

Mesa Redonda: Repercusiones en la calidad por pérdida de know-how

Moderador: Joaquín Membrado Martínez (Presidente/Director General Estrategía y Dirección)

Ponentes:

José Abargues (Director Recursos Humanos Ford España)

Luis Lovaco (Responsable de Gestión del Conocimiento Corporativo REPSOL)

José Luis Velasco (Director de Calidad IVECO ESPAÑA)

A continuación se adjunta el resumen de las presentaciones realizadas y del debate que tuvo lugar a continuación.

No se han incluido temas que se suscitaron en un debate tan largo por no pertenecer al tema de la Mesa Redonda.

Joaquín Membrado Martínez

e-mail: jmembrado@estrategiaydireccion.com

El entorno económico actual, inmerso en una profunda crisis, ha afectado de manera singular al sector de la automoción, que por otra parte y sobre todo en los países occidentales desarrollados ya presentaba síntomas de estancamiento.

La situación actual ha conducido a un enorme exceso de capacidad y a una gran presión sobre los costes. Esto ha provocado una oleada de cierres de plantas, unas veces por exceso de capacidad y otras para deslocalizar la producción en países de bajo coste, y un gran número de expedientes de regulación de empleo.

Esta presión sobre los costes en ningún caso ha ido acompañada por una relajación en las exigencias de los clientes. Más bien todo lo contrario, los niveles de calidad exigidos en el sector de la automoción son los mayores en cualquier industria mientras aparecen cada día nuevas exigencias en cuestiones medioambientales, siendo el sector uno de los más regulados y afectados por la legislación medioambiental.

No cabe duda que en un sector tan competitivo y con unos niveles de calidad y servicio al cliente tan altos y con tanta importancia de las nuevas tecnologías y la I+D+i, la cualificación, motivación e implicación de las personas tiene una importancia clave.

Sin embargo, los procesos de reducción de plantilla antes citados están suponiendo en muchos casos una pérdida de conocimientos y experiencia para muchas empresas del sector.

Si bien es cierto que la mayor parte de los recortes se producen en posiciones que requieren poca cualificación y que son relativamente fáciles de sustituir, en la mayoría de los procesos de reestructuración se afecta a empleados con gran experiencia y conocimientos, lo que resulta en una significativa pérdida de know-how para las empresas y el sector en su conjunto.

El efecto de esta pérdida de know-how puede poner en peligro la propia supervivencia de la empresa. En primer lugar, es frecuente que se de una degradación de la calidad o del servicio al cliente, al haberse perdido los empleados con más experiencia y que cuando son reemplazados, lo son por personas de menores salarios y experiencia. También es frecuente que se produzcan situaciones de sobrecarga de trabajo al tener que absorber entre menos empleados la misma carga de trabajo.

Otro efecto pernicioso de la pérdida de know-how es que se pierde capacidad de innovación. Las tareas de I+D+i pierden recursos que antes se dedicaban a ellas, pero además pierden prioridad al ser más urgente salir del paso con los problemas del día a día, en una situación con menos recursos.

Por último, la pérdida de personas valiosas supone un obstáculo al crecimiento una vez se supere la situación de crisis actual. Las empresas del sector deberán superar una curva de aprendizaje y unos costes asociados, en los que ya habían incurrido hace unos años al alcanzar su dimensión anterior a la crisis.

Lo anterior supone un círculo vicioso del que es difícil escapar. La mala situación económica de las empresas les obliga a reestructurar su plantilla. La pérdida de personas valiosas supone una pérdida de know-how que deriva en problemas de calidad y falta de innovación. Esto a su vez supone una pérdida de competitividad que trae aparejadas menos ventas y por consiguiente nuevos excesos de capacidad y mayores dificultades financieras.

Estamos ante una terrible paradoja, no nos cansamos de repetir que las personas son el mayor activo de la empresa, pero en cuanto surgen dificultades nos desprendemos de ellas sin tomar medidas que permitan paliar los efectos adversos de su pérdida.

Aunque por desgracia, en una situación de crisis no es posible escapar de estos procesos de reestructuración, hay que ser conscientes del riesgo que suponen y tomar medidas adecuadas para que no tengan efectos colaterales perniciosos para la empresa.

En primer lugar, es importante que los empleados sean versátiles de modo que aquellos que se quedan en la empresa puedan asumir con facilidad las tareas de los que se van. Esta versatilidad no es sólo necesaria ante un proceso de reestructuración, sino que es clave para la mejora de la competitividad de la empresa.

Una vez ejecutada la reestructuración, es importante redefinir los procesos de modo que se dejen de hacer no las tareas que hacían los empleados despedidos, sino aquellas que no aportan valor al cliente y que por tanto son prescindibles sin afectar a su satisfacción ni a la competitividad de la empresa.

Existen varias herramientas que se han demostrado muy útiles a la hora de mejorar la productividad de la empresa y de eliminar actividades que no aportan valor añadido. Entre estas iniciativas está la adopción de la estrategia lean manufacturing, la implantación de sistemas de gestión del conocimiento, el desarrollo de programas de innovación, el outsourcing especializado, el interim management, etc.

Se trata pues de “hacer más con menos”, mediante iniciativas que mejoren la productividad y eviten el impacto negativo de la pérdida de know-how tras un proceso de reestructuración.