

The Toyota Way :: El modelo Toyota

14 management principles from the world's greatest manufacturers

14 principios gerenciales del mayor fabricante mundial

Contenido

Sumario

Pág. 1, 2

Nos dice el autor

Pág. 2, 3, 4, 5, 6, 7

Conozca al autor

Pág. 8

Dijeron sobre El modelo Toyota

Pág. 9

Las últimas palabras

Pag. 9

SUMARIO

Producto de 20 años de estudio de la compañía, **El modelo Toyota** ilumina el modelo de producción de esta exitosa empresa, aportando 14 principios de management que permiten entender las razones del éxito de esta empresa e implementar este modelo en otras organizaciones.

Este sistema de producción (también conocido como «lean manufacturing» término acuñado por los investigadores del MIT) apunta a la **optimización** a lo largo de todo el flujo de valor mediante la eliminación de pérdidas, incorporando la **calidad** en cada de una de las etapas de fabri-

Algunas preguntas que responde *El modelo Toyota*

1. ¿Cuáles son las claves del éxito de Toyota?
2. ¿Qué papel juega la calidad como estrategia de negocios?
3. ¿Cuáles son las prácticas gerenciales que aseguran el éxito de esta compañía?
4. ¿Cuáles son los factores a considerar para replicar el modelo Toyota en su compañía?
5. ¿Qué cultura organizacional debe ser creada para alcanzar la excelencia?

cación así como el principio de **reducción de costes**.

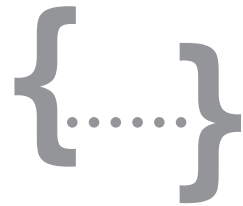
Como concepto, «Lean manufacturing» consiste en hacer los negocios más productivos y competitivos eliminando toda actividad que no añada valor en procesos críticos (sobreproducción, esperas, stocks, movimientos innecesarios, falta de calidad, transporte, sub-utilización de la capacidad de los empleados)

Para el autor, si bien Toyota ha convertido la excelencia operacional -basada en la utilización de herramientas y metodologías de mejora de la calidad que la han hecho famosa entre las empresas manufactureras- en un arma estratégica, sus continuos logros derivan de una filosofía de negocios basada en su comprensión de las personas y de los factores que las motivan.

Su éxito se fundamenta en su habilidad para desarrollar aspectos tales como liderazgo, cultura, equipos, idear estrategias, desarrollar relaciones con los proveedores y mantener en esencia una organización aprendiente.

En otras palabras el éxito de la empresa no radica solamente en la estrategia de excelencia operacional, sino que es el resultado del continuo equilibrio entre el rol de las personas en una cultura organizacional que espera y valoriza la mejora continua, y un sistema técnico focalizado en alcanzar un flujo de valor agregado.

NOS DICE EL AUTOR



El autor presenta **14 principios** de management agrupados en cuatro grandes categorías. Los mismos son:

Categoría 1: Filosofía

Filosofía de largo plazo

Toyota focaliza fuertemente en el pensamiento a largo plazo, evaluando como agregar valor al consumidor y a la sociedad. Esto conduce a la construcción de una organización aprendiente, que pueda adaptarse a los cambios del entorno y sobrevivir como organización productiva.

Esta categoría incluye el siguiente principio:

1. **Base sus decisiones gerenciales en una filosofía de largo plazo, incluso al costo de objetivos financieros de corto plazo.**

Categoría 2: Proceso

Un proceso correcto producirá resultados correctos

Toyota es una compañía orientada a procesos. Focalizar sobre el **flujo del proceso** es la llave para alcanzar la mejor calidad al menor costo, alcanzando un alto nivel de seguridad y motivación. Esta concepción forma parte del ADN de la compañía y quienes la conducen creen

sinceramente que un proceso enfocado correctamente produce los resultados esperados.

Esta categoría incluye los siguientes principios:

2. **Cree un flujo de procesos continuo a fin de traer los problemas a la superficie**
3. **Utilice sistemas «pull» (del cliente a las líneas de producción) para evitar la sobreproducción**
4. **Estabilice la carga de trabajo (Heijunka)**
5. **Construya una cultura orientada a «dejar de arreglar problemas». Cree una cultura orientada a conseguir calidad desde el origen**
6. **Las tareas estandarizadas constituyen la base de la mejora continua y el empowerment de los empleados**
7. **Utilice controles Visuales. De esta manera los problemas no serán ocultados**
8. **Sólo utilice tecnología probada, confiable y útil para sus procesos y empleados**

Categoría 3: Personas

Agregue valor a su organización desarrollando a sus empleados y a sus proveedores

El modelo Toyota incluye una serie de herramientas orientadas al desarrollo de sus personas. Para el management de la compañía ellos «construyen» personas no sólo autos.

9. **Desarrolle líderes que comprenden minuciosamente el trabajo, viven la filosofía de a compañía y la enseñan a otros**
10. **Desarrolle personas y equipos excepcionales que sigan la filosofía de su compañía**
11. **Muestre el debido respeto a su red de «asociados» y proveedores desafiándolos permanentemente a ser mejores y ayudándolos a lograrlo**

Categoría 4: Resolución de problemas

La resolución permanente del origen de los problemas impulsa el aprendizaje organizacional.

Identificar el origen de los problemas y prevenir que los mismos ocurran, constituyen el foco del sistema de aprendizaje continuo de la compañía. El análisis profundo, la reflexión y la comunicación de los aprendizajes realizados son centrales tanto para la mejora continua como para la estandarización de las mejores prácticas.

12. **Vaya y compruébelo usted mismo para entender minuciosamente la situación (Genchi Genbutsu)**
13. **Tome decisiones lentamente y por consenso, considerando minuciosamente todas las opciones. Implemente las mismas rápidamente**
14. **Haga de su empresa una organización aprendiente a través de una implacable**



crítica (Hansei) y la mejora continua (Kaizen)

Los principios del gerenciamiento en la práctica

Veamos a continuación los **14 principios** gerenciales desagregados y aplicados

Filosofía de largo plazo

1. Base sus decisiones gerenciales en una filosofía de largo plazo, incluso al costo de objetivos financieros de corto plazo. Esto significa en la práctica:

- Mantener el foco en la misión organizacional, suplantando de esta manera todo tipo de decisión de corto plazo por otras orientadas al largo plazo y a la consecución de su propósito.
- Comprender el lugar que ocupa como gerente en la historia de la compañía trabajando para llevar a la misma a su siguiente nivel (su responsabilidad con la construcción del futuro de la empresa y de la transmisión de sus principios hacia los que vienen).
- Alinear a los empleados y a la organización entera con su misión.
- Generar valor para el cliente, la sociedad y la economía como punto de inicio.
- Ser responsable, y esforzarse por decidir su propio destino. Confiar en sus habilidades. Mantener y mejorar las habilidades que le permiten producir valor agregado.

Un proceso correcto producirá resultados correctos

2. Cree un flujo de procesos continuo a fin de traer los problemas a la superficie. Esto significa en la práctica:

- Rediseñar el proceso de trabajo a fin de alcanzar un flujo continuo con un alto valor agregado. Esforzarse para llevar a cero el tiempo de parada de un proyecto de trabajo o la espera par que alguien pueda trabajar en él.
- Crear un flujo que permita mover materiales e información rápidamente así como establecer un link entre personas y procesos de manera tal que los problemas salgan a la superficie rápidamente.
- Hacer que el concepto de flujo sea central para la cultura organizacional. Esta es una de las claves del proceso de mejora continua y del desarrollo de las personas.

3. Utilice sistemas «pull» (del cliente a las líneas de producción) para evitar la sobreproducción. Esto significa en la práctica:

- Proveer a sus clientes con lo que quieren, cuando quieren y en la cantidad que quieren.
- Trabajar con pequeños stocks, y re abastecer frecuentemente en base a lo que el cliente se lleva (esto minimiza la tarea de almacenamiento e inventario).
- Ser sensible a los cambios diarios en la demanda del cliente sin confiar en demasiada en los calendarios de trabajo pre-establecidos o en los sistemas diseñados para



el seguimiento de inventarios poco económicos.

4. Estabilice la carga de trabajo (Heijunka). Esto significa en la práctica:

- Eliminar sobrecargas de los equipos y de las persona.
- Eliminar excepciones en el calendario de producción.
- Estabilizar la carga de trabajo, como alternativa al trabajo por tandas.

5. Construya una cultura orientada a «dejar de arreglar problemas». Cree una cultura orientada a conseguir calidad desde el origen. Esto significa en la práctica:

- Comprender que la calidad es para su cliente el eje central de su propuesta de valor.
- Utilizar todos los métodos de aseguramiento de la calidad disponibles.
- Desarrollar en su equipo la capacidad para detectar problemas y resolverlos.
- Desarrollar sistemas visuales que alerten al equipo si una máquina necesita «asistencia».
- Desarrollar sistemas de soporte para la resolución de problemas, e implementar medidas de contingencia.
- Sentar las bases para comprender que es preferible avanzar lentamente o incluso parar un proceso, a fin de conseguir un alto nivel de calidad a largo plazo.

6. Las tareas estandarizadas constituyen la base de la mejora continua y el empower-

ment de los empleados. Esto significa en la práctica:

- Utilizar metodología estable y replicable a fin de mantener la predictibilidad de los procesos.
- Consolidar lo aprendido hasta el presente respecto a un proceso y convertirlo en mejores prácticas. Encarar a partir de las mismas un proceso de mejora continua. Consolidar las nuevas prácticas en nuevos estándares que permitan su transmisión a otras personas (gestión del conocimiento).

7. Utilice controles Visuales. De esta manera los problemas no son escondidos Esto significa en la práctica:

- La utilización de indicadores visuales simples que permiten determinar si el proceso se encuentra en una situación estándar o de desvío respecto a la norma.
- Evitar usar una computadora si es que la misma distrae la mirada del empleado de la línea de producción.
- Reducir los reportes a una sola hoja de papel (en la medida de lo posible).

8. Sólo utilice tecnología probada y confiable útil para sus procesos y empleados. Esto significa en la práctica:

- Utilizar la tecnología como soporte para el desempeño de las personas, no para reemplazarlas.
- Utilizar procesos ya probados que aseguran la estabilidad de sus procesos.



- Desarrollar testeos anuales previo a la adopción de nuevas tecnologías.
- Rechazar tecnología que entra en conflicto con la cultura organizacional, o que puede significar una interrupción en la estabilidad, fiabilidad o predictibilidad de sus procesos.
- No obstante lo antedicho, alentar a sus colaboradores a utilizar nuevas tecnologías cuando se trata de desarrollar nuevos enfoques en la manera de trabajar.
- Incorporar rápidamente una nueva tecnología (que ya ha sido probada) en la medida que la misma puede mejorar el flujo del proceso.

Agregue valor a su organización desarrollando a sus empleados y a sus proveedores.

9. Desarrolle líderes que comprenden minuciosamente el trabajo, viven la filosofía de la compañía y la enseñan a otros. Esto significa en la práctica:

- Desarrollar a aquellas personas con potencial en la empresa (más que contratar talentos fuera de la misma)
- Entender que la tarea del líder es constituirse en modelos para sus conducidos, transmitiendo la filosofía de la empresa a sus colaboradores.
- Un profundo conocimiento por parte del líder, de la tarea cotidiana, de manera de poder «enseñar» a sus colaboradores.

10. Desarrolle personas y equipos excepcionales que sigan la filosofía de su compañía. Esto significa en la práctica:

- Crear una cultura fuerte y estable en la cual sus valores y creencias son ampliamente compartidos por los colaboradores
- Entrenar equipos y «talentos» a trabajar acorde a la filosofía de la organización a fin de alcanzar resultados excepcionales. Reforzar la cultura organizacional permanentemente
- Utilizar equipos inter-funcionales a fin de mejorar la calidad y la productividad, mejorando de esta manera el flujo a partir de la resolución de dificultades técnicas. Cuando las personas utilizan las herramientas de la empresa para solucionar problemas, esto produce empowerment.
- Entrenar a las personas a trabajar en equipo (esto es algo que se debe aprender)

11. Muestre el debido respeto a su red de «asociados» y proveedores desafiándolos permanentemente a ser mejores y ayudándolos a lograrlo. Esto significa en la práctica:

- Tratarlos como una extensión de su propio negocio
- Desafiarlos a que crezcan y se desarrollen

La resolución permanente del origen de los problemas impulsa el aprendizaje organizacional.

12. Vaya y compruébelo usted mismo para entender minuciosamente la situación (Gen-



chi Genbutsu). Esto significa en la práctica:

- Resolver y mejorar procesos yendo a la fuente, observando y verificando personalmente.
- Pensar en base a datos que han sido verificados personalmente.
- Estas recomendaciones se extienden a los niveles más altos de la compañía.

13. Tome decisiones lentamente y por consenso, considerando minuciosamente todas las opciones. Implemente las mismas rápidamente. Esto significa en la práctica:

- No seguir una dirección hasta haber considerado minuciosamente otras posibilidades.
- Practicar el Nemawashi. (es decir el proceso de discutir el problema y sus potenciales soluciones con todos aquellos afectados por el mismo, acordando un camino a seguir).

14. Haga de su empresa una organización aprendiente a través de la crítica implacable (Hansei) y la mejora continua (Kaizen). Esto significa en la práctica:

- La utilización de herramientas de mejora continua (una vez establecido un proceso) a fin de determinar el origen de los problemas que surgen. Aplicar las medidas necesarias para resolverlos.
- Proteger a la base de conocimiento organizacional, tratando de retener al personal,

implementando procesos de promoción y de cuadros de reemplazo.

- Reflexionar sobre aquellos proyectos finalizados a fin de realizar los aprendizajes necesarios para no reiterar errores cometidos.
- Aprender a partir de la estandarización de las mejores prácticas.





CONOZCA AL AUTOR

Jeffrey K. Liker

Jeffrey K. Liker es profesor de ingeniería Industrial y operaciones en la Universidad de Michigan, y co-fundador y director del **Japan Technology Management Program** y del **Lean Manufacturing y Lean Product Development Certificate Program** en la Universidad.

Ha ganado el premio **Shingo** a la excelencia en cuatro oportunidades.

Ficha técnica del libro

Título en inglés:

The Toyota Way

Título en castellano:

El modelo Toyota

Subtítulo en inglés:

14 management principles from the world's greatest manufacturers

Subtítulo en castellano:

14 principios gerenciales del mayor fabricante mundial

Autor:

Jeffrey K. Liker

Páginas:

315

Editorial:

Mc Graw Hill

Año de publicación:

2004

Para Visitar

<http://www-personal.engin.umich.edu/~liker>

<http://www.lean.org>

<http://www.simpler.com/leanarticles.htm>

<http://searchmanufacturing.com/Manufacturing/Lean/glossary.htm>

Otros libros del autor

- Engineered in Japan: Japanese Technology-Management Practices (Japan Business and Economics)
- Remade in America: Transplanting and Transforming Japanese Management Systems
- Concurrent Engineering Effectiveness: Integrating Product Development Across Organizations
- Design and manufacture of automotive components: Two case studies of U.S. practice
- Becoming Lean: Inside Stories of U.S. Manufacturers

DIJERON SOBRE *EL MODELO TOYOTA*



«Este libro le dará una comprensión de lo que ha convertido a Toyota en una compañía exitosa y algunas ideas prácticas que le permitirán desarrollar su propio enfoque de negocios»

Gary Convis
Managing Office de Toyota

LAS ULTIMAS PALABRAS

¿Puede una compañía transformar y sostener una cultura que la lleve a convertirse en una compañía «lean»?

Esto es posible si puede conseguir mantener la continuidad de su liderazgo a lo largo del tiempo....

La recompensa y el resultado alcanzado compensarán el enorme esfuerzo requerido. Usted será simplemente el mejor en su negocio, y lo será porque estará utilizando la excelencia operativa como un arma estratégica!! ●