

General Motors: ¿el fin del modelo tradicional de gestión?

Lluís Cuatrecasas

Presidente del Instituto Lean

Hace cerca de un siglo, la humanidad vivió el primer intento serio de gestionar los procesos empresariales –inicialmente, a partir de los de tipo industrial. Se comenzó a hablar de lo que hoy entendemos como «management», es decir, la gestión basada en criterios científicos, que permitiera optimizar las variables de las que dependía el sistema y, en definitiva, la competitividad de la empresa.

Fue la revolución encabezada por Frederick W. Taylor, pero cuya aplicación a la empresa industrial lideró Henry Ford y su automóvil, el Ford T y, con él, se inició el liderazgo del sector de la automoción en la gestión de los procesos productivos. El modelo de gestión en cuestión, preconizaba la producción a gran escala de productos fuertemente estandarizados y Ford, que lo llevó al paroxismo, llegó a fabricar quince millones de unidades del modelo T y eran todas exactamente iguales. Su obcecación con el sistema que ha dado en llamarse de «producción en masa», llevándolo al límite, motivó la pérdida del liderazgo en manos de la General Motors de Alfred Sloan, una empresa entonces muy fuerte y pujante que, de la mano del modelo de gestión basado en la producción en masa, aplicada con más criterio, ha sido el líder indiscutible... hasta que apareció Toyota y su nueva forma de trabajar.

El modelo de gestión basado en la producción a gran escala que, en adelante llamaremos tradicional, del cual, General Motors, puede considerarse el paladín, ha perdurado hasta ahora, tratando de asumir los cambios que ha vivido en este siglo de existencia, adoptándolos para reforzar su propia filosofía. Así, por ejemplo, la productividad que se pretende elevar al máximo con la producción a gran escala, se ha “reforzado” con las nuevas tecnologías que, a lo largo del siglo XX, han ido permitiendo operar con máquinas cada vez más grandes y capaces y con sistemas de producción fuertemente automatizados y robotizados, todo ello en una especie de huida hacia adelante.

Pero esta huida hacia adelante no ha hecho más que reforzar los problemas que, a medida que ha ido pasando el tiempo, han amenazado seriamente el futuro de este sistema de gestión. Así, por ejemplo, hacer productos muy estándar, con pocas o muy pocas variantes, se puede hacer cuando el mercado presenta una fuerte demanda porque nadie tiene apenas de nada y prioriza disponer de un bien al hecho de que sea más o menos personalizado y esto ha sido, cada vez menos, el caso de nuestro mundo, sobre todo el llamado

primer mundo. Además, la rigidez de un sistema que opera con grandes máquinas, grandes volúmenes de producción y niveles fuertes de automatización, no permite hacer cambios en el producto, con la frecuencia que los mercados demandan y, finalmente, operar a gran escala en un mundo cuyos nichos de mercado son cada vez más pequeños, es una forma muy arriesgada de obtener bajos costes.

En definitiva, la forma tradicional de operar, requiere producir en grandes series, un producto cuyos diseños perduren durante mucho tiempo y con pocas variantes en su gama de catálogo. Todo ello cada vez es más difícil de encajar en el mundo actual. Éste, pide productos que presenten una fuerte personalización, que puedan actualizarse frecuentemente y que, su producción, pueda llevarse a cabo en pequeñas cantidades: justo lo contrario de lo que ofrece el modo tradicional de trabajar, justo, en cambio, la forma de operar del lean management...

Así pues, las plantas que operan de la forma tradicional –que todavía son muchas– tienen cada vez menos margen de maniobra en sus estrategias, para mantener sus resultados de forma aceptable y, la bancarrota de General Motors, podría suponer el declive definitivo de esta forma de operar, adecuada hace cien años, pero no hoy. Todo ello, pese a que, en la década de los ochenta, cuando Toyota quiso fabricar en los EE.UU., lo hizo de la mano de General Motors en la mítica planta NUMMI, en la que dicha empresa tuvo una ocasión de oro para aprender y adoptar un enfoque de gestión nuevo y mucho más competitivo, que desperdició. Y es que General Motors era el paladín de la producción tradicional en masa...

La producción a gran escala tradicional es, no solamente la antítesis del lean management, sino también la antítesis de lo que el mundo actual necesita para ser competitivo ya que, en efecto, implica:

- Producir a gran escala en un mundo en que los nichos de mercado son cada vez más pequeños, y producir con una variedad de producto baja, en un mundo que exige que cada vez más sea más amplia.
- Una gran rigidez para adaptarse a las necesidades cambiantes expresadas por los mercados y, no solamente por lo ya apuntado anteriormente, sino por el carácter fuertemente especializado de su personal, por su empecinamiento en producir siempre al límite de la capacidad disponible y otras muchas razones.
- Maximizar la productividad, es cierto, pero de forma que cada operación lo haga independientemente (de acuerdo con su propia capacidad), manteniendo alejadas las máquinas que integran un mismo proceso (operativa típica de los talleres). Esto lleva a generar una gran cantidad de stock de componentes, que se añade al resultante de operar en grandes lotes, el cual a

su vez, se junta al stock de producto acabado, derivado de operar siempre al límite, todo lo cual genera unos costes adicionales de una gran envergadura.

– La producción en grandes series, con grandes máquinas requiere, ya de por sí, mucho espacio para llevar a cabo los procesos; si a ello añadimos la gran cantidad de stock a la que acabamos de hacer referencia, el espacio requerido puede ser muy superior al de una planta eficiente como son las que operan en lean management. Es lo que Toyota, llama la “fábrica oculta”.

– Operar moviendo los materiales en grandes lotes, lo que provoca una exasperante lentitud en el avance del proceso y, por tanto, en la respuesta a la demanda

– Asimismo, la calidad de los productos y el buen funcionamiento de máquinas y equipos productivos (lo que exige un buen programa de mantenimiento), se puede resentir y mucho, operando de esta forma tan caótica y, a menudo, sin programas de carácter preventivo, como consecuencia de la priorización de la productividad local.

Pero donde más le duele a la operativa tradicional y, donde más diferencias presenta con el lean management, es en sus objetivos básicos y la manera de enfocar las cosas. En efecto, en lugar de tener como objetivo prioritario, el cliente y sus necesidades (como hace lean), sus objetivos, poco o nada tienen que ver con él, sino con aspectos de la propia organización (crecer, expansionarse, reducir costes –pero no los que valoraría el cliente– y tratar de imponer al mercado sus propios criterios, entre otros). Partiendo de estos objetivos, se opera de una forma tan poco productiva como acabamos de exponer, para recoger unos resultados, a menudo pírricos, vendiendo el producto que no interesa a la demanda y en cantidades que superan ampliamente la misma. Además, todo ello, con unos costos superiores a los que deberían ser, para sustentar una organización hinchada.

Y ¿qué pasa cuando hay problemas? ¡¡Se esconden!! Porque en lugar de buscar soluciones se buscan culpables y, por tanto, difícilmente pueden afrontarse adecuadamente. Y ¿cómo pueden plantearse mejoras en un contexto como éste? Esta es la gran pregunta, porque además, es necesario que las personas se planteen mejorar. Y, con ello, llegamos a otro punto clave: las personas, las cuales integran departamentos que, lejos de colaborar, compiten entre ellos y no dudan en crearse problemas mutuamente o, por lo menos, generar costes innecesarios. Cuando no se sabe trabajar en auténticos equipos, lejos de colaborar, las personas y los departamentos se estorban entre ellos.

Y cuanto más grande sea la empresa, todo ello se magnifica aún más: empresas que no son otra cosa que gigantes con pies de barro y la lógica dice que han de acabar, como General Motors.

Y, no le quepa duda al lector, que el caso de Toyota y el de las empresas que siguen su filosofía se basa en criterios absolutamente opuestos a los relacionados: su objetivo básico es el cliente; su operativa es altamente eficiente; los problemas afloran y se afrontan, sin miedo, en toda su dimensión; la mejora continua forma parte de los principios básicos y las personas están acostumbradas a trabajar en equipos que se apoyan mutuamente.

El siglo XXI en general y la complejidad de la situación actual, en particular, requieren algo mucho más eficiente, efectivo y flexible que todo esto. General Motors ha dicho ¡no puedo más! Y muchas empresas gestionadas con enfoques de corte tradicional lo están diciendo y otras muchas lo harán, si antes no cambian el modo de hacer las cosas.

Instituto Lean Management

www.institutolean.org