

¿CUAL ES LA DIFERENCIA ENTRE UNA FÁBRICA PRODUCTIVA Y UNA IMPRODUCTIVA?

Ricardo Yohalmo León E.

Consultoría y Capacitación de Personal

ADIVINÓ, USTED: ES LA GERENCIA

Cuando en 1983 Bridgestone (Japón) compró en 52 millones de dólares una ineficiente fábrica de llantas en Tennessee, nadie le pronosticaba algo bueno. Había problemas con el sindicato y la reputación de calidad estaba por el suelo. **“Tendremos utilidades dentro de 4 años”**, dijo Kazuo Ishikure, el flamante presidente de Bridgestone USA, mientras se ponía el casco y la gabacha similar a la que usaban todos los obreros, e iniciaba su recorrido por las instalaciones de la deteriorada fábrica, al mismo tiempo que pensaba qué hacer con una fuerza laboral tan desmotivada (*)

Después que el Señor Ishikure y su plana mayor hicieron sus planes estratégicos, llamó a los directivos del sindicato para presentárselos y recibir críticas o sugerencias. El sindicato estaba sorprendido. Y como hubiera un poco de resistencia en aceptar los círculos de calidad y otros métodos japoneses de trabajo, enviaron los mejores círculos de calidad junto con los directivos del sindicato a Japón para que vieran como se hacían las cosas allá. Entre otras cosas, Ishikure también hizo lo siguiente:

- ◆ Eliminó la fiesta navideña que sólo era para supervisores y gerentes, y la hizo para todos los empleados, sin distinciones de rango.
- ◆ Las oficinas de los supervisores que estaban en la segunda planta, las paso a la primera planta donde trabajaban los obreros.
- ◆ Instituyó premios para los obreros que reportaran errores (antes, el que reportaba errores era castigado)

Los resultados de todo esto fueron tales que dos años después tenían una calidad equivalente a la de Japón, y además no tuvieron que pasar 4 años para ver utilidades, ¡a los dos años ya no había tinta roja que llorar!

¿Adivina el caro lector a que se debió todo este cambio?

* Más información sobre este caso la puede encontrar en Planeación Estratégica Exitosa, de B. Taylor y S. Harrison, Edit. Legis, Bogotá, Col. 1991, pp.225-238

La gerencia, Señor, La gerencia.

¿O será la motivación de los empleados?

¡Claro que la motivación del obrero es necesaria para que haya eficiencia!

Pero,... ¿Quién es el responsable de la motivación del personal?

Adivinó usted: El gerente o el mandamás, el que toma las decisiones, el “picudo”, el mero “cacastán”, o como quiera llamarle.

Ese es el responsable de la motivación de su gente.

Entre mis alumnos de Maestría en Administración de Empresas, (MAE), me encuentro con algunos que se dirigen a mí en estos términos:

“Yo quisiera poner en práctica el tipo de gerencia que usted describe, pero si lo hago mi jefe (el dueño de la empresa) me despide, porque allí hay que hacer lo que él dice, y ese señor es bien autoritario. Los obreros le temen, ya que por la más leve falta los insulta o amenaza con correrlos.

Las declaraciones continúan en ese tono.

Es entonces cuando digo para mi coleteo: **“Pobrecita mi patria; condenada a ser miserable por estas actitudes taylorianas de gerentes y empresarios que no quieren cambiar a una gerencia moderna, más humana”.**

SEGUNDA PARTE

¿Qué tienen en común las ciudades de Saarlouis (Alemania) y Halewood (Inglaterra)?

Bueno, pues en ambas hay plantas de la Ford Motor Company, con idénticos equipos, capacidad y estructura, y las similitudes terminan allí ¿por qué?

Porque los 8000 empleados de la planta de Alemania producen 1200 vehículos por día, mientras que los 10,100 empleados ingleses producen menos de 800. Además, los empleados alemanes tienen una productividad neta que es el doble de la inglesa; quizá por eso es que los obreros de Saarlouis reciben \$26.00/hora y los súbditos de su Graciosa Majestad Británica, apenas llegan a \$18.50

¿Qué hace toda esta diferencia?

La diferente motivación

¿Y quién hace la diferente motivación?

La diferente Gerencia

En la planta de Halewood existe una batalla continua entre la administración y el sindicato. Esta planta ha establecido nuevos registros de sabotaje, huelgas (20 en un año), pérdidas de horas-hombre, pésima calidad (14% de rechazos comparado con 1% en Alemania) y pérdidas por ingresos correspondiente a las ventas por 800 millones de dólares en 5 años (**)

La diferencia es la gerencia: En Saarlouis se practica la GCM (Gerencia de Clase Mundial) y en Halewood la gerencia autoritaria, la del **“aquí mando yo y se va a hacer lo que yo diga”**, Con este tipo de liderazgo jurásico jamás saldremos del estancamiento en que estamos.

Veamos ahora otro caso.

La empresa Matsushita de Japón tenía una mejor idea cuando le compró Quasar a la empresa Motorola. Quasar era una operación de fabricación de televisores, que estaba moribunda en Franklin Park, Illinois. Matsushita heredó una serie de problemas, por ejemplo: deudas anuales por garantías de televisores, por valor de US\$22 millones de dólares, una tasa de defectos de 140 por cada 100 televisores, quejas del 70% de los clientes dentro de los 90 días siguientes a la venta, y una rotación de personal del 30%.

El progreso no fue instantáneo, pero dentro de los siguientes 5 años de la administración al estilo japonés en los Estados Unidos, los costos de las garantías disminuyeron a \$3.5 millones de dólares, los defectos disminuyeron a un 6%, las quejas de los compradores disminuyeron a un 7% y la rotación de la misma fuerza de trabajo disminuyó a 1%. Se necesitó mucho reentrenamiento adicional y motivación para más de 1000 empleados que adquirieron posteriormente un nuevo sentido del orgullo y de pertenencia. La mejor comunicación directa fue posiblemente el ingrediente clave. Se logró al disminuir las posiciones de la administración intermedia a 300 empleados cuando antes había 600.

¿Qué hizo la diferencia entre los resultados anteriores con la administración (Motorola) y los actuales (administración de Matsushita)? Usted lo adivinó: Una gerencia distinta que sabe motivar a la gente.

¿**Qué se necesita para motivar a la gente?** Una organización orientada hacia la productividad no juega con los individuos ni los manipula. La gente se ha vuelto demasiado inteligente para no darse cuenta. **La organización necesita liderazgo sincero y honesto, una comunicación de doble vía, programas concretos, esfuerzos de cooperación, delegación, participación y trabajo en equipo** (¿igual a la gerencia salvadoreña?). Estos pueden parecer aspectos demasiado elementales, pero son la única manera de motivar obteniendo resultados

** (Más información sobre este caso puede encontrarla en el libro “Puntos estratégicos” de Michael Kani, Edit, McGraw-Hill Interamericana de México, 71-75, 1990)

duraderos. Un gigante que está haciendo un buen progreso (aunque todavía embrionario) es la dirección de la empresa Ford Motor Company. Obviamente es más fácil lograrlo en organizaciones más pequeñas. Esto explica la búsqueda de las unidades comerciales independientes, autosuficientes y de las **organizaciones planas, horizontales y emprendedoras**. Los días de las organizaciones centrales, grandes y poderosas, están contados. ***Esta es la era de los líderes participativos y de los que llevan a cabo las cosas a nivel inferior. No hay espacio para los imperios de la administración intermedia, la burocracia y las zonas neutralizadoras.*** La motivación exige que usted eduque a sus empleados. Necesita comunicarse con ellos. Realmente tiene que comprenderlos. Pregúntese ¿cómo motivo a mi gente para que pueda ser productiva y eficiente al atender al cliente? Usted va a tener que motivarlos, o no va a lograr el punto de equilibrio más bajo posible ni va a satisfacer al cliente. ***La motivación hace la diferencia. El responsable de la motivación de los empleados es usted, Señor Gerente***

Para motivar a la gente en la sociedad actual, básicamente debe preguntarle a cada empleado, ***“¿Qué quiere usted?”*** Desafortunadamente los departamentos de personal tratan a todo el mundo en la misma forma. Eso significa que tratan a todas las personas al mismo nivel de mediocridad, y que no los están satisfaciendo. Pero hoy es una nueva era. Tenemos una sociedad pluralista donde todo el mundo quiere ser diferente. Las mujeres no quieren ser como los hombres; los hombres no quieren ser como las mujeres; los negros no quieren ser como los blancos; los viejos no quieren ser tratados como los jóvenes; los jóvenes no quieren ser tratados como los viejos. Tenemos una sociedad de subculturas segmentadas. Lo anterior implica que debemos motivar a la gente como individuos. Pregunte a las personas lo que quieren, y desarrolle un programa de beneficios al estilo de una cafetería donde los mismos quinientos o mil dólares pueden utilizarse en forma diferente por cada individuo. Es un enfoque más difícil que posiblemente no será aprobado por los burócratas de la empresa; pero hace una diferencia sustancial para la motivación de los empleados y entonces vale la pena hacerlo. ***Usted puede tener una organización vibrante en lugar de una organización mediocre.*** Este es básicamente el secreto (si realmente existe un secreto) de obtener una mayor productividad.

Un error que debe evitarse: hacer énfasis en la ganancia para motivar al empleado. No le diga ***“Debemos obtener una ganancia, entonces debes trabajar en forma más productiva”***. ¿Qué puede importarle a uno de los 220,000 empleados de Du Pont? Nada. La reacción del empleado es, ***“¿Qué es eso? Nunca lo veo. No me beneficia en nada, ¿por qué siguen hablando de sus ganancias?”*** Excluya la palabra “ganancias” de su vocabulario. En cambio, trate de hablarle a cada empleado acerca de lo que él puede lograr personalmente, de los que él puede beneficiarse.

FIN

Derechos Reservados Por Ricardo Yohalmo León E.

NOTA: Se permite la reproducción de este material para fines docentes, siempre que se mencione la procedencia y el autor.

LEON & Asociados

CONSULTORES EN MERCADEO Y DESARROLLO GERENCIAL



E-MAIL *yohalmoleon@yahoo.com*

Teléfonos: 2283-99297, 7878-3152