

Competir con recursos propios: Capacitación para la calidad en el trabajo

El caso de una empresa mexicana

*Eduardo Montaña Aubert**

Desde que se inició el capitalismo, allá por el siglo XVI, se sabe que hay dos grandes maneras o recursos para competir. En fecha reciente se ha visto con mayor claridad que se trata de dos tipos de recursos: las ventajas tecnológicas y las ventajas organizativas (Wallerstein, 1991).

Las ventajas tecnológicas no pueden predominar en la mayoría de las empresas de países sin —o casi sin— infraestructura de investigación tecnológica aplicada, como México. En cambio, las ventajas organizativas están plenamente a nuestro alcance; incluso tenemos, en relación con países con otras tradiciones políticas —como la anglosajona—, una mentalidad que facilita adquirir esas ventajas.

Dicha mentalidad, que tiene relación con el medio autoritario y corporativo de la realidad mexicana (Krauze, 1999), presenta un lado positivo: se puede organizar el ambiente de trabajo si la dirección de la empresa así lo requiere y cuenta con la ayuda necesaria. Esto puede lograrse, como lo han demostrado algunas empresas nuestras que compiten con éxito a nivel mundial.

Este breve ensayo se basa en la experiencia impactante que tuvo el autor al visitar una fábrica mexicana cuyos directivos han sabido aprovechar la ventaja de un sistema para racionalizar y mejorar el trabajo, que es el primer paso hacia la calidad total. El sistema, en sólo tres años de un importante esfuerzo conjunto, ha resultado exitoso para la empresa y ha logrado también una satisfacción importante para todos sus trabajadores, desde el director general hasta cualquiera de sus miles de empleados.

El sistema de calidad en el trabajo (organizar el lugar y el material de trabajo con la herramienta 5 “S”+1).

El orden, la limpieza y el acceso fácil al material de trabajo, es un principio de racionalidad para la cali-

dad del trabajo. Antes de pasar a relatar el caso que nos ocupa, es conveniente ver en qué consiste la herramienta llamada las 5 “S” + 1, sugerida por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros. Esta técnica se usa para “complementar las acciones hacia la calidad total” (Entrenamiento en 5 “S” + 1, 1996).

En breve, la técnica de las 5 “S” + 1 incluye los siguientes pasos:

1. S’SEIRI (Seleccionar). Consiste en identificar y clasificar lo necesario, y eliminar lo innecesario.
2. S’SEITON (Ordenar). Define un lugar específico para cada mueble, equipo, herramienta o artículo necesario para el trabajo. El acceso será fácil y se mantendrá siempre cada cosa en el mismo lugar.
3. S’SEISO (Limpiar). Mantener siempre limpia nuestra área de trabajo, máquinas, equipos, herramientas e instalaciones.
4. S’SEIKETSU (Estandarizar). Definir el procedimiento para mantener las tres primeras “S” y elevar el nivel de aplicación de cada una.
5. S’SHITSUKE (Seguir el estándar). Respetar los procedimientos acordados (mejorándolos continuamente).

A las 5 “S” anteriores se le agrega el +1 ’SHIKARI (aplicar las 5 “S” en nuestra persona).

La importancia principal de la técnica es que ayuda a establecer el estado mental necesario para aplicar las otras herramientas de la calidad total, usadas no solamente en empresas del Japón sino en algunas de las empresas más exitosas de varios países industrializados.

Antecedentes

Para entender mejor la forma relativamente rápida de implantación de la técnica mencionada en la empresa que nos ocupa, conviene relatar algunos rasgos de su fundador y el espíritu que supo transmitir a sus sucesores y a todo el personal.

El fundador llegó joven a México, de Europa, donde recibió una educación severa, con un fuerte componente de servicio social. Eso explica gran

* Profesor y coordinador de la Maestría de Gestión de Tecnología en la Facultad de Química, UNAM.
Correo electrónico: aubert@servidor.unam.mx

parte de los valores éticos que supo implantar en la empresa. Todo esto sucedió a finales de la tercera década de nuestro siglo, justo cuando se estaba formando el México actual y cuando se crearon varias de las instituciones que permitieron un desarrollo industrial considerable, durante varias décadas.

Se trata entonces de una organización que fue creciendo con el país, donde su primer gerente y fundador participó durante varias décadas en la iniciación de la industria mexicana y de diversas organizaciones que la hicieron posible; desde un principio, él tenía en mente hacer de esa empresa un “modelo” de empresa industrial, lo cual consiguió plenamente.

Implantación de la técnica y objetivos

En la década de los ochenta, el actual gerente general, sucesor del fundador, tenía en mente implantar un sistema de calidad total, que como se sabe fue y sigue siendo el secreto (ya no tanto) de la competitividad de las empresas japonesas.

La chispa que encendió el fuego se dio cuando el director visitó una empresa mexicana que ya había aplicado el sistema. Fue entonces cuando decidió implantar el sistema de calidad total en su compañía, comenzando por la técnica de las 5 “S” + 1. A finales de los ochenta, se inició formalmente el proceso y algunos años después, ya implantada la técnica, la empresa ha ganado premios en los concursos nacionales de círculos de calidad que ya existen en México.

En realidad, antes de implantar la técnica, la empresa inició un programa de “separación de desechos”, como una contribución ecológica a la sociedad, programa que tiene una relación estrecha con las 5 “S” + 1, ya que el primer paso de ésta implica la eliminación de una gran cantidad de cosas (desechos, o cosas reutilizables), innecesarias en un lugar. Por ejemplo, durante meses la empresa redujo casi a cero la compra de papel y artículos de escritorio como resultado del programa.

En el primer grupo de oficinas donde se aplicó la técnica de las 5 “S” se encontraba la del gerente general, lo que muestra la convicción y la decisión que tenía de ponerla en práctica. Además, contrató a una firma especializada para que enseñara, a un primer grupo, cómo debería implantarse la técnica, sus dificultades y sus ventajas. Después, los que atendieron las pláticas de los consultores se encargaron de enseñar a los responsables de otros departamentos y así sucesivamente hasta completar

todas las dependencias y trabajadores de la organización.

Resultados para el trabajador y para la empresa

¿Cuál es el resultado principal de haber aplicado esta técnica en la empresa?, pregunté a nuestro guía. Sin titubeos me respondió: “El primer ganador fue el trabajador, ya que ha racionalizado su trabajo y ha mejorado su actitud hacia él. Ahora se siente más ligado que antes a la empresa, porque se ha dado cuenta que todos participamos de manera armónica en el éxito de nuestra organización”.

De hecho, al recorrer los diferentes lugares de trabajo y al platicar con algunos trabajadores, me pude percatar de su gran motivación y entusiasmo por lo logrado con la participación de todos. En otras palabras, al visitar las instalaciones y hablar con el personal, es fácil entender lo que se ha logrado. Algunos logros son producto de iniciativas propias de ellos, sin indicación de sus jefes.

En cada lugar de trabajo hay en la pared un cuadro con las fotografías comparadas de los mismos sitios antes y después de aplicada la técnica. El contraste es notable. Lo que no resulta fácil es transmitir esas vivencias sin haber visitado las instalaciones. Tal vez por eso la dirección de la empresa y las personas directamente responsables de la aplicación del programa fomentan las visitas a las instalaciones y dedican tiempo y esfuerzo a difundir las ventajas de esa técnica.

En cuanto a la empresa, ha preparado el camino para avanzar en la calidad total. Por lo pronto obtuvo la Certificación ISO 9000 sin dificultad y se están evaluando las posibilidades de desarrollo futuro.

La calidad de la producción de la empresa se había logrado desde años antes de aplicada la técnica, medida por el éxito que tenían sus productos en los mercados de Estados Unidos y de Europa, pero ahora la dirección de la empresa quiere consolidar esa competitividad y no hay duda que lo logrará. ▀

Bibliografía

- Wallerstein, Immanuel, *Impensar las ciencias sociales*, Siglo XXI, México, 1998.
- Krauze Enrique, *La restauración del viejo PRI es imposible*, *Proceso*, núm. 1165, México, 28 de febrero de 1999.
- “Entrenamiento en 5 “S” + 1”, documento interno del Centro de Capacitación Modelo, México, 1996.