación. Esto lleva a que la gestión propia del servicio deba ir cambiando en forma acompasada. “La innovación es cada vez más crítica para generar empresas/organizaciones exitosas. Si lo trasladamos a consultoría de gestión/tecnología/capacitación esto es aún más crítico, ya que no solo debe mantenerse a la vanguardia en las tendencias, sino que debe conseguir que sus clientes cambien de forma de gestionar y ellos mismos generen innovación en gestión en sus propias empresas”.

Se pregunta “¿cómo transferir realmente este cambio actitudinal sin vivirlo? Debemos actuar de puente entre los diferentes elementos del entorno cambiante externo a nuestra organización y a nuestras empresas/organizaciones/redes/país”.

“¿Cómo hacer que las empresas/organizaciones o redes empleen los elementos que se generan para su desarrollo? Logrando procesos proactivos de gestión y para ello debemos tener desarrolladas esas habilidades para realizar una transferencia completa de *know-how* respetando los valores del LATU”.

“¿Cómo trabajar en innovación en gestión/tecnología/capacitación? Profundizando las herramientas que hemos desarrollado y generando otras”.

Afirma que “el desafío que hemos tomado ha sido no respetar los principios de gestión probados durante largo tiempo, sino buscar otros, innovadores, que generen dentro de los marcos, ventajas competitivas para nuestros clientes/socios, de forma que sea nuestra ventaja competitiva permanente. Por tanto entendemos que somos una herramienta de profundización del país productivo -eficiencia, eficacia, ambiente de gestión nuevo-, de profundización del innovador -investigación, innovación de tendencias nuevas para el país- y de nexos entre ambos para que el primero innove en sí mismo y entonces exija más del segundo, siendo uno en un desarrollo completo y sostenible para el país”.

#### UNA FORMA ESPECIAL DE TRABAJO

Dice también que la gerencia a su cargo tiene

varios departamentos con objetivos específicos, pero todos dentro del *bilo común* que es el apoyo a la mejora de la gestión en empresas públicas y privadas en la cadena de valor o en las redes de empresas en las cuales están trabajando. “Es así que tenemos un área especializada en gestión pública, que tiene productos específicos para esas instituciones y empresas públicas, y la de gestión privada atiende más a empresas pequeñas, aunque también lo hace con empresas grandes y buscando la articulación entre distintas empresas y fomentando la formación de redes, o apoyando redes ya formadas. Con ese mismo cometido también se encara una gestión logística, en la cual apuntamos y tratamos de apoyar a la cadena de valor completa, desde el proveedor hasta el cliente final, pasando por la organización”.

Informa que “tenemos otra área que se dedica a capacitación y desarrollo. Las temáticas sobre lo que brindamos en capacitación son muy variadas, no solo en la parte de gestión, sino también en el manejo de temas específicos, donde hacemos de nexo con el experto especializado de otras áreas del LATU. Y adicionalmente tenemos el área de gestión de empaque, que trabaja con la parte final de esta actividad, asesorando sobre su utilización y manejo, peligros y manipulación en el transporte”.

Cuenta con una oficina que articula con otras áreas del Laboratorio Tecnológico del Uruguay, y está ubicada físicamente en el Parque Tecnológico Industrial del Cerro. El LATU ha comenzado una política de descentralización y ha generado un laboratorio importante en Fray Bentos, pero también se cuenta con esa oficina técnica en el Cerro para dar más proximidad a las *pymes* que están en el Parque Tecnológico. Acota que “trabajamos con las empresas en un mecanismo mediante el cual nos acercamos tanto que verdaderamente nos consustanciamos con ellas”.

#### MÚLTIPLES VÍAS PARA EL CONTACTO

Señala Mariela De Giuda que la manera como se vinculan con las empresas es muy variada. Tienen sistemáticamente, por ejemplo, gente trabajando en el interior y detectan problemáticas que pueden ser solucionadas en conjunto, y la oficina del PTI busca cuáles son las necesidades y de qué forma encarar soluciones. “Estudiamos con distintos *clusters* o conglomerados la forma de encarar trabajos en conjunto. En general nuestro aporte se relaciona con los temas vinculados a la gestión, sea

desde la dirección estratégica de la empresa, en la cual podemos ayudarlos, pasando por la definición, utilización de todos los procesos y la definición de indicadores para la mejora de la gestión, la definición de procesos de apoyo, como pueden ser los relacionados con la gestión del capital humano, la definición de competencias o del proceso de compras, o la evaluación de los proveedores. Nosotros en general lo que hacemos es buscar un cambio cultural en la organización, por eso es que trabajamos tan en cercanía, y buscando que las soluciones partan de ellos mismos, dándoles por tanto un abanico de opciones, de modo que sientan que la solución es propia para que así la instrumenten realmente. Muchas veces quien sabe más de la temática es quien está ahí, en la *línea de fuego* de la empresa. Podemos decir que nuestra labor es ayudarlos a gestionar el conocimiento de la organización, que es uno de los capitales más valiosos que tiene toda entidad. Su propio conocimiento, cómo lo transmite, cuándo, los cambios y cómo lo hace para consolidar los distintos avances”.

#### ESTAR AL DÍA ES IMPRESCINDIBLE

Enfatiza que “otro elemento que ayudamos a gestionar es todo aquello relacionado con la innovación. Nosotros debemos mantenernos en la delantera con las nuevas herramientas de gestión, con los nuevos mecanismos con que se está trabajando a nivel mundial, y en este sentido apoyamos a las empresas y así les transmitimos esas herramientas. Pero esas innovaciones que se agotan en los procesos o en los productos a raíz de cosas que se detecten, deben ser gestionadas para que se consoliden, porque muchas veces se hace un cambio, y si no se lo logra implantar, documentar y medir, ese cambio tiempo después ha quedado en el camino. Consolidar eso, incorporarlo, es una labor que exige mucha dedicación”.

Dice que son muy variadas las formas de evaluar el resultado de lo que hacen. “La propia definición de los procesos lleva muchas veces a estados de mejora. Y tenemos empresas que nos dicen que han bajado los costos hasta en un 20 por ciento, pero hay otros tipos de cambios y de resultados favorables, tan variables como la diferente situación originaria en que estaba esa empresa y los aspectos que abordamos. Hay casos en que ni siquiera sabemos en cuánto han cambiado los costos, porque anteriormente no había una definición sistemática de esos costos. Otras veces

los cambios incrementales son más pequeños porque esas empresas tenían una situación más consolidada. Pero trabajamos muchísimo con la gente, y esa es una de las diferencias, ya que tratamos de involucrarlos, que vean que las soluciones están en ellos mismos, porque al haberlas detectado ellos, les toman más cariño y las implementan más. Es muy importante motivarles el sentido de pertenencia, el de orgullo, para que esas herramientas ayuden en la consolidación, pues eso da confianza”.

## MÁS DE UN CENTENAR DE PROYECTOS

“Hemos recogido experiencias muy lindas de cuatro o cinco empresas de una región, por ejemplo, que trabajaron juntas, y así buscaron mercados en el exterior, se beneficiaron en costos y procesos, y luego algunas terminaron siendo clientes de otras. Y allí hemos podido transmitir nuestro *know-how*, para que ellos luego sigan consolidándose”.

“Nuestro equipo cuenta con gente que se ha ido formando en las necesidades específicas que tienen muchas empresas, y con profesionales en distintas especialidades, para formar un equipo multidisciplinario. Es así que el equipo de otros profesionales, como ingenieros químicos, contadores u otros que puedan trabajar con conocimiento concreto de los distintos procesos, es necesario en nuestro aporte a las empresas”.

Agrega que “nuestras consultorías tienen un costo, y nosotros lo que muchas veces hacemos es, si existen fuentes de financiamiento que puedan ayudarlos, vamos totalmente a riesgo y los ayudamos a la propia formulación del proyecto. En realidad somos verdaderos socios de las empresas, y buscamos siempre fomentar los grupos de empresas y las articulaciones, de modo tal que la mejora sea para varias organizaciones”.

“Se ha trabajado en más de cien proyectos en forma individual, pero si hablamos de los grupales y con talleres, es una cifra mucho mayor. Si bien se ha trabajado fundamentalmente en Uruguay, al mismo tiempo también se han llevado adelante exitosamente, proyectos en países como El Salvador, República Dominicana y Perú, en algunos casos con financiamiento de organismos internacionales”. ■



Los talleres ocupan un centro especial de atención para la gerencia de Gestión Empresarial

## Mejoras para el sector oficial

Una de las líneas de trabajo de la Gerencia de Gestión Empresarial es brindar apoyo para la mejora de gestión de todo el sector público, incluyendo organismos, instituciones, entes autónomos, paraestatales, gobierno central y gobiernos locales, con el objetivo de ser referente nacional en el tema de gestión pública. A tales efectos se han desarrollado diversos servicios o herramientas, referidos fundamentalmente a estos cuatro aspectos:

- 1) **Implementación de sistemas de gestión según normativas con posibilidades de certificación y acreditación de terceras partes y reconocimiento internacional.** En el enfoque que estos servicios ofrecen a los clientes considera que la implantación de un sistema de gestión mejora los procesos internos y se refuerza cuando se enfoca no solo a cubrir los requisitos de una norma de referencia, sino la adecuación de esos requisitos a la realidad de cada organización y el logro de la adecuación de todas las actividades de la misma a las estrategias establecidas.
- 2) **Compromiso con los ciudadanos.** Es un documento a través del cual los organismos/instituciones/empresas difunden los compromisos de calidad de sus servicios frente al ciudadano/usuario/cliente, para lo cual es necesario el desarrollo de un sistema de gestión, ya que se debe identificar los procesos que desarrolla la organización, documentarlos, establecer indicadores y mediciones, contar con un sistema de reclamos y estabilizar esos procesos con el fin de asegurar que los compromisos comunicados serán alcanzados y mantenidos en el tiempo.
- 3) **Servicios diseñados a medida de las siguientes temáticas:** gestión por procesos y mejora de procesos, documentación de procesos, comunicación organizacional, atención y comunicación al cliente y responsabilidad social empresarial.
- 4) **Coaching para líderes, directivos, gerentes y gestores de las organizaciones en temas específicos.** En todos los casos se puede realizar en dependencias de la organización, un taller explicativo sobre el producto ofrecido que permita aclarar el alcance del mismo y recibir información sobre las necesidades específicas de la organización a efectos de generar una propuesta a medida por parte del LATU.