

EL ESTILO TOYOTA
La gestión japonesa de la excelencia
Pablo Muñoz Román - 2007

*Siempre hay una mejor manera de hacer las cosas.
Esa es nuestra filosofía Kaizen,
la constante búsqueda de la perfección
a través del mejoramiento continuo y el respeto por la gente.
Y sólo logrando el perfecto equilibrio entre el arte,
la técnica y la dedicación se alcanza la excelencia.*

Toyota: La gestión japonesa de la excelencia

Cuando un automóvil sale de una de sus plantas, Toyota tiene la certeza de que ha fabricado un producto de altísima calidad, con menos defectos que los automóviles de cualquier otra marca, en menos tiempo y con menos trabajadores, y con la mitad del espacio que necesita la competencia. Dicha certeza deriva de las virtudes propias del Estilo Toyota. Se trata de más que un conjunto de técnicas e instrumentos de fabricación: es toda una filosofía de vida que determina todos los procesos llevados a cabo no sólo en las plantas de Toyota, sino también en las oficinas gerenciales.

Esta filosofía es la que ha convertido a Toyota en una de las empresas japonesas más rentables y con más éxito de la historia. Es una sumatoria de principios e ideas, que ha dado forma a una cultura y a un estilo de trabajo que la ha llevado a transformarse en el principal productor de vehículos a nivel mundial, y la sexta empresa más grande del mundo.

En la historia de la corporación moderna, la marcha de Toyota hacia la cumbre desde sus comienzos como un fabricante de maquinaria textil en la ciudad industrial de Koromo hasta lo que es hoy, una de las empresas más valoradas y respetadas a nivel mundial; es uno de los ejemplos más notables que existe de cómo, en base a valores profundos y una filosofía de vida, se debe gestionar una organización en el largo plazo.

La Cultura Organizacional Toyota

Edgar Shein (1989) define una cultura organizacional como el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventa, descubre o desarrolla en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.

Los japoneses presentan características individuales, propias de su tradición, que condicionan el desarrollo organizacional de cualquier empresa: la necesidad de crear confianza a nivel personal, la seriedad y honradez en los tratos, la exigencia respecto a la

calidad, la importancia del trabajo en equipo y deseo de superación personal, la convicción de que las decisiones deben tomarse en consenso, nunca a nivel individual, la austeridad, el cumplimiento estricto de las responsabilidades individuales, y el profundo respeto por el orden, la disciplina y la jerarquía. Una cultura con estos valores asociados y pautas que guían el comportamiento definen la identidad de la institución y determinan su modo de ser, su forma de pensar y su manera de actuar que influye definitivamente en la operación y los resultados de la empresa.

Esta cultura contiene un conjunto de elementos materiales e inmateriales que caracterizan a la institución y la distinguen de otros grupos humanos. Entre estos elementos se encuentran la misión y los valores, la filosofía y los conceptos, las actitudes y los comportamientos que han sido socialmente asimilados, compartidos y transmitidos por los miembros que integran la organización.

El Estilo Toyota de administración se ha transformado en una filosofía de vida para todos los que allí trabajan; no son solo pautas de comportamiento, sino que también fundamentos para el desarrollo del ser íntegro. Son dos conceptos que rigen el Estilo Toyota, los cuales han estado presentes no solo en la empresa automotriz más grande del mundo, sino también en el desarrollo empresarial japones: El Kanban y El Kaizen.

El Kanban japonés es una etiqueta de instrucción. Su principal función es ser una orden de trabajo, es decir, un dispositivo de dirección automático que nos da información acerca de qué se va a producir, en qué cantidad, mediante qué medios y cómo transportarlo.

Kanban cuenta con dos funciones principales: control de la producción y mejora de procesos. Por control de la producción se entiende la integración de los diferentes procesos y el desarrollo de un sistema JIT. La función de mejora continua de los procesos se entiende por la facilitación de mejora en las diferentes actividades, así como la eliminación del desperdicio, reducción de set-up, organización del área de trabajo, mantenimiento preventivo y productivo, entre otros. El Kaizen proviene de la unión de dos vocablos japoneses: KAI que significa cambio y ZEN que quiere decir bondad. Kaizen significa mejoramiento progresivo, continuo, que involucra a todos en la organización. La filosofía Kaizen tiene un trasfondo humanista, supone que la forma de vida –sea vida en el trabajo, vida social o vida familiar- merece ser mejorada de manera constante.

Es fundamental comprender al Kaizen como un camino y no un objetivo en sí mismo, es una manera de hacer las cosas, una forma de gestionar la organización; se basa en detectar y eliminar todas aquellas actividades que no agregan valor a la compañía.

Un trabajador no especializado que trabaja en una máquina, puede dedicar todo su tiempo a seguir las instrucciones. Sin embargo, en tanto llega a ser más eficiente en su trabajo, comienza a pensar en el mejoramiento. Empieza a contribuir con mejoras en la forma de hacer su trabajo, a través de sugerencias.

La filosofía fundamental que le da vida y sobre la cual se basa el kaizen es la búsqueda del camino que permita un armonioso paso y utilización de la energía. Es por ello que el kaizen tiene por objetivo fundamental la eliminación de todos los obstáculos que impidan el uso más rápido, seguro, eficaz y eficiente de los recursos en la empresa.

Aceptar el reto de Kaizen implica conciencia social, educación, deseo de superación, responsabilidad por la propia vida y la de los otros, compromiso de hacer las cosas bien a la primera, y deseo de optar por una mejor calidad de vida.

Lo aprendido en los últimos años

Toyota ha desarrollado ideas y métodos de negocios claros, cuyos orígenes radican en cinco principios establecidos en 1935 por el fundador de la empresa, Sakichi Toyoda. Sin embargo, la empresa no documentó el Estilo Toyota formalmente hasta el 2001, un vez que se percató de que el número creciente de empleados de Toyota fuera de Japón requerían una capacitación rigurosa en cuanto a su uso.

Los dos pilares que sustentaron la expansión mundial de la filosofía de trabajo son el mejoramiento continuo y el respeto por las personas. Dichos pilares, claves en el desarrollo de Toyota en Japón, se basan en los mismos principios ideológicos que han logrado desarrollar a toda la industria japonesa en los últimos 50 años. La diferencia entre Toyota y sus pares niponas se encuentra en el traspaso de dichos pilares a la estrategia de la empresa, vía compromiso de sus trabajadores a lo largo de todas sus plantas de fabricación

y oficinas en el mundo. El éxito radica en lo aprendido, en el cómo logran traspasar e impregnar de valores orientales a una compañía con presencia mundial.

La implementación de estos dos pilares se manifiesta de la siguiente forma:

El mejoramiento continuo está compuesto por tres elementos:

- Desafío: Toyota ha formulado una visión en el largo plazo, enfrentando los desafíos con el valor y la creatividad necesaria para realizar sus sueños.
- Kaizen: “Mejoramiento continuo”. Toyota mejora continuamente sus operaciones de negocios, siempre buscando innovación y evolución.
- Genchi Genbutsu: “Vaya y veálo usted mismo” Los trabajadores de Toyota van a la fuente de los problemas para encontrar los hechos que los han provocado, el objetivo es poder tomar las decisiones correctas producto del consenso y así poder cumplir las metas propuestas.

El respeto por las personas está compuesto por dos elementos:

- Respeto: En Toyota se respeta a las personas, se realizan todos los esfuerzos para que todos se comprendan, asumiendo la responsabilidad por todas las acciones acometidas, y hacen lo mejor posible para construir confianza mutua.
- Trabajo en equipo: Se estimula el crecimiento personal y profesional de los trabajadores; se comparten las oportunidades para el desarrollo y se busca maximizar el rendimiento individual y de los equipos que en su interior se conforman.

Los principios del Estilo Toyota

Los pilares anteriormente descritos se traducen a una guía de 14 principios que dan forma a la intención de mejora y respeto. Estos 14 principios del *Estilo Toyota* son más que métodos y herramientas de trabajo, son expresiones de una filosofía de vida que han logrado traspasar a todos los componentes de la empresa.

- Principio 1 Basar las decisiones de administración en una filosofía de largo plazo, aún a costo de las metas financieras de corto plazo.

- Principio 2. Crear flujos de procesos continuos para llevar los problemas a la superficie.
- Principio 3. Usar sistemas Pull para evitar la sobreproducción.
- Principio 4. Nivelar la carga de trabajo. Level out the workload
- Principio 5. Construir una cultura orientada a la solución de problemas, para obtener calidad a la primera vez.
- Principio 6. La estandarización de tareas y procesos es la base del mejoramiento continuo y el empoderamiento de los empleados.
- Principio 7. El control visual impide que se oculten los problemas
- Principio 8. Utilizar tecnología confiable y testada que sea de utilidad para las personas y los procesos.
- Principio 9. Desarrollar líderes que entiendan su trabajo en Toyota, vivan su filosofía y se la enseñen al resto.
- Principio 10. Desarrollar personas y equipos excepcionales que sigan la filosofía de la compañía.
- Principio 11. Se debe respetar la red de aliados y proveedores, desafiándolos y ayudándolos a mejorar.
- Principio 12. Para comprender una situación se debe verificar en primera persona.
- Principio 13. Tomar decisiones lentas por consenso, considerar profundamente todas las opciones e implementar las decisiones rápidamente.
- Principio 14. Por medio de la reflexión implacable (hansei) y la mejora continua (kaizen) la empresa debe asumir un rol de aprendizaje sistemático.

Respecto a cómo influyen estas ideas fundamentales en los principios operativos de Toyota, Katsuaki Watanabe afirma que “El Estilo Toyota ha sido y seguirá siendo el estándar para todo aquel que trabaje en Toyota en cualquier parte del mundo. Nuestros principios orientadores definen la misión y los valores de Toyota, pero el *Estilo* define cómo trabajamos. Estos pilares de mejoramiento y respeto son para mí parte del aire que respiramos. Cuando hablamos de que el cliente es primero, no solo hablamos del cliente final; para los trabajadores la persona próxima en la línea de montaje también es su cliente: eso genera trabajo en equipo. Si se adoptan estos principios todos estaremos concientes y buscando las fuentes de los problemas y todo aquello que es necesario para mejorar, para lograr el Kaizen”.

La raíz del Estilo Toyota es sentirse insatisfecho con el status quo, es una reflexión sistemática respecto a cómo se puede mejorar en cooperación, valorando y respetando el trabajo del otro.

Cuando una empresa logra que las mecánicas de gestión y las prácticas productivas tengan una base más profunda que imposiciones respecto al cómo se debe trabajar; cuando el sustento es una filosofía de vida aprendida que no solo mejora el desempeño al interior de la empresa sino todos los aspectos de la vida de los trabajadores; y si todo esto es realizado con la convicción que el respeto y el mejoramiento son fundamentales para la evolución de una organización, se pueden alcanzar desafíos increíbles.

Desde la fundación de Toyota, hemos adherido a un principio central: contribuir a la sociedad a través de la realización de productos y servicios de alta calidad. Este principio, fundado en valores, creencias y sistemas de gestión, ha sido el eje de nuestras actividades y prácticas de negocio a través de los años y fuente de nuestra ventaja competitiva. Son valores y sistemas de administración conocidos por todos como el Estilo Toyota.

Fujio Cho, Presidente de Toyota

BIBLIOGRAFÍA

Gámez, Rosalinda (2007) Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. Eumed. México

Kennedy, Michael (2007) El desarrollo de productos en Toyota. Deusto. España

Lefcovich, Mauricio (2005) Kaizen. La gestión japonesa de la excelencia. Degerencia.

Lefcovich, Mauricio (2005) El Kaizen explicado. Degerencia.

Lefcovich, Mauricio (2005) Kaizen. filosofía - cultura y ética de la mejora continua. Gestiopolis.

Liker, Jeffrey (2003) The Toyota Way: 14 Management Principles From The World's Greatest Manufacturer. McGraw Hill. Estados Unidos

Watanabe, Katsuaki (2007) Lecciones del largo recorrido de Toyota. Harvard Business Review. Impact Media. Vol 85 nº7. Chile