

## Capítulo 13

Para poner en práctica pág. 413

 El caso Toyota *Relevante*

Fuente: [Toyota.com.ar/5-Historia y filiales](http://Toyota.com.ar/5-Historia-y-filiales)

Fundada en 1937, **TOYOTA MOTOR CORPORATION** es uno de los fabricantes de vehículos líderes a nivel mundial con una amplia gama de modelos, desde autos pequeños hasta camiones. TOYOTA cuenta con 53 filiales de producción en 26 países y regiones excluyendo Japón, y comercializa sus vehículos en más de 170 países, con una dotación de más de 320.000 empleados.

Como otras muchas compañías que han dejado una huella en la historia, TOYOTA ha sido conformada sobre la base de un conjunto de valores y principios que tienen sus raíces en los orígenes de la empresa en Japón.

La historia de TOYOTA comienza a fines del siglo XIX, cuando Sakichi Toyoda inventa el primer telar automático, que revoluciona la industria textil del país. Impulsado por el éxito de sus telares, en 1907 funda la empresa Toyoda Automatic Loom Works, convirtiéndose en un fabricante líder. Cautivado por la incipiente industria automotriz, en 1929 Sakichi vende los derechos de sus patentes de telares a la empresa británica Platt Brothers, e invierte esos ingresos en el desarrollo del primer vehículo TOYOTA

“**Sistema de Producción TOYOTA**” (SPT) es uno de los principales legados de TOYOTA. Se hizo conocido como TPS en 1970, pero fue establecido mucho antes por Taiichi Ohno. Basado en los principios de **Jidoka** y **Just-in-time**, el sistema es un factor fundamental en la reducción de inventarios y defectos en las plantas de TOYOTA y de sus proveedores. El TPS, con su énfasis en la mejora continua y el valor del compromiso de los empleados, es considerado por la industria automotriz como un auténtico benchmark.

La empresa Toyota en buena parte debe su éxito a los sistemas de motivación, comunicación y retroalimentación con el personal. Al personal se le incentiva a que proponga mejoras y exprese opiniones sobre la empresa y los productos tendientes a mejorar la competitividad. El objetivo es promover la creatividad personal y la colaboración de todos los empleados para lograr que la empresa sea más competitiva, algo que es fundamental en un sector como es el de la automoción. En este mercado los logros en la mejora de la productividad y las reducciones de costes son imprescindibles para lograr la supervivencia de la empresa y ello requiere la plena colaboración de los trabajadores. Sólo contando con empleados motivados y comprometidos Toyota ha logrado mantenerse año tras año en los primeros lugares de ranking mundial de calidad.

Con la crisis del petróleo en el año 1973 la actividad económica mundial experimentó un retroceso, la tasa de crecimiento bajó y las empresas

experimentaron una reducción de la demanda. Las empresas de automoción japonesas se vieron fuertemente afectadas al perder competitividad frente a las europeas y americanas, ya que la cultura existente en Japón es que el puesto de trabajo en una compañía es de por vida, mientras que en el resto de los países adaptaron la fuerza laboral a la demanda existente del momento.

Fueron muchas las empresas japonesas que entraron en pérdidas, sin embargo Toyota, mediante la implantación del “Sistema de Producción Toyota” SPT supo reducir los costos, reducir el stock y mejorar la productividad al aplicar la regla de la “eliminación de las funciones innecesarias en las factorías” y reubicando al personal en tareas productivas para la empresa.

Reflexiona y comenta sobre las siguientes cuestiones.

-¿En qué sentido la identificación de los trabajadores con la empresa y sus objetivos juega un papel fundamental dentro de los planes de mejora de una compañía?

-¿Qué repercusión piensas que tiene la flexibilidad con que los trabajadores ocupan diferentes puestos de trabajo para adaptarse a la demanda? Analízalo desde el punto de vista de la empresa. ¿ El cambio de actividad puede crear tensiones en los trabajadores? Analízalo desde el punto de vista del trabajador.

-Dentro del Sistema de Producción Toyota SPT, ¿Crees que es importante el programa de recogida y aprovechamiento de las ideas y sugerencias de todos los trabajadores de la empresa?

-¿Crees que la dirección, al promover la formación, organización y motivación de los empleados para propiciar la participación en los círculos de calidad, ha actuado correctamente?

-¿Crees que el reconocimiento del valor de las ideas aportadas y su aplicación, refuerzan la identificación de los trabajadores con la empresa y sus objetivos?

-¿Cree que estas medidas favorecen la disposición a adaptarse a diferentes puestos de trabajo ante cambios de la demanda? ¿Qué impacto tienen sobre la formación de los trabajadores y sobre la disminución del tedio de las tareas repetitivas?--