

ANALISIS

# El método sueco de producción

**PABLO TANZER**  
PARA LA NACION

A todos los que han (hemos, en realidad) pasado por las aulas de alguna facultad de Ingeniería hace algunas décadas, les han enseñado que existía un principio: que la división del trabajo, y su correlativa especialización, llevaba sin excepciones a un aumento de la productividad de los operarios, es decir, cuanto más subdividida era la actividad de producción, menores resultaban los tiempos unitarios para cada etapa y mayores, por lo tanto, las cantidades de elementos fabricados en los mismos tiempos.

Pero la realidad demostró que se producían ciertos inconvenientes, uno de ellos, quizás el principal, era que nadie se sentía responsable por el producto final. El personal consideraba que cada uno debía ocuparse de las operaciones que llevaba a cabo y que, eventualmente, el último de la línea de producción debía hacerse cargo de la calidad del producto final. Un segundo problema que se presentaba era que, si faltaba alguien, la línea se interrumpía porque nadie estaba en condiciones de reemplazarlo.

## Volvo innova

Es en Suecia donde se produce la primera reacción en contra de la superdivisión del trabajo, en Volvo, empresa automotriz, que verifica que su supervivencia en los mercados que se estaban globalizando estaba ligada a la posibilidad de responsabilizarse por la calidad de sus vehículos, sin aumentar los costos.

El nuevo método, que ahora cuenta con muchos años de puesto en práctica, fue diseñado por Pehr G. Gyllenhammar (pronúnciese Guilenjamar), siendo director de la planta de Gotemburgo, después ascendido a presidente ejecutivo de la compañía, y consiste básicamente en la rotación de los operarios en distintas actividades dentro de un grupo, en ese caso de unas diez personas. El cambio de actividad a lo largo de la semana o dentro de un mismo

día lleva a que esas personas ejerzan esfuerzos físicos utilizando distintos músculos y, por lo tanto, mejorando las condiciones laborales. Además, cada integrante del grupo termina conociendo a la perfección los requerimientos de calidad que necesita el operario que lo sigue en el proceso, y responde así a la buena terminación del automóvil.

## Replicar el modelo

El lector se planteará, probablemente, dos preguntas: ¿puede esto hacerse en otro tipo de empresas? ¿Podría hacerse en nuestro país? Ambas preguntas se complementan, ya que quien esto escribe lo aplicó con éxito en distintas ac-

La rotación de los operarios en distintas áreas permite mejoras productivas

tividades de producción, una pequeña fábrica de compresores de aire de alta presión, en la que se presentaban con frecuencia interrupciones en el proceso debido a inasistencias de operarios que eran los únicos que conocían algún tramo de la secuencia de operaciones; también en tareas administrativas, en las oficinas de un banco, donde el aburrimiento de casi todos los empleados daba como resultado un cansancio excesivo, falta de atención en la tarea y producción de errores por encima de lo aceptado normalmente. También tiene éxito este sistema en empresas con atención al público, donde cambios en la posición física de las empleadas ayuda a mejorar la resistencia a la fatiga. ¿Eventuales problemas con manejo de dinero por parte de distintas personas a lo largo del turno? Con la tecnología actual se resuelven muy fácilmente.

El autor es ingeniero civil, consultor en logística y profesor.



Directivos de concesionarios, sindicalistas y especialistas en trenes, presentes en el acto

## CONGRESO PANAMERICANO DE FERROCARRILES

# El desafío multimodal para recuperar al sector

Reformas estructurales y planificación a largo plazo, dos ingredientes fundamentales

**ANDRES ASATO**  
PARA LA NACION

La encrucijada del transporte ferroviario hoy, además de su recurrente nostalgia a un pasado que supo de mejores momentos, es cómo devolverles las herramientas necesarias a quienes tienen la función de planificar su recuperación, que no está exenta de la capacidad visionaria que más de medio siglo atrás les permitió a sus antecesores cumplir con su objetivo integrador.

¿Cómo se articula la necesidad primaria y urgente de mejorar el servicio interurbano de pasajeros con un proyecto de marco internacional como el Corredor Bioceánico Aconcagua? ¿De mejorar una red troncal que data de principios del siglo pasado a una aspiración superadora para el transporte de cargas entre el Atlántico y el Pacífico que facilitaría el intercambio comercial?

A lo mejor, las presencias en el Congreso Panamericano de Ferrocarriles que tuvo lugar semanas atrás en el Hotel Regente del dirigente Lorenzo Pepe y del secretario de Transporte de la Nación, Alejandro Ramos, expliquen por dónde fluyen el deseo y las intenciones.

En un escenario en el que además se analizaron distintas problemáticas, como la relación empresa-gremios, la competencia entre los modos, las asociaciones público-privadas y las perspectivas futuras del sector:

El funcionario del Gobierno rati-

ficó los lineamientos trazados por la presidenta Cristina Fernández de Kirchner tras el anuncio de la creación de un ente tripartito entre la Nación, la provincia de Buenos Aires y la Ciudad, de priorizar "la mejora en el sistema ferroviario metropolitano y de continuar con la capacitación de los trabajadores que permitirá acompañar la recuperación de los ferrocarriles".

Respecto del transporte de cargas, Horacio Díaz Hermelo, ge-

"La mejora en el sistema ferroviario acompañará la recuperación del sector"

rente general de Nuevo Central Argentino, señaló que ha habido un efecto positivo sobre la valoración del ferrocarril, favorecido por la evolución del transporte de granos, del sector minero e industrial: "Aunque no ha sido igual la recuperación en cargas multimodales -admitió-, ni hubo, tampoco, incorporación de tecnología como sí ocurrió en Estados Unidos y en Europa".

Hermelo agregó también que estos sistemas de gestión operativa son importantes para la modificación de la eficiencia, y subrayó que la asimetría con el modo automotor no puede perdurar: "Lamentablemente se agudizó en los últimos años, por factores que no tienen que ver ni con

la economía del transporte ni con la necesidad de la transferencia del producto, sino por cuestionés sectoriales que terminan influyendo negativamente en la equitativa distribución y equilibrada asignación que tiene que haber en el mercado del transporte".

El sector gremial representado por Julio Sosa, de La Fraternidad, sostuvo que la modernización de los ferrocarriles debe ser observada hoy desde una perspectiva multimodal, sin perjuicio de otros sistemas de transporte, y abogó también por la recuperación de la escuela ferroviaria y la sanción de una ley federal de transporte. Sin dejar de hacer su crítica "porque se mira hacia la concreción del proyecto del Corredor Bioceánico cuando existen múltiples problemas de llegar a Brasil por el cambio de trochas".

Sobre el proyecto en cuestión, Nicolás Posse, de la Corporación América, explicitó las razones que hacen del Corredor Bioceánico Aconcagua un proyecto indispensable: mayor seguridad para quienes operan; confiabilidad y ahorro en materia energética, y eficiencia logística comparada con la saturación del paso que hoy presenta el Cristo Redentor.

Queda claro que no sólo harán falta recursos y herramientas para el cambio, sino también la virtud estratégica capaz de amalgamar las contradicciones propias del sector que ni el pensamiento vivo de Scalabrini Ortiz logró rescatar de las fauces privatizadoras de los 90.

LA NACION

Transporte & Logística

ALMACENAJE | DISTRIBUCIÓN | ABASTECIMIENTO

PUBLIQUE SU AVISO

(011) 4779-5300 tyl@expotrade.com.ar