



La expansión sustentable de los métodos de Toyota hacia otros sectores económicos

Varias empresas han comenzado a replicar algunos métodos de la automotriz Toyota. En esta compañía existe el convencimiento de que la estandarización es la base para la mejora continua y la calidad. La filosofía de Toyota incentiva a quienes confeccionan estándares de trabajo para diseñar y construir calidad. Cualquier procedimiento de calidad debe ser simple y lo suficientemente práctico como para ser utilizado a diario por los empleados que realizan las tareas. Estos sistemas y procedimientos deben estar focalizados en mejores prácticas, permitiendo la especialización de diferentes niveles de habilidades y experiencias. El objetivo es que estos sistemas y procedimientos ayuden al personal en el control de su propia tarea, guiándolos hacia una innovación flexible. Asimismo, los estándares deben ser lo suficientemente específicos para ser guías útiles; al mismo tiempo que deben ser generales a fin de permitir cierto grado de flexibilidad. Dichos estándares deben ser mejorados y reformulados de forma continua para el logro de una competitividad sustentable.

Como fundamento teórico, se expone no solo el sistema de gestión Just in Time (JIT), sino también el modelo de gestión del conocimiento de Toyota. Los principios fundamentales inmersos en este último modelo versan sobre la resolución continua de problemas conducentes al aprendizaje organizacional, y delinean la filosofía "lean" de Toyota. Estos principios han contribuido a la definición de procesos de evaluación estandarizados que minimizan riesgos y bajan costos. De esta manera se puede afirmar que el sector sanitarista adoptó el método de la automotriz Toyota, en el cual la estandarización fortalece su modelo de gestión que tiene sus bases en el sistema JIT. Metodológicamente, este trabajo utiliza la herramienta de Evaluación de Desempeño, diseñada a partir de conceptos del modelo Toyota y cuya aplicación a dado resultados positivos en la gestión de una empresa pública proveedora de servicios de agua potable y desagües cloacales (Pyme).

Conclusiones

Delinear el sistema de gestión JIT y la forma de integración con el modelo de negocios y de gestión constituye la base de los principios fundamentales del Modo Toyota de operación. Estos principios se basan en el proceso de producción en el que la eliminación del desperdicio es fundamental y sostienen que el proceso correcto producirá los resultados correctos, incluyendo herramientas del sistema de producción Toyota (TPS). Para ello es fundamental el estudio del desempeño del personal que interviene en los procesos de la empresa. De esta manera, se aborda el sistema productivo de Toyota como un sistema de gestión desarrollado para mejorar la productividad y la calidad, soportado por dos pilares filosóficos fundamentales de la cultura japonesa: la eliminación de los desperdicios (o muda) y el respeto por las personas.

De los resultados obtenidos en el estudio efectuado al aplicar los métodos de Toyota a la Pyme en cuestión se dedujo que se deberá prestar especial atención a aquellas dimensiones del desempeño que no logran alcanzar un grado de cumplimiento mínimo de por lo menos 60% (es decir aquellos casos en que las conductas del personal no logran responder a lo esperado). Es importante que las áreas con deficiencia en el desempeño del personal que se detectaron



en el marco de la EdD (Evaluación de Desempeño), sean analizadas en profundidad a fin de poder abordar puntualmente las cuestiones generales y particulares que surjan de problemas o inconvenientes acaecidos en dichos sectores. También se analizó el flujo de valor y el rol de la información en el sistema de gestión JIT, factores que conducen a esta Pyme a una disminución de información asimétrica reforzando así la solidez del sistema central integrador (emulado de la automotriz Toyota).

Si bien dentro de los resultados de la EdD se detectaron distintos tipos de propuestas de mejora (tanto del evaluador como del personal evaluado) a ser efectuadas por cada área, se considero relevante la exposición de los problemas existentes a fin de dar conocimiento de los errores cometidos para evitar así volver a incurrir en los mismos. Esto ha permitido tomar medidas correctivas con el fin de mejorar la calidad del performance de la Pyme. Entre estas medidas, se han propuesto las siguientes: a) Actualización de los perfiles de puesto del personal para acompañar la adecuación de los requerimientos específicos de cada sector de la empresa; b) Readecuación de la estructura organizacional; c) Definición de la valoración de los puestos de trabajo a fin de determinar la participación del personal en cada eslabón del proceso productivo e integral de la Pyme., etc.

Asimismo, también se efectuaron sugerencias para mejorar el proceso de evaluación. Entre las sugerencias realizadas con respecto a la forma de mitigar cualquier efecto distorsivo que pudiera generar (de manera no intencionada) la particular forma de análisis de cada evaluador implicado en el proceso, se señaló que sería conveniente dar capacitación a los evaluadores. Dicha capacitación consistiría en mostrar las divergencias resultantes de distintas evaluaciones al cambiar la persona del Evaluador. Parecería ser que sería importante recalcar la relevancia de la objetividad al momento de evaluar en el marco de una capacitación, evitando así que la evaluación de desempeño - como instrumento - se desvirtúe por error humano, dejando de ser por este motivo una herramienta competitiva sustentable.

DISERTANTE/S

Dra. María Daniela PASCUAL

Es Contadora Pública y Licenciada en Administración de la Universidad de Buenos Aires (UBA). En 1998 obtuvo un Master en Management (MSc) de la London School of Economics & Political Science (LSE) y en 2003 egresó de la Universidad de San Andrés (Argentina) con el Posgrado en Management Estratégico. En 2012 tuvo la distinción de Doctora en Administración (UCA), publicando su tesis doctoral en 2013 en inglés y castellano "Toyota: understanding the key to success" (Ed. Pluma Digital). En los '90, participó en el sector público en los procesos de Privatización de la Secretaría de Transporte y fue becada por JICA (Agencia de Cooperación Japonesa) para estudiar el sistema ferroviario en Japón. En 2002 fue Coordinadora General del Préstamo BIRF 4423 de Modernización del Estado dependiente de la Jefatura de Gabinete del gobierno nacional. Desde entonces es consultor externo de organismos internacionales y empresas que requieren de cambios organizacionales y/o resolución de problemas de gestión en el sector público y privado. En el área académica es investigadora formada en un Proyecto de UBACyT – IADCOM (FCE); Profesora Adjunta Regular de Administración General, Administración de la Producción y Dirección General (UBA) en la carrera de grado y Profesor visitante en Doctorados de FCE-UBA y ESEADE.