

**DRA. DOLORES
EDWIGES LUNA
REYES**

• Profesora de tiempo completo del Departamento de Ingeniería Industrial y Mecánica, UDLAP

• Doctora en Ingeniería Industrial por la Texas A&M University, maestra en Sistemas de Información y licenciada en Ingeniería Química Industrial por la Universidad de las Américas Puebla

• Investigadora miembro del Sistema Nacional de Investigadores, nivel 1

• Es miembro fundadora de la Sociedad Mexicana de Investigación de Operaciones

¿ES NECESARIO UN CAMBIO EN LAS CULTURAS EMPRESARIALES?

Un gran número de compañías de la región está implementando procesos de mejora como manufactura «lean» y «seis sigma». Estos programas les prometen bajar costos, mejorar la calidad, darles un arma muy poderosa para mantenerse en el mercado y distanciarse de su competencia. Desafortunadamente no todas las empresas obtienen los resultados prometidos y, en muchas ocasiones, los esfuerzos invertidos en echar a andar los proyectos de mejora dejan a todos los involucrados decepcionados y desmotivados.

Dado que estos programas han sido exitosos en otros países, la pregunta natural es, ¿qué ingrediente nos está faltando? ¿Tienen razón las personas que sostienen que esos procesos son únicamente exitosos en países con idiosincrasias diferentes a la de México? Es innegable que todos estos programas han producido buenos resultados a corto plazo en la mayor parte de las empresas que los han implementado, el problema se presenta en hacer estos resultados sostenibles en el largo plazo. Por lo tanto, no falta inteligencia ni trabajo duro. Es también claro que no es posible trasplantar un sistema que nació en una cultura oriental directamente a nuestra cultura y que ese ingrediente que falta añadir debe adaptarse a nuestra forma de ser.



2019

5

En Toyota, que fue donde se inició la manufactura «lean», creen que la clave del éxito reside en invertir en su gente. Ellos han trabajado duramente en crear una cultura organizacional en la que cada uno de los empleados esté comprometido con los objetivos de la empresa y, por lo tanto, contribuya con su trabajo para entregar sus productos como el cliente los requiere. El trabajo en equipo y el respeto por la persona forman parte fundamental de su sistema de producción y administración.

Frecuentemente escuchamos decir: «mi personal es mi recurso más valioso», pero, ¿qué significa para nosotros esto en términos prácticos? ¿Realmente creemos que las personas son el elemento más importante

de nuestras empresas? Si aceptamos que la gente es el elemento que hará la diferencia, nos concentraremos en desarrollar e inspirar a nuestro personal para que se comprometan con la organización, aprendan, crezcan y se desarrollen en un ambiente que los inspire a dar lo mejor. Esto implica un cambio cultural en el personal, pero también que los líderes de las empresas modifiquen su forma de ver el papel que juegan con sus trabajadores y se den cuenta que necesitan volverse mentores y promotores de una cultura de confianza, respeto y trabajo en equipo. Un cambio de este tipo toma tiempo y requiere de mucha paciencia, pero quizá ese sea el elemento que falta para hacer que los cambios sean sostenibles en el largo plazo. **C**