



www.ieem.edu.uy

ESCUELA DE NEGOCIOS  
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

# PEGAME QUE ME HACE BIEN

A golpes se aprende, dice el refrán. Pero los golpes suelen ser caros. O de consecuencias irremediables. Lo cierto es que nada sustituye al dolor de un golpe duro —empresarialmente hablando— como estímulo y oportunidad para mejorar

**POR ADRIÁN EDELMAN**  
Profesor del IEEM

**E**n las empresas y las organizaciones los fallos operativos más comunes se parecen mucho entre sí, aun en contextos muy diferentes. Los hay que llegan al cliente, y los hay que detectamos a tiempo, y los que todavía no descubrimos. Ejemplos hay muchos: pedidos de clientes que se entregan incompletos, tarde o con errores; errores en la documentación de cobro; se fabrican, elaboran, o ensamblan productos defectuosos; faltan recursos para un evento; la promesa de servicio ofrecida al cliente no se cumple, total o parcialmente; y muchos más que usted conoce bien...

Los problemas no son desconocidos, y dedicamos más tiempo del que querríamos a rastrear información, a apagar incendios, a culpar a otros y a disculparnos con los clientes.

Para peor, solemos tener una buena idea sobre las causas de la crisis y hasta buen olfato sobre la dirección de las soluciones necesarias, que para más irritación son aparentemente simples y de sentido común.

Entonces, ¿por qué es tan difícil salir? Parte de la explicación es que caemos en ciertas trampas que burlan nuestros límites de tolerancia y nos permiten convivir con esta mediocridad operativa. Cada trampa tiene su excusa típica: “no exageremos, esto nunca nos pasa”, “ahora no es el mejor momento de resolverlo”, “no hay recursos”, “antes tendríamos que resolver otros cuarenta y dos problemas más prioritarios”, más conocida como “la dirección tiene otras prioridades” o “ya estamos trabajando en eso”.

Algunas empresas han encontrado formas de autocastigarse con golpes controlados como forma forzarse a aprender y mejorar sistemáticamente, con la dosis apenas suficiente de trauma. A continuación, exploramos dos prácticas probadas, de diferente origen, pero con principios muy similares.

## Parar la línea

“Parar la línea” es una de las prácticas más comentadas, pero menos comprendidas y practicadas de la filosofía de trabajo originalmente desarrollada por Toyota —



Algunas empresas han encontrado formas de autocastigarse con golpes controlados como forma de forzarse a aprender y mejorar sistemáticamente

el famoso Sistema de Producción de Toyota (TPS)—. La práctica consiste en habilitar a los operarios de las plantas de ensamble, en ciertas condiciones, para detener toda la línea de montaje cuando encuentran un problema que les impide realizar su tarea como estaba predefinido. Esta discrecionalidad es equivalente a anunciar, literalmente, “hasta que no se resuelva este problema, nadie sigue trabajando”.

¿Cuáles son los principios que sustentan esta práctica, y por qué funciona? En los sistemas de

producción tradicionales, ante la aparición de un problema, la respuesta suele ser dejar a un lado el componente o recurso fallado, y utilizar otro de los tantos disponibles. En entornos de producción o movimiento de mercaderías, tiramos el artículo fallado al rincón y tomamos otro. Total, hay muchos más en el depósito.

En entornos de servicio, dejamos de utilizar el recurso problemático y usamos otro. Total, hay muchos disponibles. Aprendizaje que todos los involucrados realizan: no tiene mucho sentido resolver el problema de fondo, ya que de todas maneras hay piezas/recursos de respaldo para seguir operando.

“Parar la línea” por un problema quizás menor parece un poco estricto de más. Pero el aprendizaje que realizan los involucrados es totalmente diferente. Como no hay plan alternativo, y la parada de línea es obligatoria ante cualquier problema, las consecuen-

cias son: (1) nos cuidaremos muy bien de que aparezca cualquier problema —actitud de prevención—; (2) en caso que ocurra un problema, inmediatamente todos los afectados se dedicarán en forma exclusiva a resolverlo —trabajo en equipo—; y (3) como reconocemos que cada parada es muy costosa, haremos lo posible para evitar que aquel problema ocurra de nuevo —resolución desde la causa raíz—.

Un beneficio adicional de esta práctica es que no permite que los síntomas del problema se separen de sus causas, con lo que el análisis y resolución tienden a ser más fáciles. La filosofía y la práctica ante la ocurrencia de un problema se resumen en pocas palabras: aquí, ahora y vos mismo.

## Garantías de servicio

Una garantía de servicio es una propuesta que una empresa hace a sus clientes de forma voluntaria y que se compone dos elementos,

una promesa y una compensación: “si no cumplimos la promesa, te compensaremos”. Por ejemplo: si un servicio o una entrega demora más que el plazo prometido, tu compra es gratis; o si el pedido se entrega incompleto, te acreditaremos un descuento. La mayoría de las garantías de servicio que se ofrecen en el mercado tienen como objetivo mejorar el valor percibido por el cliente antes de comprar —o sea, un gancho para convencerlo—. Pero, en determinadas condiciones, puede ser un potente instrumento de mejora.

El truco es que el costo total de la compensación a pagar sea mayor que el costo de evitar estos errores en forma permanente. Si pagar la compensación es relativamente “barato”, el comportamiento racional la empresa será pagar y olvidarse del asunto. Ahora, si la penalización es suficientemente alta, su ocurrencia —aislada o por acumulación— se transformará en intolerable. Entonces valdrá la pena dedicar algunos recursos, al menos tantos como el costo de la multa, a evitar que ese error se produzca en el futuro. La garantía de servicio mueve a la mejora solamente si su costo es mayor al costo de la mejora permanente.

Como beneficio adicional, el sistema está permanentemente “comprando” información sobre problemas actuales y eventuales. A cambio de una compensación relevante, el cliente nos indica qué es lo que hacemos mal. ¿Le parece buen negocio?

Para funcionar como herramienta de mejora, no es imprescindible que la garantía de servicio se ofrezca efectivamente a clientes. Similares resultados se pueden obtener si se aplica internamente entre procesos de una empresa, siempre y cuando se respete el valor del cliente interno.

## Reflexiones finales: desperdicios a la vista

Ambas propuestas tienen principios similares: están integradas al funcionamiento operativo, hacen visibles los errores y obligan a resolver los problemas sin dar oportunidad a las excusas.

El origen de las fortalezas también lo es de las debilidades: los mismos golpes que nos hacen más fuertes, al principio son dolorosos...