

# Recomendamos Leer

*EL RETO DE LA INNOVACIÓN DE LA EMPRESA INDUSTRIAL.*

*LA EXPERIENCIA URUGUAYA. UN LARGO CAMINO HACIA LA COMPETITIVIDAD*

*El libro aborda, con rigor y amplio detalle, el estudio de los puntos fuertes y débiles que presentan las empresas industriales uruguayas. Los autores, utilizando las mejores referencias y experiencias internacionales, estudian la competitividad de la industria de Uruguay y sugieren caminos y medidas para aumentar los resultados económicos alcanzados.*



(...) En las últimas décadas, se ha producido un creciente interés por el estudio de la gestión de calidad. Así, desde la literatura sobre empresas, inicialmente en el área de la Dirección de Operaciones, de Marketing y Finanzas (costes de la calidad), y posteriormente de la Dirección Estratégica, ha existido una creciente preocupación por los temas relacionados con la calidad como factor que garantiza la obtención de los resultados empresariales deseados.

(...) El término "calidad" es un concepto amplio, complejo, extensamente difundido y utilizado en distintos ámbitos. Una de las revisiones del concepto de calidad más conocida es la realizada por Garvin (1984). Este autor identifica cinco enfoques diferenciados en relación con el concepto de "calidad de producto".

(...) Si nos concentramos en el concepto de calidad más actual, Dean y Bowen consideran la Gestión de la Calidad Total (TQM) como un enfoque o filosofía de gestión caracterizada por principios, prácticas y técnicas. Los principios son tres: centrar la atención en los clientes (externos e internos), a mejora continua de los procesos y el trabajo en equipo basado en la idea de que todos los empleados en la organización pueden hacer importantes contribuciones a la misma si tienen el poder y la preparación necesarios.

(...) Las prácticas de calidad en relación con los clientes están menos extendidas que las relacionadas con los proveedores en el caso de las empresas industriales uruguayas. Por su parte, las empresas industriales españolas, aunque en niveles mayores a las uruguayas, implementan en menor medida las prácticas de calidad con clientes que con proveedores.

(...) Cuando distinguimos por países, observamos que en Uruguay solo la pertenencia a un grupo multinacional y la propensión exportadora afectan la probabilidad de implementación de prácticas de calidad. Las plantas más competitivas internacionalmente y que tienen el respaldo de un grupo multinacional presentan los mayores niveles de implementación.

(...) Si observamos los incentivos a la calidad, es decir que la remuneración está relacionada con la calidad de lo fabricado, vemos que los mismos se difunden en mayor medida en las empresas industriales españolas, aunque su difusión es notablemente inferior a los incentivos directos a la producción. La utilización de estos incentivos a la calidad es inferior en Uruguay (8,67%). De forma general, a partir de estos resultados podríamos afirmar que la retribución variable estaría centrada fundamentalmente en fomentar que los trabajadores alcancen altos niveles de producción, más que en alcanzar niveles elevados de calidad.

(...) Analizando la muestra constituida por las empresas de España y Uruguay, observamos que el nivel de competencia, la intensidad tecnológica, la pertenencia a un grupo multinacional y la presencia de sindicatos son las variables que tienen mayor efecto sobre la implementación de prácticas de recursos humanos.

(...) Las correlaciones más fuertes y significativas se observan para las prácticas de calidad en todos los niveles internos y externos de la empresa, y también para la incorporación de nuevas tecnologías. Sin embargo, hemos observado que solo los sistemas de incentivos tienen una repercusión inmediata sobre la mejora de los resultados operativos.

Este libro se  
encuentra a la venta  
en el **IEEM**

*El reto de la innovación de la empresa industrial  
La experiencia uruguaya. Un largo camino hacia la  
competitividad*  
Edición a cargo: Alejandro F. Bello Pintado  
GRANICA. Buenos Aires, 2011.  
224 págs.