

## CASO SATURN CORPORATION

El proyecto Saturn de General Motors se ha convertido en una prueba para ver si la industria estadounidense podrá adaptarse y superar a los fabricantes de automóviles japoneses en lo que ellos mejor hacen. Saturn nació en junio de 1982, cuando General Motors empezó un proyecto supersecreto, dirigido a revolucionar la fabricación de automóviles en Estados Unidos. Lo llamaron Saturn en honor al cohete que puso a Estados Unidos delante de los soviéticos en la exploración espacial. Aproximadamente dos años y medio después, en enero de 1985, se formó Saturn Corporation, como una subsidiaria totalmente propiedad de General Motors. El presidente del consejo de General Motors, Roger Smith, calificó a Saturn como "clave para la competitividad, supervivencia y éxito a largo plazo de General Motors".

En el mercado de automóviles pequeños, donde compiten los vehículos Saturn, la calidad es "obligatoria". Una estrategia clave en el éxito de Saturn es llenar y exceder consistentemente los requerimientos y expectativas de los clientes. Para llenar este objetivo, el proyecto Saturn empezó con la pizarra en blanco. Nada en el pasado de manufactura de General Motors se necesitó para la construcción de Saturn; todos los procedimientos de diseño e ingeniería eran nuevos. El complejo de manufactura de Saturn se construyó para ser autosuficiente, con sus propias plantas de estampado, de ensamblaje del tren motriz y fundiciones. Originalmente se pretendía que Saturn fuera una empresa de alta tecnología, repleta de equipos automatizados y robots, pero la participación de General Motors con Toyota confirmó que las relaciones entre mano de obra y administración podían hacer más por la calidad y la productividad que la automatización. Los trabajadores se seleccionan más en función de su habilidad interpersonal que debido a su habilidad técnica.

Saturn efectúa el maquinado y ensamblaje de transmisiones, tanto manuales como automáticas, en una misma línea en cualquier secuencia, lo que resulta ser una novedad para un fabricante estadounidense. Los automóviles se mueven en la línea sobre tarimas de madera y los trabajadores los siguen, lo que es más cómodo para las piernas de los obreros que están parados en pisos de concreto, y elimina la necesidad de caminar a lo largo de la línea para instalar componentes. General Motors incluso reconstruyó los sistemas administrativos que operan dentro de Saturn. Conforme cada automóvil terminado sale de la planta, las computadoras de Saturn automáticamente autorizan el pago a los proveedores. Saturn utiliza sólo una base de datos para todas sus operaciones financieras, incluyendo compras, nómina y facturación a distribuidores.

Saturn no tiene un departamento formal de calidad. No existe un director de la calidad. Saturn utiliza una serie de consejos de calidad que establecen metas de calidad y dan una orientación general. Estos consejos están formados tanto por miembros del sindicato UAW, como por miembros del equipo administrativo quien se reúnen de manera periódica. El consejo de calidad de rango más elevado está presidido por el presidente del sindicato UAW local y el presidente de Saturn Corporation. Además de los

consejos de calidad, Saturn tiene áreas específicas de recursos de calidad para ayudar y dar apoyo a los miembros del equipo que ensambla vehículos en el piso de la fábrica. Estas áreas de recursos de calidad son también responsables del desarrollo y de la auditoría de los procedimientos, métodos y sistemas de la calidad.

La filosofía corporativa de Saturn dice lo siguiente:

*Nosotros, el equipo Saturn, en concierto con UAW y General Motors, creemos que cumplir con las necesidades de los clientes, los miembros de Saturn, los proveedores, los distribuidores y los vecinos, es fundamental para el logro de nuestra misión.*

*Para cumplir las necesidades de nuestros clientes:*

- ? Nuestros productos y servicios deben ser líderes en el mundo en valor y en satisfacción.*

*Para cumplir con las necesidades de nuestros miembros:*

- ? Crearemos una sensación de pertenencia en un entorno de confianza, respeto y dignidad mutuas.*
- ? Creemos que todas las personas desean involucrarse en las decisiones que los afectan, les preocupa su puesto de trabajo, están orgullosos de sí mismos y de su contribución, y desean ser parte del éxito debido a sus esfuerzos.*
- ? Creemos que los integrantes del equipo creativos, motivados y responsables, que comprenden que los cambios son vitales para el éxito, son el activo más importante de Saturn.*

*Para cumplir con las necesidades de nuestros distribuidores y proveedores:*

- ? Crearemos con ellos verdaderas asociaciones.*
- ? Estaremos abiertos y seremos justos en nuestros tratos, reflejando confianza, respeto y su importancia para Saturn.*
- ? Deseamos que los distribuidores y proveedores se sientan tan dueños de la misión y filosofía de Saturn como si fuera la suya propia.*

*Para cumplir con las necesidades de nuestros vecinos y de las comunidades en las cuales vivimos y operamos:*

- ? Seremos buenos ciudadanos, protegeremos el entorno y conservaremos los recursos naturales.*
- ? Buscaremos operar con el gobierno a todos los niveles y trataremos de ser sensibles, abiertos y sinceros en nuestras intervenciones públicas.*

Esta declaración representa un compromiso fundamental de no sentirse comprometido o limitado por decisiones que en el corto plazo pudieran ser atractivas, pero que en el largo plazo pudieran conducir a la organización en una dirección no deseada. Todas las decisiones deben ajustarse a la filosofía de Saturn.

Partiendo del nivel cero, Saturn definió los valores necesarios para competir con efectividad y atraer a los mejores administradores y trabajadores UAW deseosos de asumir el desafío y riesgo asociados con estos valores. La cultura de Saturn, creada con estos valores, se puede resumir en una sola palabra: **asociación**. Una íntima asociación entre GM y UAW influye en todas las decisiones estratégicas, tácticas y operacionales. Este compartir de la toma de decisiones y el establecimiento de una confianza mutua es único en la industria automotriz de Estados Unidos. Las iniciativas educativas dirigidas a mejorar los conocimientos comerciales de los líderes sindicales, y el conocimiento de las personas por parte de los gerentes, refuerzan la comunicación y constituyen un importante elemento de esta asociación.

Una de las principales innovaciones de Saturn es el acuerdo de GM con UAW. Los equipos de trabajadores tienen amplio poder de toma de decisiones y responsabilidades; se someten a cientos de horas de capacitación y aprenden los principios económicos subyacentes a cada automóvil. Este contrato con UAW difiere significativamente de contratos anteriores, e incluye las características siguientes:

- ? El contrato no tiene fecha de expiración específica. Exactamente un año a partir de la fecha en que el primer automóvil salga de la línea, la administración y los trabajadores pueden empezar a modificar el contrato, si fuera necesario, con base cotidiana.
- ? Los trabajadores de Saturn tienen la capacidad de modificar el diseño del vehículo y de la fábrica.
- ? Las descripciones de puestos, que existían por docenas en las factorías de las plantas automotrices tradicionales, se han reducido a sólo unas cuantas. Como resultado, un trabajador de producción puede hacer una reparación sencilla, sin tener que esperar a un electricista con la producción detenida.
- ? Los empleados de Saturn trabajan con base en salario y reciben 80% de los emolumentos que perciben los demás miembros de UAW, pero son elegibles para el otorgamiento de bonos en función al éxito del automóvil.

La participación de los trabajadores no tiene precedentes. Saturn se caracteriza por una capacitación intensiva y la eliminación de barreras entre la gerencia y los trabajadores. Los equipos de trabajadores de línea hacen más que el simple ensamble de piezas; "contratan" trabajadores, aprueban los componentes de los proveedores, escogen su propio equipo y manejan asuntos administrativos, como por ejemplo su propio presupuesto. Los trabajadores y los representantes sindicales reciben mucha información sobre asuntos empresariales. En 1991, cuando los gerentes ordenaron un aumento en la producción, que terminó ocasionando la elevación del número de defectos, en ocasión de una visita del presidente del consejo de General Motors, los trabajadores de línea hicieron tortuguismo. El presidente del UAW dijo: "no vamos a sacrificar calidad para obtener productividad". Finalmente, los gerentes

disminuyeron sus metas de producción.

El centro de la estructura organizacional de Saturn es una unidad o equipo de trabajo, con aproximadamente 15 personas, que toman las decisiones por consenso. Las unidades de trabajo van evolucionando, empezando como equipos convencionales, con un asesor sindicalizado externo y uno de la gerencia. Posteriormente empiezan a asumir responsabilidades que tradicionalmente estaban asignadas al supervisor o al capataz. Conforme el equipo va contratando otros miembros, se les enseña la misión, filosofía, valores de Saturn y se asegura que desarrollan la habilidad necesaria para llevar a cabo las tareas del equipo. Con una interacción creciente dentro del grupo, el equipo se va convirtiendo en un equipo totalmente autodirigido. Los miembros del equipo, la mayor parte de los cuales han trabajado de 5 a 25 años en la industria automotriz, reciben de 250 a 750 horas de educación y capacitación intensiva simplemente para prepararse a sus tareas. La educación incluye temas de comportamiento, de liderazgo y desarrollo en equipo, incluyendo incluso cómo interpretar un estado de balance. Saturn abre sus libros hacia el interior y espera que sus empleados sepan cuánto su operación incrementa el costo del automóvil. Las asociaciones necesariamente se extienden a los proveedores y distribuidores. La meta de Saturn es establecer una asociación a largo plazo con un solo proveedor, para cada uno de los insumos, con base en confianza mutua, normas de calidad elevadas, entregas justo a tiempo y mejora continua. Saturn cree que ninguno de los distribuidores debe sentirse amenazado por la competencia de otros distribuidores Saturn, una experiencia que en la industria automotriz ha demostrado ser contraproducente. En vez de ello, los distribuidores Saturn tienen designadas áreas de mercado y ayudan a otras regiones según se requiera. Un precio de lista "sin regateo" también reduce la competencia interna.

La vigilancia cotidiana de la calidad del producto se consigue utilizando métodos estadísticos, la conformidad con los sistemas y procedimientos de calidad de Saturn, el uso apropiado de diversas herramientas de resolución de problemas, la educación relacionada con la calidad en un entorno de equipo de trabajo, y a la motivación y entusiasmo inherente dentro del equipo. Los miembros de la unidad de trabajo reciben dentro de las 24 horas retroalimentación de los clientes en el campo para facilitar un rápido análisis y una acción correctiva apropiada.

En 1993, Saturn capturó 2,39% del mercado motriz de Estados Unidos; 73% de los compradores fueron clasificados como "negocio adicional" para General Motors, lo que significa que, de no haber estado Saturn disponible, no hubieran adquirido un producto General Motors. Las encuestas en curso muestran que el 97% de los propietarios Saturn aseguran que recomendarían con entusiasmo la adquisición de un automóvil Saturn a un amigo, pariente o vecino.

### **Temas clave para análisis**

1. Explique la forma en que se diseñó la infraestructura de Saturn para apoyar los principios de la calidad total.
2. Analice por qué un procedimiento de "pizarra limpia" para el diseño de la organización de Saturn puede implementar con más éxito la calidad total, que intentar modificar una organización tradicional.
3. Resuma el desempeño de Saturn a lo largo de los últimos cinco años. Quizás desee investigar en publicaciones empresariales y del consumidor, en informes anuales de General Motors, etc.