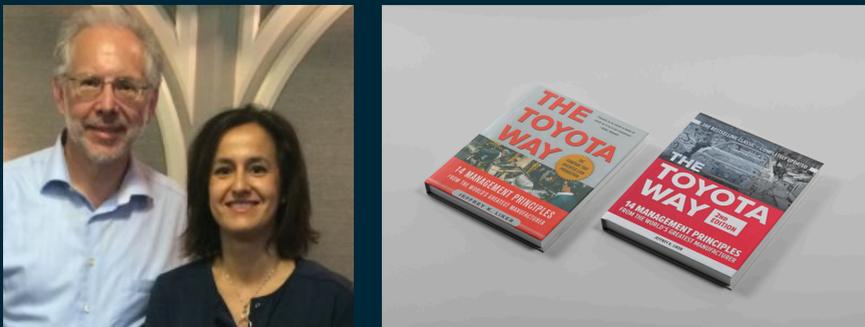


¿Qué hay detrás de lo que “no se ve” en la gestión de TOYOTA?

MAITE ABRIL Consultora líder de ASENTA



Profesor Jeff Liker y Maite Abril

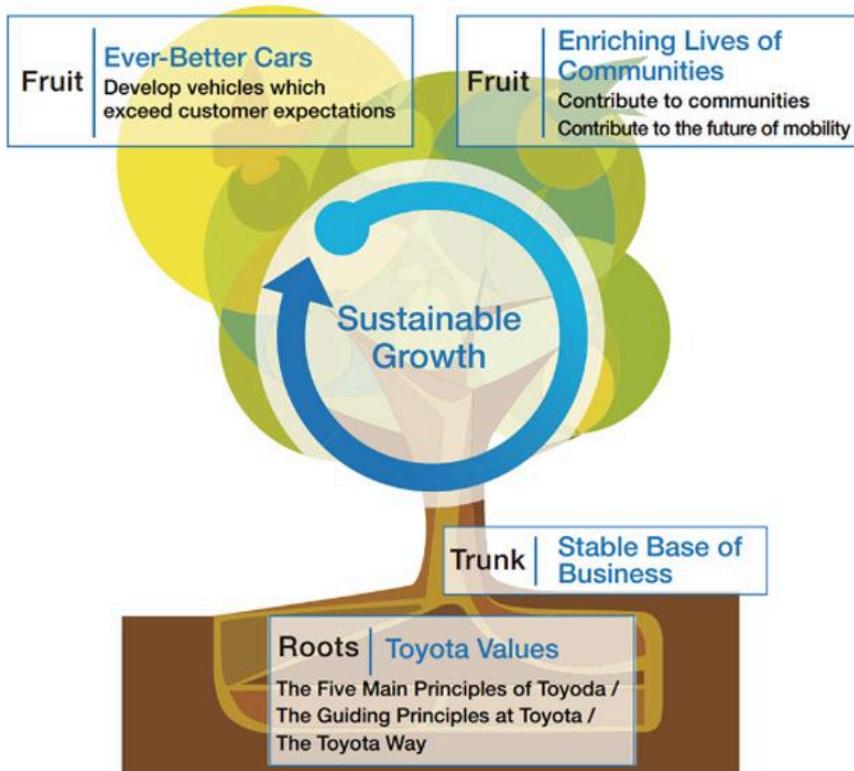
El camino del TOYOTA WAY

Allá por el año 2004, el hasta entonces casi desconocido profesor de la Universidad de Michigan, Jeff Liker, lanzaba el libro “The Toyota Way”. Aún en ASENTA no lo conocíamos personalmente, pero su trabajo nos impactó enormemente y desde entonces no hemos dejado de seguirle y estudiarle, habiendo tenido el honor de colaborar con él difundiendo su profundo conocimiento sobre el Modelo TOYOTA en diferentes MasterClass en España.

En su libro, tras muchos años de estudio junto “senseis” de Toyota, Liker describió 14 principios de funcionamiento que reconocía en la gestión excelente de esta empresa y que la llevaban a ser la empresa exitosa que conocemos y que es referente en Lean Management. Era la primera vez que los directivos de Toyota reconocían y validaban el trabajo de una persona ajena a su organización como fiel y genuina descripción de lo que ocurría dentro de Toyota.

Han pasado 20 años en los que el aprendizaje sobre la manera de gestionar en Toyota se ha seguido estudiando y ahora tenemos una visión mucho más completa de lo que es el TOYOTA WAY.

“Es una filosofía y un sistema interconectado de personas y procesos para trabajar continuamente en cómo aportar más valor al cliente”, Jeff Liker.



En este periodo, el profesor Liker, ha escrito 11 libros más acerca del Modelo TOYOTA y otros autores, como Mike Rother en su libro “Cultura TOYOYA KATA”, han profundizado en lo que está oculto y hace a Toyota una empresa “diferente” en su ADN, en lo que “no se ve”.

Fruto de todas estas investigaciones y puesta en práctica de los 14 principios en diversos sectores y en infinidad de empresas, Liker revisó la 1ª edición de su libro, y en el año 2021 lanzó una 2ª edición totalmente actualizada.

¿Qué hay de nuevo?

Desde el inicio en los años 90, cuando nace Lean Manufacturing recogiendo las herramientas del TPS (Toyota Production System), muchas empresas las han implantado con más o menos éxito, pero sin duda, ninguna ha podido adelantar a Toyota en una gestión excelente.

Esto es debido a que muchas de ellas se dedicaban a copiar y trasladar soluciones que Toyota había desarrollado para dar respuesta a sus propios problemas, sin tener en cuenta que no es tan fácil como “copiar y pegar”. Recordemos que el TPS nació para

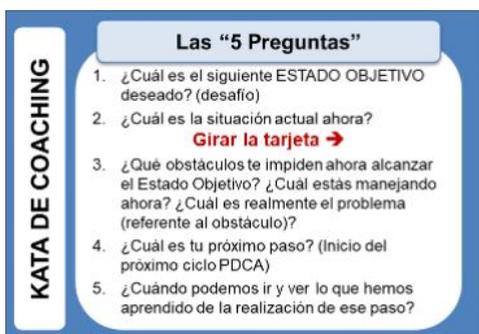
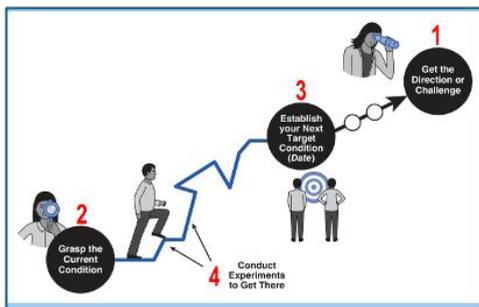
reducir el lead time, fabricar rápido, cobrar pronto y así poder pagar a los proveedores tras la 2ª Guerra Mundial.

En esta 2ª edición del libro, Liker explica lo que hay detrás del desarrollo del Toyota Way y de los 14 principios. Evidentemente los principios son los mismos que en la primera edición, porque si algo caracteriza a Toyota es su consistencia en la gestión, pero ahora Liker los revisa, actualiza y reflexiona a la vez sobre el origen que llevó a la organización a “desarrollarlos”.

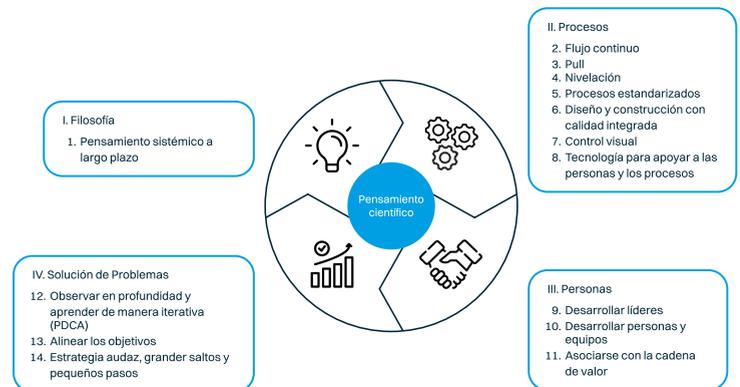
Los conceptos más relevantes introducidos en esta nueva edición son los siguientes:

I. TOYOTA es una mezcla de Sistema de Producción Orgánico y Mecanicista “Enable Burocracy”: Orgánico porque es una organización que funciona como un sistema vivo que evoluciona, se adapta e innova para adaptarse a un mundo complejo y rápidamente cambiante; pero a la vez mecanicista donde la estructura, las políticas y el soporte de la dirección empoderan a las personas para mejorar sus procesos.

II. El despliegue Lean como el desarrollo del pensamiento científico: apoyándose en las investigaciones de Mike Rother y su descripción de la cultura TOYOTA KATA, Jeff Liker pudo complementar algunas lagunas que existían en su pensamiento. Toyota trabaja en crear un nuevo modelo de pensamiento, basado en la experimentación y la aplicación del pensamiento científico. Las personas aprenden nuevos comportamientos y capacidades a través de la práctica continua y repetitiva (Kata de Mejora y Kata de Coaching).



III. Revisión del Modelo 4P (Philosophy, Process, People, Problems): son las mismas 4P's pero con el pensamiento científico en el centro, lo que Taiichi Ohno describió como el corazón del TPS y Mike Rother describe a través del Kata. Los 14 principios son los mismos en el fondo, pero se revisan y reformulan algunas palabras, algunos se combinan y otros cogen mayor fuerza (sobre todo los referentes a la P “Problems”).



El núcleo de la cultura de TOYOTA es practicar el pensamiento científico que es el centro de un sistema interconectado que une las 4P's.

IV. Aparecen nuevos ejemplos desarrollados a lo largo del trabajo realizado en estos 20 años, en el ámbito de los servicios y otros sectores más allá de la pura aplicación en Toyota.

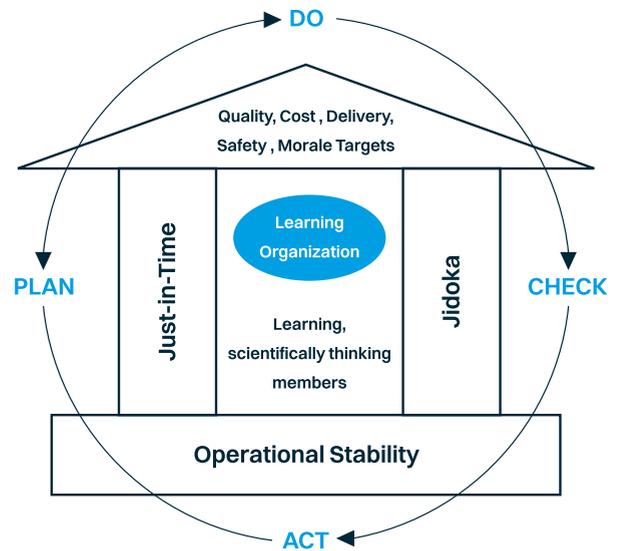
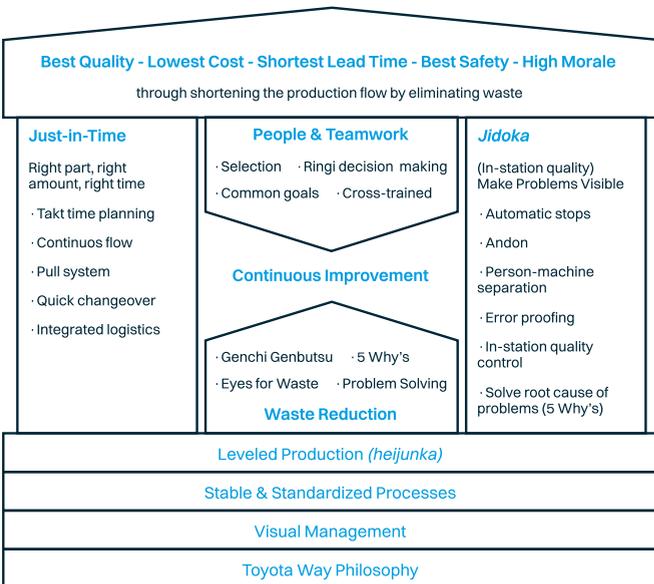
V. Una explicación detallada de cómo es la estructura funcional en TOYOTA: una estructura en pequeños grupos con la figura del Team Leader y el Group Leader, y como ésta ayuda al aprendizaje mediante el coaching.

VI. Discusiones sobre Lean en la era digital: En la era digital no puede sustituirse el genchi-genbutsu. Se ha de utilizar la digitalización al servicio de tener información para el desarrollo del pensamiento crítico y la experimentación.

Los 14 principios de gestión de TOYOTA:

- 1: "Basar las decisiones de gestión en el pensamiento sistémico a largo plazo, incluso a expensas de los objetivos financieros a corto plazo"
- 2: "Conectar a las personas y los procesos a través de un flujo continuo para sacar los problemas a la luz"
- 3: "Utilizar sistemas "pull" (tirar) para evitar la sobreproducción"
- 4: "Nivelar la carga de trabajo, como la tortuga y no como la liebre (Heijunka)"
- 5: "Trabajar para establecer procesos estandarizados como base para la mejora continua"
- 6: "Construir una cultura de detenerse para identificar condiciones fuera de estándar y construir calidad"
- 7: "Utilizar el control visual para apoyar a las personas en la toma de decisiones y la resolución de problemas"

- 8: "Adoptar y adaptar la tecnología apoyando a las personas y los procesos"
- 9: "Formar líderes que entiendan a fondo el trabajo, vivan la filosofía y la enseñen a los demás"
- 10: "Desarrollar personas y equipos excepcionales que sigan la filosofía de tu empresa"
- 11: "Respetar a tus socios en la cadena de valor desafiándolos y ayudándolos a mejorar"
- 12: "Observar profundamente y aprender iterativamente (PDCA) para enfrentar cada desafío"
- 13: "Enfocar la energía de mejora de tu gente a través de objetivos alineados en todos los niveles"
- 14: "Aprender tu camino hacia el futuro, a través de estrategias audaces, algunos grandes saltos y muchos pequeños pasos"



Evolución del Toyota Production System (Ed. 2004 → Ed. 2021)

Conclusiones

TPS es un sistema orgánico en continua evolución desde hace décadas para dar respuesta con práctica y aprendizaje (pensamiento científico) a los problemas específicos a los que se enfrenta TOYOTA.

Por eso, cada organización tiene que aprender de los principios del TOYOTA WAY y no tratar de copiar exactamente las prácticas de TOYOTA, porque probablemente no se enfrenta a los mismos problemas ni las mismas circunstancias.

El RETO es el cambio en la CULTURA, “lo que no se ve”: personas compartiendo valores, creencias y formas de aproximarse a los problemas de cada organización y generando su **“OWN-Way”**.



Profesor Jeff Liker y ASENTA

ASENTA, tu aliado para el éxito