



Libro Toyota al extremo

Contradicciones radicales que impulsan el éxito del mejor fabricante del mundo

Emi Osono, Norihiko Shimizu y Hirotaka Takeuchi
Wiley, 2008
También disponible en: Inglés

Reseña

Muchos libros hablan de Toyota, pero éste es mucho más que sólo otro encomio a lo bien que la compañía usa su sistema de producción. Emi Osono, Norihiko Shimizu y Hirotaka Takeuchi, junto con el traductor John Kyle Dorton, se enfocan en diferentes elementos de la cultura de Toyota. Explican cómo los líderes de la compañía diagnostican sus contradicciones internas y las usan como fuente de energía y trampolín para la creatividad. Donde la mayoría de los líderes ve desperdicio y una triste carencia de armonía, los ejecutivos de Toyota crean un nuevo camino hacia la experimentación y mejora continua. El libro ofrece nuevas ideas para ayudarlo a evaluar las contradicciones internas de su organización y aprovecharlas. Aunque originalmente se escribió en japonés y ha habido retiros de productos y dificultades, este volumen es una buena lectura, y presenta ilustraciones que realmente ayudan a entender los conceptos detrás de las palabras. *BooksInShort* lo recomienda a empresarios interesados en Toyota y su cultura, y en la cultura de sus propias organizaciones.

Ideas fundamentales

- Use las contradicciones internas de su compañía productivamente como fuerza de cambio, en vez de tratar de eliminarlas.
- Por ejemplo, la gente de Toyota venera su herencia y sus valores, pero se adapta a las condiciones actuales.
- Sus líderes manejan fuerzas “expansivas” e “integradoras” para impulsar la mejora.
- Establecen metas imposibles y mejoran a Toyota al tratar de alcanzarlas.
- Los programas de Toyota enfatizan la acción y la experimentación, y toleran errores.
- Escuche y aprenda de sus clientes; aproveche su conocimiento de las necesidades locales.
- La comunicación ocurre porque la gente se conecta, no porque tiene sistemas modernos.
- En vez de despedir a los empleados con bajo desempeño, capacítelos y prepárelos para hacer verdaderas aportaciones.
- La eficiencia corporativa es importante, pero reducir el conocimiento institucional despidiendo gente que conoce su trabajo y sus clientes no conduce a la mejora.
- El momento en el que sienta que ya llegó, es el momento en el que su compañía empieza a decaer.

Resumen

Toyota: Más allá de las fronteras

Casi todas las compañías, especialmente las grandes, luchan con contradicciones internas, objetivos opuestos y paradojas en la operación y la cultura. La diferencia entre Toyota y casi todas las otras empresas es que sus líderes adoptan esas complejidades y conscientemente explotan su energía para impulsar mejoras. La mayoría de las compañías trata de decidir cuál es la mayor fuerza opuesta y luego trata de eliminar la menor. Por ejemplo, tradicionalmente el diseño de autos de lujo se enfocaba en la potencia o en la eficiencia en el consumo de gasolina. Los directivos de Toyota desafiaron al equipo de diseñadores del Lexus para que incorporaran ambos. En vez de rechazar estas metas evidentemente opuestas, el equipo las usó para obtener algo superior a cualquier otro auto de lujo. Como resultado, crearon una gran marca. Los ejecutivos de Toyota conscientemente usan las contradicciones para crear retos, a fin de que los empleados alcancen metas más altas, superen las expectativas convencionales y lleguen a niveles de rendimiento que antes se consideraban imposibles. Si examina cada área de Toyota en busca de la esencia de su éxito, verá que sus líderes combinan una mezcla de “fuerzas expansivas” para fomentar su necesidad de crecimiento, y un segundo conjunto de “fuerzas integradoras”

para que los componentes de la compañía se comuniquen y funcionen:

Fuerza expansiva uno: “Metas imposibles”

Los gerentes de Toyota fijan metas que parecen inalcanzables porque, al tratar de alcanzar objetivos difíciles, la gente se mueve a otros niveles de desempeño. Las metas imposibles no son sólo florituras de Toyota. Son “rompe-esquemas”, el estímulo que usan los líderes para penetrar en la autocomplacencia y el pensamiento convencional. Las metas extremas tienen el apoyo de la alta gerencia, aunque no sean viables, ya que con sorprendente frecuencia la gente alcanza resultados asombrosos al tratar de alcanzar objetivos supuestamente imposibles. Los gerentes de Toyota primero pusieron sus autos a la venta en EE.UU. en 1957, aunque entendían que sus vehículos “no estaban a la altura”. Shotaro Kamiya, entonces director de ventas en Japón, sabía que el intento tendría “algunos contratiempos”, pero que los fabricantes de automóviles de la compañía aprenderían, mejorarían y, a la larga, tendrían éxito. Y eso ocurrió cuando la gente de Toyota empezó a seguir cada vez más el modelo de “planear, hacer, verificar y actuar”.

Fuerza expansiva dos: “Experimentación”

Los gerentes de Toyota alientan a sus empleados a actuar sobre lo que saben para hacer una compañía mejor, incluso si el conocimiento es imperfecto o incompleto. Cometer errores y encontrar obstáculos son factores aceptados en la cultura de Toyota. Por ejemplo, a partir del 2002, sus operaciones en Tailandia produjeron el Vehículo Internacional de Usos Múltiples (IMV, por sus siglas en inglés), que usaba una sola plataforma para un vehículo deportivo utilitario, miniván o camión. El plan de vender el IMV en 140 mercados se enfrentó con dificultades: cumplir con las normas gubernamentales de cada país y los retos de manejo (desde tormentas de arena hasta inundaciones) empantanó al equipo de IMV. En vez de eludir la responsabilidad o culpar a alguien más, el vicepresidente ejecutivo de Toyota, Akio Toyoda, asumió la responsabilidad. Permitió que el equipo IMV siguiera trabajando sin presión. Toyoda dijo que, incluso si el esfuerzo fracasaba, ofrecía la oportunidad de aprendizaje. La gerencia de Toyota permite el fracaso porque quiere que la gente se atreva a experimentar.

“El éxito [de Toyota] contradice la práctica establecida y exitosa pero, de hecho, esta aparente paradoja es clave para su éxito”.

Los empleados de Toyota usan un proceso de ocho pasos para resolver problemas. Aprenden a: 1) definir un asunto; 2) separar sus componentes; 3) identificar metas; 4) determinar la razón del problema; 5) crear una “contramedida”; 6) usarla; 7) evaluar los pasos que usaron y su resultado; e 8) institucionalizar la solución que funciona. Los líderes de Toyota alientan a los empleados a experimentar y aprender de sus errores. Cuando el personal quiere comunicar la “información esencial necesaria para resolver un problema”, usa el “proceso de informe A3”, llamado así por la hoja de papel (tamaño A3) en la que se debe condensar claramente la información.

Fuerza expansiva tres: “Personalización local”

Una de las contradicciones más profundas de Toyota es balancear la meta de hacer a la compañía globalmente eficiente y a la vez estar atenta a los asuntos locales en sus plantas y mercados. El personal está muy motivado a buscar soluciones a los asuntos locales y a comunicar a toda la compañía lo que aprendió. Por ejemplo, el equipo de Toyota diseñó el Scion para conductores japoneses jóvenes que querían “afinar” su auto, es decir, personalizar tanto su apariencia como su forma de operar. Los gerentes de ventas pensaron que esta flexibilidad también sería popular en Alemania, pero el mercado de personalización en EE.UU. era relativamente pequeño. Esto significó que los ingenieros de Toyota tenían que ofrecer más opciones para el Scion que para la mayoría de sus vehículos, con el fin de ofrecer personalización en Japón y Europa, y un paquete completo en EE.UU. Los expertos de la compañía estudian los entornos donde opera Toyota. Después crean productos para esos mercados y usan lo que aprendieron en todo el mundo.

Fuerza integradora uno: Las “filosofías de los fundadores”

Los valores esenciales en la cultura de Toyota se basan en principios sólidos que sus fundadores enseñaron desde el inicio de la compañía y desarrollaron durante décadas. La cultura corporativa se apoya en cuatro axiomas de su *Green Book*, también llamado *The Toyota Way 2001*:

1. “Mañana será mejor que hoy”.
2. “Todos deben ganar”.
3. “El cliente primero, los distribuidores segundo y el fabricante al final”.
4. “*Genchi genbutsu*,” que significa “vaya y vea las cosas por sí mismo, de primera mano”.

Fuerza integradora dos: El “sistema nervioso” comparte conocimientos a través de la gente

¿Cómo puede una compañía que emplea a cientos de miles de personas en todo el mundo, y que produce más de nueve millones de autos al año, mantener el aprendizaje como una parte tan radiante de su cultura? ¿Cómo fomenta esa cultura una comunicación tan rápida y penetrante? La primera habilidad es escuchar intensamente y cara a cara. Alientan al personal a actuar como el sistema nervioso de la compañía, y a recibir y transmitir información a la velocidad de un rayo. Aunque la gente de Toyota tiene sistemas de información y herramientas de comunicación modernos, sus líderes saben que la buena maquinaria no reemplaza el contacto personal que subyace a su cultura comunicativa, con cinco características principales:

1. “Diseminación abierta y lateral de *know-how* (pericia)”
2. “Libertad para expresar opiniones contrarias”
3. “Frecuente interacción cara a cara”
4. “Explicitación del conocimiento tácito a la Manera de Toyota”
5. “Mecanismos formales e informales de apoyo organizacional”

Fuerza integradora tres: “Arriba y adentro” en recursos humanos

La mayoría de las compañías tiene una actitud “arriba o afuera” con respecto al avance. Ascende o se va. Las políticas de recursos humanos (RH) de Toyota enfatizan la seguridad del empleo, y la mejora y desarrollo continuos de las habilidades y valores de cada persona. Los gerentes rara vez despiden a quienes tienen bajo desempeño. Esas personas reciben nueva capacitación, diversas asignaciones laborales y oportunidades para hacer verdaderas aportaciones. Los gerentes de RH se enfocan en contratar a la gente correcta y conservarla. Esta política de “arriba y adentro” tiene cinco características:

1. Un énfasis en el empleo permanente para todos.
2. Un enfoque en capacitación y desarrollo continuos para todos los empleados.
3. La creencia de que un gran trabajo en equipo genera verdadero poder para la compañía.
4. Una directriz para que los empleados actúen en vez de que hablen y discutan.
5. Una decisión para usar las evaluaciones de los empleados para ayudar a la gente a aprender, no para recompensarla o castigarla.

El equilibrio entre eficiencia e inversión

Los ejecutivos de Toyota priorizan la acumulación de recursos para el éxito a largo plazo. Casi todos sus competidores se enfocan en el rendimiento para los accionistas, aun a costa de deshacerse de negocios con bajo rendimiento y despedir gente. En tanto que las compañías centradas en los accionistas despiden a los ejecutivos que cometen errores, los líderes de Toyota tratan de crear una cultura basada en el conocimiento de sus empleados. Promueven la comunicación sobre información de la compañía en niveles como desempeño, tecnología, desarrollo de políticas y mejora del trabajo. En vez de despedir a la gente para mejorar el rendimiento financiero, los gerentes buscan miembros del personal que podrían beneficiar más a la compañía en otros cargos. Consideran cómo podría adaptarse la compañía para mejorar el desempeño de sus empleados, sin tratar de apretujar a todos en el mismo modelo de trabajo. La gente necesita tiempo para desarrollarse; los líderes de Toyota le dan ese tiempo.

El hecho de sentirse satisfecho debería ponerlo nervioso

La cultura de Toyota no tiene zona de confort. Enfatiza que la compañía no debe estancarse ni descansar. A los ojos del liderazgo de Toyota, la autocomplacencia es decadencia. La gerencia lucha constantemente contra la decadencia corporativa con seis acciones energéticas:

1. **Esforzarse por mantener su cultura esencial** – No es fácil ante el crecimiento rápido.
2. **Hacer que los empleados sigan aprendiendo y tratando de mejorar** – Requiere resistirse a la autocomplacencia que podría surgir naturalmente por el éxito de la compañía a largo plazo.
3. **Evitar que sus principios sean restrictivos** – Los axiomas esenciales no deben convertirse en camisas de fuerza.
4. **Adaptar sus principios para incluir perspectivas de todo el mundo** – Toyota es una compañía japonesa, pero su fuerza laboral es global, y necesita una perspectiva amplia.
5. **Priorizar el progreso a largo plazo sobre la ganancia financiera a corto plazo** – Los líderes de Toyota dedicaron poco tiempo a buscar mercados financieros, pues se enfocaron en metas a largo plazo, pero la competitividad global ahora exige que estén más atentos a los requerimientos del mercado.
6. **Ser más diestro globalmente** – Tradicionalmente, Toyota competía contra los fabricantes de autos japoneses, estadounidenses y europeos. El aumento de compañías coreanas y chinas requiere que sus estrategias sean más flexibles en todo el mundo.

Las 10 contradicciones de Toyota

Usted puede aprender de las contradicciones internas de Toyota si las aprovecha como lo hacen los líderes de Toyota. Perciben las contradicciones de su cultura como la fuente de su capacidad innovadora de avance. Los gerentes usan estas contradicciones internas en vez de resolverlas. Todo el personal trata de ser abierto y aprender de todos los empleados y participantes. Éstas son las 10 contradicciones de Toyota (algunas agrupadas en pares):

1. **“Metas imposibles”** – “Vea cuál es la realidad para asumir metas que son imposiblemente altas”.
2. **“Experimentación”** – “Haga experimentos provisionales para, a veces, dar un gran salto.
3. **“Personalización local”** – “Use la localización para ser global”.
4. **“Filosofías de los fundadores”** – “Consérvelas para cultivar nuevos líderes”.
5. **“Filosofías de los fundadores”** – “Quédese incompleto para poder crecer”.
6. **“Sistema nervioso”** – Cree “un mundo interconectado mediante una Web analógica en la era digital”.
7. **“Sistema nervioso”** – Haga saber “las malas noticias primero para ser un buen ciudadano corporativo”.
8. **“Manejo de recursos humanos arriba y adentro”** – “Para maximizar la productividad, no deje ir a las personas”.
9. **“Manejo de recursos humanos arriba y adentro”** – “Apele a la compasión humana para aumentar la producción industrial”.
10. **“Base de recursos”** – “Diga no a los métodos rápidos para ganancias a largo plazo”.

Sobre los autores

Hirotaka Takeuchi se graduó de la Universidad de California en Berkley y es coautor con Michael Porter de *Can Japan Compete?* **Emi Osono** se graduó de la Universidad George Washington. **Norihiko Shimizu** se graduó de Stanford. Los tres enseñan en la importante Hitotsubashi University Graduate School of International Corporate Strategy.