



# **Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas**

## **TOYOTA:**

*Un análisis comparativo sobre la implementación de Lean Production en  
la empresa y una comparación con las prácticas japonesas.*

Jessica Dolensky

20.076

Mentor: Dr. Daniel Friel

## Agradecimientos

Este trabajo fue posible gracias a la colaboración de diversas personas a las que quisiera agradecer. En primer lugar, Daniel Friel, quien dirigió el proyecto y desde el inicio supo aconsejarme, guiarme y contagiar su entusiasmo.

En segundo lugar me gustaría agradecer al cuerpo docente de la Universidad de San Andrés que siempre se mostró predispuesto a colaborar con sus alumnos, especialmente a Pamela Suzzane, Adrián Goldin y Jorge Walter, por sus colaboraciones directas en este trabajo.

Asimismo, quisiera agradecer a las personas entrevistadas por su tiempo, predisposición y colaboración.

En cuarto lugar, agradezco la colaboración de Daniela Ferreyra, quien me facilitó el acceso a la organización y supo brindarme información a lo largo del proyecto.

En quinto lugar agradezco a mis amigos, que saben quienes son, y que me apoyaron y acompañaron durante toda la carrera, teniéndome la paciencia necesaria en esta última etapa. Especialmente a Sofía y Martín por su ayuda técnica, a Amely, Carolina, Eliseo, Lucía, Melisa y Juan Martín por la contención, el apoyo y la energía positiva en las reuniones que sirvieron para elaborar este trabajo. Quiero agradecerle también a Agustina, por haberse tomado el trabajo de leer con detenimiento toda la investigación, ofreciendo sugerencias y correcciones en cuestiones de escritura. Asimismo, le agradezco a Candela que supo acompañarme a la distancia a lo largo de todos estos años de carrera brindándome su apoyo incondicional y consejos.

Finalmente quiero agradecerle a mi familia. A mi *nonna* que siempre hizo todo lo posible para ayudarme, a mis hermanos, Nicolás, Stephany y Maia que me tuvieron la paciencia necesaria y siempre me contagiaron energía. A Belén y Agustina, que en estos cinco años de cursada supieron convertirse en mi familia acompañándome, apoyándome y brindándome su amistad. Especialmente a la primera por motivarme, ayudarme y confiar en mi a lo largo de este trabajo. Por último quiero agradecerles a mis padres, que supieron enseñarme que el esfuerzo y el sacrificio traen resultados.

## Resumen ejecutivo

El análisis que se presenta a continuación tiene como objetivo estudiar el grado de implementación de *Lean Production* en la planta Argentina de Toyota, TASA, y compararlo con las prácticas de la casa matriz en Japón. Se efectuó la investigación teniendo en cuenta tres de las esferas que analizan Halls y Soskice (2001), en su teoría de las variedades de capitalismo, éstas son coordinación entre empleados, entrenamiento vocacional y capacitación de la fuerza laboral, y relaciones laborales.

Para cada esfera se efectuó un análisis institucional, en el caso de coordinación entre empleados se puso foco en la cultura organizacional y la tensión existente con la cultura nacional. Para la esfera de entrenamiento vocacional y capacitación de la fuerza laboral se analizaron las diferencias entre las capacidades que tiene la fuerza laboral tanto en Argentina como en Japón como resultado de su educación, y en las capacitaciones que realiza la organización. En el caso de las relaciones laborales los puntos centrales fueron la política de retención, la política de despidos y la relación con los sindicatos.

Se pudo llegar a la conclusión de que en las tres esferas en Argentina se intentan seguir las políticas prefijadas por la casa matriz, sin embargo características del contexto como ser la cultura, el nivel de educación de la población o las regulaciones obligatoriamente hacen a que hayan ciertas desviaciones en la implementación del *Toyota Production System* –TPS-. Asimismo, se pudo observar que en algunos casos TASA, en su afán de seguir las políticas impuestas por Toyota Motors Corporation, TMC, no se adapta a las especificidades del contexto argentino, generando ineficiencias en la implementación de algunas prácticas.

Finalmente, se destaca que a pesar de las desviaciones en la implementación del TPS y de la falta de adaptación al contexto que tiene TASA, ésta aplica *Lean Production*, utilizando prácticas que mezclan aquellas de un contexto de CME con las de un contexto HME. La empresa, aún no ha alcanzado el nivel de desarrollo que logró en Japón. Esto no es algo malo ya que una de las bases, y el motor de este sistema es la mejora continua.

**Palabras claves:** Toyota, *Lean Production*, variedades de capitalismo, relaciones laborales, coordinación entre empleados, capacitación, cultura organizacional, sindicatos, políticas de retención, *Coordinated Market Economy* –CME-, *Hierarchical Market Economy* –HME-.

# Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>6</b>
<b>Planteo de la Problemática .....</b>	<b>6</b>
<b>Preguntas de Investigación.....</b>	<b>7</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>8</b>
<b>Metodología.....</b>	<b>8</b>
Tipo de estudio .....	8
Hipótesis de investigación .....	8
Unidades de análisis.....	9
Técnicas de recolección de datos .....	9
<b>Justificación de las razones del estudio.....</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo 1 - Marco Teórico.....</b>	<b>11</b>
<b>Entorno .....</b>	<b>11</b>
<b>Instituciones .....</b>	<b>13</b>
Capacitación, habilidades y conocimientos de la fuerza laboral .....	13
Relaciones Laborales .....	15
Cultura Organizacional.....	16
<b>Lean Production.....</b>	<b>17</b>
Filosofía <i>just in time</i> –justo a tiempo- JIT .....	23
Jidoka: automatización humana .....	23
Eliminación del desperdicio: <i>Muda, Muri, Mura</i> .....	24
Mejora Continua: <i>Kaizen</i> .....	25
<b>Capítulo 2 - Toyota Argentina.....</b>	<b>26</b>
<b>TASA.....</b>	<b>26</b>
<b>Estructura.....</b>	<b>27</b>
<b>Lean Production: TASA.....</b>	<b>31</b>
<b>Capítulo 3 - Impacto Institucional de la implementación de Lean Production: Comparación entre Argentina y Japón.....</b>	<b>35</b>
<b>Coordinación entre empleados .....</b>	<b>35</b>
Nivel 1: Artefactos.....	36

Nivel 2: Creencias y valores .....	40
Nivel 3: Presunciones Básicas .....	46
Conclusiones-Coordinación entre empleados .....	47
<b>Entrenamiento vocacional y capacitación de la fuerza laboral .....</b>	<b>49</b>
Análisis Micro .....	49
Análisis Macro .....	50
Conclusiones – Entrenamiento vocacional y capacitación .....	53
<b>Relaciones laborales.....</b>	<b>54</b>
Políticas de despidos.....	54
Retención de empleados .....	55
Relación con los sindicatos.....	56
Salarios .....	58
Conclusiones – Relaciones laborales .....	59
<b>Conclusiones .....</b>	<b>60</b>
<b>Glosario .....</b>	<b>64</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>65</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>96</b>



## Introducción

### Planteo de la Problemática

*Lean Production* es un método que ha revolucionado la Administración organizacional en las últimas décadas. Se trata de un sistema relativamente nuevo que tiene su premisa en la supresión de aquellos procesos que no agregan valor en una organización –*muda*–, la búsqueda de calidad total y la mejora continua –*Kaizen*–. No es simplemente una manera de organizar la producción sino que abarca un sistema mucho más complejo que tiene un gran impacto en la esfera cultural de la organización. Womack, Jones y Roos (1992), investigadores del Instituto de Tecnología de Massachusetts –MIT–, fueron los primeros en definir este fenómeno, entendiéndolo como parte de un proceso de evolución que tuvo a la producción artesanal y en masa como antecedentes (Womack, Jones, & Roos, 1992). A pesar de su tardía conceptualización, su surgimiento se remonta a la industria automotriz japonesa hacia finales de la década del 40, más precisamente a los cambios en la manera de encarar la producción que efectuó Toyota. Estas modificaciones buscaban flexibilizar la producción, agregar valor y mejorar la calidad no sólo de los productos sino principalmente de los procesos. La puesta en marcha consistió en un proceso paulatino con gran énfasis en el largo plazo que trajo como resultado el crecimiento acelerado de Toyota brindando excelentes consecuencias tanto en productividad como en medidas de calidad.

En consecuencia Toyota logró ingresar en los mercados automovilísticos locales de los países del resto del mundo. En 1957, con poco éxito, pudo entrar al norteamericano, dominado hasta ese momento por las llamadas “*Big three*” –Ford, General Motors y Chrysler–. Debido a las medidas proteccionistas impuestas en Estados Unidos en 1965 –*Chicken Tax*– Toyota tuvo que iniciar su producción en este país. A pesar de su tímido ingreso, la empresa pudo insertarse en la esfera competitiva estadounidense dándole fuerte pelea a las “*Big Three*”. Este caso fue particularmente estudiado ya que se trataba de la adopción del *TPS* fuera de Japón. Tanto Licker (2011), como Womack, Jones y Roos (1992) en sus respectivos libros exponen ejemplos concretos de las diferencias que encontraron los precursores del *TPS* al expandirse hacia Estados Unidos; asimismo hay académicos que han analizado específicamente este caso (Licker, Fruin, & Adler,

1999). Los estudios revelan que no fue nada fácil para Toyota imponer *Lean Production* en este ambiente. Por empezar, la firma encontró grandes dificultades en la ejecución del sistema, principalmente asociadas a las diferencias culturales existentes entre Oriente y Occidente, que se tradujeron en resistencia por parte de los empleados a adoptar las distintas prácticas.

El caso de la implementación de *Lean Production* en Argentina no ha atraído la misma atención. Sin embargo, se vuelve interesante el análisis ya que se trata de uno de los pocos países donde Toyota posee fábricas de producción de vehículos. Desde el año 1997 se producen en el país las *pick up Hilux*, en 2002 se incorporó la producción de *Hilux SW4*. Asimismo, la presente investigación resulta en un interesante aporte ya que incorpora una nueva visión respecto al planteo cultural. El escenario argentino ofrece una cultura diversa en primer lugar a la japonesa, donde surgió y encontró su máxima productividad el TPS; y en segundo lugar, a la norteamericana que ha sido tan estudiada por diversos académicos. A esto se suma que actualmente, el estudio de las economías subdesarrolladas ha adquirido un particular atractivo. Distintos autores como Kahna y Palepu (1997) o Friel (2011) han investigado estos entornos económicos, Friel justamente ha analizado el caso de Argentina (Friel, 2011). Estos autores han llegado a la conclusión de que las instituciones de un país juegan un rol preponderante a la hora de elegir la estrategia de las distintas empresas. Por todo esto se vuelve relevante el estudio de la implementación de *Lean Production* en la fábrica de producción argentina de Toyota. Teniendo en cuenta que el contexto institucional condiciona el grado en el que ésta es posible, allí estará puesto en gran medida el foco de la presente investigación.

## **Preguntas de Investigación**

- Pregunta Central:

¿Cómo deberían cambiar las prácticas de *Lean Production* en la sede argentina de Toyota para adaptarse a las particularidades de este país?

- Sub-preguntas:

¿En qué marco institucional se llevan a cabo las relaciones laborales en Argentina?

¿Qué nivel de educación y de habilidades presenta la fuerza de trabajo en Argentina?

¿Cómo son las relaciones laborales en la fábrica argentina de Toyota?

¿Cómo se llevan a cabo las capacitaciones de empleados en la Toyota argentina?

¿Los trabajadores de la fábrica argentina se ven identificado con la “cultura Toyota”?

¿Cuáles son los factores del entorno que afectan a la producción que difieren de la economía argentina y japonesa?

Dadas las diferencias contextuales entre Japón y Argentina ¿qué prácticas de *Lean Production* no pueden ser desarrollada en este último?

## Objetivos

- Generales:

Explicar cómo los diferentes entornos obligan a adaptar las prácticas para lograr la congruencia tanto con la política de la empresa, en este caso Toyota, como con las particularidades de cada país.

- Específicos

Realizar un análisis del funcionamiento de la fábrica de Toyota en Argentina, el grado de aplicación que se hace de *Lean Production* y comparar estos resultados con lo que sucede en la casa matriz en Japón.

## Metodología

### Tipo de estudio

El estudio combina las tipologías descriptivas y exploratorias. La primera para definir las características de *Lean Production* y su implementación en la casa matriz de Toyota. La segunda para analizar hasta qué punto dichas características se corresponden en la sede local de fabricación de Toyota.

### Hipótesis de investigación

“En la fábrica de Zárate de Toyota se utilizan en gran medida principios de *Lean Production*, sin embargo debido a las condiciones propias de Argentina existe un cambio respecto a la manera de implementar TPS.”



## Unidades de análisis

Se efectuó un análisis de la fábrica argentina de Toyota, se la eligió por ser una sede de la empresa creadora del sistema de *Lean Production*. El estudio se basó tanto el funcionamiento de esta unidad como las dificultades a la hora de implementar *Lean Production*. En paralelo, en base a diversas fuentes bibliográficas se analizó el funcionamiento de la casa matriz de la empresa situada en Japón.

## Técnicas de recolección de datos

En la investigación se utilizaron diversas técnicas de recolección de datos. En primer lugar se realizó una profunda revisión documental; en segundo, se llevaron a cabo entrevistas<sup>1</sup> con trabajadores y ex trabajadores de diversos puestos de la organización. Estos incluyen a ingenieros *juniors*<sup>2</sup>, Diego Prado, actual gerente de Recursos Humanos de Toyota Argentina, Martín Renda, ex empleado de Toyota Argentina y distintos operarios<sup>3</sup>. Como se habrá podido intuir los datos utilizados precedieron tanto de fuentes primarias como secundarias.

## Justificación de las razones del estudio

La adopción de *Lean Production* afuera de Japón ha sido un fenómeno altamente estudiado, sin embargo, ningún académico se ha focalizado en el caso argentino, por lo cual la información al respecto es muy poca. Considerando a Toyota como la gestora de este sistema la empresa ofrece el puntapié ideal para los estudios de la adopción de *Lean Production* en un entorno inestable y fluctuante como el argentino.

Al comparar el funcionamiento de una empresa en distintos países el foco de la investigación se puso en la parte contextual de las organizaciones. Para un correcto estudio se tuvieron en cuenta las esferas de análisis de la teoría de variedades de capitalismo (Hall & Soskice, 2001). Éstas son cooperación entre empleados, entrenamiento vocacional y educación de la fuerza laboral, relaciones laborales, gobernanza cooperativa y relaciones inter-empresariales (Hall & Soskice, 2001). , Al focalizar el análisis en el interior de la planta se puso énfasis en las primeras tres esferas dejando de lado las esferas de gobernanza cooperativa y relaciones inter-empresariales. La primera porque al comparar el funcionamiento de una casa matriz con unas de sus

---

<sup>1</sup> Las entrevista con Diego Prado se encuentra en los anexos, así como también un resumen de temas tratados en las entrevistas con los profesionales *juniors*, los operarios y con Martín Renda.

<sup>2</sup> Permanecerán anónimos por su disposición

<sup>3</sup> Permanecerán anónimos por su disposición

filiales, la obtención del capital se torna irrelevante ya que es el que maneja la sede central para sus filiales. La segunda ya que como se explicó el foco se puso en el interior de la fábrica, dejando las relaciones con los proveedores o clientes como tema para posteriores estudios.



Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo 1 - Marco Teórico

### Entorno

Existen diferentes teorías que plantean la importancia del entorno en el funcionamiento de una empresa, dos de las posturas más extremas son por un lado la teoría de la convergencia y por el otro, las teorías de las variedades de capitalismo. Ambas parten de la visión de que la globalización está cambiando al mundo, sin embargo difieren en un punto central que es hacia dónde se encamina la globalización: “¿fuerza a todos hacia el mismo camino?” Como el foco de éste análisis está puesto en el impacto de las instituciones en el comportamiento de las empresas, no será necesario explicar las demás teorías que existen de entorno.

La teoría de las convergencias deriva de las presunciones económicas principales de economistas como David Ricardo en el siglo XVIII hasta Paul Samuelson hoy en día. Estos autores se explayan sobre las ideas de “Ventajas competitivas” y el “Factor de igualación de los precios”. Este último ocurre como consecuencia del movimiento libre tanto de la mano de obra y del capital, como de los bienes y servicios resultantes de estos a través de fronteras (Berger, 2006). Esto nos conduce a la hipótesis de la teoría que señala que los salarios, tasas de intereses y precios se igualarán entre las diversas naciones que intercambian e invierten en la economía internacional (Berger, 2006). Lo que dice básicamente esta teoría es que las empresas de un mismo rubro –pero de diversas partes del mundo- compiten entre ellas, esto conduce a la adopción de mejores maneras de realizar las cosas y consecuentemente a una convergencia en el sector.

En contraposición a esta teoría, argumentando lo opuesto encontramos la teoría de las distintas variedades del capitalismo que fue expresada por primera vez por Albert (1993), en su libro “*Capitalism vs Capitalism*”. Este autor define dos tipos de capitalismo que luego serán estudiados por diversos autores como Peter Hall y David Soskice (2001), y Kathleen Thelen (2004), entre otros. Los primeros definen cinco esferas en las cuales las empresas deben desarrollar relaciones para resolver problemas de coordinación (Hall & Soskice, 2001). Los cinco factores que analizan Halls y Soskice en su trabajo son: las relaciones industriales (cómo coordinar las negociaciones sobre salarios y condiciones de trabajo con los empleados y los gremios y sindicatos),

entrenamiento vocacional y educación (qué habilidades y conocimientos requiere la empresa de sus trabajadores y cuánto tiene que invertir en esto; esta esfera se extiende a la política educativa de un país), relaciones *inter-empresariales* (relaciones que una compañía tiene con otras, entre ellas proveedores y clientes), gobernanza corporativa (las maneras de conseguir financiamiento de una compañía) y problemas de coordinación con los empleados (asegurar que los empleados tengan los requisitos necesarios y que cooperen entre ellos y con la organización). Este abordaje teoriza sobre cómo las estrategias de las empresas son moldeadas por la combinación de estas cinco esferas institucionales, haciendo hincapié en la complementariedad de estas instituciones. Dos o más instituciones se dicen complementarias cuando la presencia (o eficiencia) de una aumenta los resultados (o eficiencia) de otras (Hall & Soskice, 2001). Halls y Soskice (2001) estudiaron la manera en que empresas de distintos países abordan los problemas de coordinación de estas cinco esferas y llegaron a la conclusión de que en el escenario institucional hay dos tipos extremos economías políticas: *liberal market economies*<sup>4</sup> -LME- y *coordinated market economies*<sup>5</sup> -CME-. Estos son los dos tipos de capitalismo propuestos por estos autores, sin embargo como explica Friel (2009), Schneider contempla un nuevo tipo ideal de capitalismo en lo que respecta a las economías de América Latina: *hierarchical market economies*<sup>6</sup> -HME- .

Las LME se asocian al caso norteamericano o británico y ofrecen un contexto que privilegia el desarrollo de la producción en masa. La estructura de esta variación de capitalismo privilegia a las industrias en las que las organizaciones focalizan su horizonte en el corto plazo, la relación entre las empresas es competitiva, la representación de los empleados es mínima, el poder es unilateral y se encuentra en manos de los gerentes y la capacitación se hace en el trabajo (Friel, 2011).

En el polo opuesto, las CME se asocian al caso japonés o alemán y ofrecen el escenario más apto para la innovación. Este entorno privilegia a las estrategias en el largo plazo, en lugar de competencia fomenta la cooperación entre empresas, existe un alto grado de representación de los empleados asociado a instituciones políticas, el control por parte de los gerentes es mucho más limitado que en las LME y los trabajadores tienen mejor

---

<sup>4</sup> Economías de Libre Mercado

<sup>5</sup> Economías de Mercados Coordinados

<sup>6</sup> Economías de Mercados Jerárquicos

capacitación asociadas a una cooperación entre las empresas, el gobierno y los propios trabajadores (Friel, 2011).

El agregado al estudio de Halls y Soskice en relación a las HME se vincula principalmente con el hecho de que las economías latinoamericanas no encontraban su lugar en ninguno de los dos polos de estos estudiosos. Asimismo el análisis parte de la premisa de que la ventaja comparativa institucional de una organización deriva solamente de la complementariedad de instituciones dominantes (Hall & Soskice, 2001), sin embargo Friel propone que las empresas latinoamericanas pueden perseguir estrategias que no equivalgan al contexto dominante institucional en el que opera y esto es posible ya que pueden crear sus propias ventajas comparativas institucionales (Friel, 2011). En este contexto el autor introduce el concepto de “institución recesiva”, definida como “prácticas que fueron olvidadas o no se utilizan”, en contraposición a “institución dominante” que se refiere a las “prácticas prevalentes” (Friel, 2011). La conclusión a la que arriba Friel, respaldada por el análisis de una empresa Argentina –Arcor- y un distrito tecnológico –DIMA (Distrito Industrial de Maquina Agrícola)- es que en América Latina las compañías se pueden beneficiar de una estrategia que use un *collage* institucional que combine instituciones dominantes y recesivas para lograr una ventaja comparativa institucional (Friel, 2011).

### **Instituciones**

A continuación se exponen las instituciones principales de cada esfera que se pretende analizar en el trabajo. Éstas son: la capacitación, habilidades y conocimientos de la fuerza laboral en el caso de la esfera de capacitación vocacional y conocimientos de los trabajadores; las leyes laborales y las relaciones con los sindicatos que corresponden a la esfera de relaciones laborales; y, por último en el caso de la cooperación entre empleados la cultura organizacional.

### **Capacitación, habilidades y conocimientos de la fuerza laboral**

Para analizar el nivel de educación, el grado de habilidades y conocimientos de una sociedad un concepto útil a tener en cuenta es el de “capital humano”. Se trata de una noción bastante antigua, pero que tomó forma a través del trabajo de Schultz de 1961. A pesar de ello, con el paso de los años se ha buscado ampliar la definición para aggiornarla. Hoy en día, Gregorio Giménez (2008) propone mirar al concepto de “capital humano” desde dos perspectivas: el capital humano innato y el adquirido. La

primera comprende a las aptitudes tanto físicas como intelectuales que son afectadas por las condiciones de salud y alimentación de las personas (Giménez, 2005). Desde la segunda perspectiva, el capital humano adquirido es aquel que las personas van construyendo a partir de su educación formal, informal y sus experiencias. Estas tres se obtienen de la instrucción laboral (la preparación de un individuo para realizar determinado trabajo) y el sistema de valores del que consta la persona (Giménez, 2005). Estas complejidades dificultan su medición por eso, para simplificar el análisis, al momento de medir el capital humano se tendrá en cuenta solamente el adquirido tomando los índices de alfabetización, escolarización y las evaluaciones internacionales de calidad educativa. Según datos brindado por UNICEF, la tasa de alfabetización de adultos entre los años 2005 y 2010 fue del 98%<sup>7</sup> en Argentina. Teniendo en cuenta el Índice de desarrollo humano realizado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD-, Argentina tiene una tasa de desarrollo humano que alcanza el 77,6%<sup>8</sup> ubicándose dentro del grupo de los países con alto desarrollo humano. Este índice analiza y mide el avance promedio conseguido por un país en tres esferas: la salud de la población, el acceso a la educación y los niveles de vida dignos. El caso particular de Argentina cobra relevancia por la diferencia que hay entre el “Índice de desarrollo humano” y el “Índice de desarrollo humano ajustado a la desigualdad. El porcentaje previamente mencionado desciende a un 64,1%<sup>9</sup> teniendo en cuenta este último índice. Esto se debe a los altos niveles de desigualdad y falta de políticas de distribución equitativa de riqueza que presenta el país. Otro indicador interesante es el índice del “Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos”, PISA (por sus siglas en inglés) que realiza la “Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico” –OCDE- cada tres años a estudiantes de 15 años midiendo sus habilidades y aprendizajes en las áreas de comprensión lectora, matemática y ciencias. El último estudio efectuado en el año 2009 no deja bien parado a Argentina que en ranking general ocupa el puesto número 58 sobre un total de 65 países obteniendo un puntaje de 398 puntos sobre 1000<sup>10</sup> (La media se sitúa cercana a los 500 puntos). Este número es interesante porque desagregado muestra claras diferencias entre los resultados obtenidos

---

<sup>7</sup> Fuente: [http://www.unicef.org/spanish/infobycountry/argentina\\_statistics.html#86](http://www.unicef.org/spanish/infobycountry/argentina_statistics.html#86) Consulta: 1/04/2012

<sup>8</sup> Fuente: Índice de Desarrollo Humano PNUD 2011. <http://hdrstats.undp.org/es/paises/perfiles/ARG.html> Consulta: 1/04/2010

<sup>9</sup> Fuente: Informe del Desarrollo Humano PNUD 2011. <http://hdr.undp.org/es/estadisticas/idhi/> consulta: 1/04/2010

<sup>10</sup> Fuente: <http://focoeconomico.org/resultados-pisa-2009-2/> Consulta: 1/04/2010

por los chicos en zonas de mayores o menores ingresos alegando una vez más a que la desigualdad influye en la educación. Finalmente, hay que tomar en cuenta las tasas de escolarización y deserción escolar en Argentina. Según un informe elaborado por el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología (2004) las tasas de escolarización por nivel teniendo en cuenta el total del país son de un 91% en el nivel inicial, un 98,1% al terminar la primaria y solamente un 53,6% termina el secundario, este informe se basa en datos del año 2001. Asimismo el mismo informe presenta datos acerca de la deserción escolar, basados en información del año 2004. Curiosamente los mayores niveles se ven los tres últimos años del secundario llegando a un nivel máximo en quinto año (28,4%), este número bajó respecto al mismo estudio efectuado en el año 2001, sin embargo, la tasa de deserción en los demás años del secundario aumentó (Járegui, Roggi, & Judengloben, 2004)

### **Relaciones Laborales**

El derecho laboral surge como respuesta a dos interrogantes complejos: “¿Cómo conferir derechos a los individuos sometidos a la voluntad de otros?” “¿Cómo garantizar la seguridad física de individuos sujetos a las constricciones de la producción?” (Supiot, 1993). En este sentido el Derecho Laboral surge para ocupar el lugar allí donde el derecho civil había fallado. En el caso concreto de la Argentina las leyes laborales son relativamente estrictas, por lo cual muchas empresas recurren al mercado negro para la contratación de sus empleados, esta tendencia se da especialmente en las pequeñas empresas.

Uno de los temas centrales históricamente en el Derecho Laboral es el equilibrio entre lo individual y lo colectivo. Esto se debe en parte a que la noción de categoría profesional incluye a los trabajadores, pero también los supera y trasciende (Goldin, y otros, 2009), se evidencia esto en los convenios colectivos de trabajo que negocian las condiciones de los trabajadores de un mismo rubro en una empresa de manera conjunta buscando poner en condiciones de igualdad al trabajador y al empleador. En la Argentina estas negociaciones se dan por medio de los sindicatos, que cobran mayor o menor protagonismo de acuerdo a la política de turno. Desde el año 2003, los sindicatos han cobrado mayor protagonismo esto trae distintas consecuencias, como el aumento de la cantidad de trabajadores afiliados, el crecimiento del número de acuerdos y convenios de negociación colectiva y el traslado del conflicto social al laboral (Novick, 2008). La relación con la esfera política se aprecia a partir del hecho de que el gobierno de Néstor



Kirchner fue el que reinstauró el poder de los sindicatos manteniendo siempre un dialogo fluido con estos, e impulsó la centralidad de la negociación colectiva (Tomada & Novick, 2008). Evidencia de esto es que durante los cuatro años del gobierno de Néstor Kirchner se otorgaron 106 personerías jurídicas nuevas (Tomada & Novick, 2008).

### **Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es un concepto de vital importancia en el entorno empresarial, sin embargo se trata de un tema ambiguo abordado desde distintas perspectivas y definiciones, y aún así, la mayoría de estas falla a la hora de reflejar la esencia del concepto (Walter, S.f.). Jorge Walter, en su análisis, define a la “cultura organizacional” como “el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante problemas de subsistencia en su medio externo, y ante sus problemas de integración interna” (Walter, S.f.).

Es importante entender la naturaleza dinámica del concepto; la cultura define y a la vez se alimenta de las diversas prácticas de la organización por lo cual puede evolucionar y cambiar, esto sucede especialmente en las “organizaciones que aprenden”.

La cultura se puede analizar a partir de tres niveles, que se refieren al grado de visibilidad que tienen para un observador. Estos van desde lo más superficial a los más profundo y son: artefactos, valores y creencias y presunciones básicas (Schein, 2004). Los primeros se refieren a los fenómenos más visibles e incluyen la estructura, el lenguaje, el “clima” del grupo, los tratos entre los integrantes, las ceremonias, la vestimenta. Lo más importante a tener en cuenta en el primer nivel es que se trata de diversos elementos que son fácilmente observables, pero difícilmente descifrables, esto se debe a la ambigüedad de los símbolos lo cual hace que la interpretación dependa del observador. Los valores y creencias se refieren a lo que debería ser en la organización, en contraposición con lo que realmente es. En un principio surgen como visiones de los líderes pero si adquieren “validación social” por sus éxitos, logran convertirse en valores de la organización. Aquellos valores que pasan esta etapa de validación luego se esbozan en la filosofía de la organización y se convierten en normas de comportamiento



frente a ciertas situaciones. Finalmente, las presunciones básicas son soluciones o forma de hacer las cosas que si tuvieron éxito numerosas veces, se toman como verdades absolutas dentro de la empresa sin considerar otras posibilidades. Éstas son supuestos implícitos que terminan moldeando el comportamiento del grupo ya que influyen en la forma de percibir y pensar de los distintos miembros. Están tan arraigadas en las personas que actúan de manera inconsciente de acuerdo a éstas y son la última fuente de valores y acciones (Schein, 2004).

Como se mencionó, a medida que se avanza de nivel es más difícil de observar la cultura organizacional. Asimismo, a mayor profundidad es más difícil hacer cambios, es decir que cambiar los artefactos de una organización es más fácil que cambiar los valores y cambiar estos es más fácil que cambiar las presunciones básicas. A pesar de la dificultad de los cambios, mientras más profundo sean mayor es la probabilidad de que se realicen con éxito y puedan ser llevados a la práctica. Si se cambia solamente un artefacto sin cambiar los valores y presunciones básicas que lo sostienen, difícilmente la organización logre el cambio deseado.

### **Lean Production**

*Lean Production*<sup>11</sup>, es un sistema de gestión y producción, que recibe su denominación en 1990, en el trabajo de Womack, Jones y Roos: “La máquina que cambió el mundo”. A pesar de su conceptualización tardía el surgimiento y puesta en marcha del sistema se remonta a la fábrica de Toyota en la década del 40. Por esta razón, también es denominado “Sistema de producción Toyota” o TPS<sup>12</sup>. Para entender el surgimiento de *Lean Production*, en primer lugar hay que analizar los factores del contexto que incentivaron un cambio tan radical en la manera de concebir la gestión de empresas automotrices en Japón.

Hasta el surgimiento del TPS el sistema predominante en la industria automotriz era la producción en masa basada en los conceptos publicados por Frederick W. Taylor en su libro “Principios de la Administración Científica” de 1912. Los jugadores más

---

<sup>11</sup> La traducción textual del término *Lean Production* sería Sistemas esbeltos, sin embargo este concepto no cubre la profundidad a la que se refiere el sistema por lo cual de ahora en más en la investigación se usará solamente el término *Lean Production*

<sup>12</sup> Toyota Production System

importantes a nivel global, los “*Big Three*”: Ford, General Motors y Chrysler utilizaban este sistema. Cabe resaltar los orígenes norteamericanos de estas tres empresas.

En Japón la situación era particular, en primer lugar es importante aclarar que en el momento del surgimiento de “*Lean Production*” el país se encontraba en una etapa de posguerra: “...había sido diezmado por dos bombas atómicas, la mayor parte de las industrias habían sido destruidas, la base de aprovisionamiento era nula y los consumidores tenían poco dinero” (Liker, 2011). Esto trajo grandes implicancias para la economía del país: en primer lugar, la ocupación americana había decidido acabar la inflación a través de las restricciones al crédito, pero la exageración en esta medida llevó a una depresión (Womack, Jones, & Roos, 1992). Por esto, se requerían grandes cantidades de capital y de moneda extranjera para reactivar la economía, lo cual implicaba consecuencias para la industria automotriz ya que imposibilitaba las compras de las grandes tecnologías que se usaban en Occidente (Womack, Jones, & Roos, 1992). Asimismo las empresas necesitaban una rápida reconversión de sus inversiones en capital (Liker, 2011).

En segundo lugar, la posguerra también influyó sobre los recursos humanos; las nuevas leyes introducidas por la ocupación americana fortalecían la posición de los trabajadores a la hora de negociar condiciones más favorables de empleo (Womack, Jones, & Roos, 1992). Esto se evidenció durante la crisis económica causada por la depresión de la posguerra hacia finales de la década del 40. Toyota se encontraba endeudada, en una profunda recesión y la solución que proponía el presidente Kiichiro Toyoda, era despedir a un cuarto de la fuerza de trabajo (Womack, Jones, & Roos, 1992). Esta solución generó problemas y resistencias por parte de los trabajadores que terminaron ocupando la fábrica alentados también por el reciente poder adquirido. Sucedieron diversas negociaciones que concluyeron en un acuerdo que consistió en el despido de un cuarto de la fuerza laboral (como se había propuesto inicialmente); sin embargo esto no era todo, también tuvo que renunciar Kiichiro Toyoda responsabilizándose por el fracaso de la empresa. Lo más interesante sin embargo, es el acuerdo que se hizo con los empleados que permanecieron en la organización: éstos recibieron dos garantías, en primer lugar empleo en la fábrica de por vida; y en segundo lugar un sistema de pago basado en antigüedad y no en la función específica del trabajador (Womack, Jones, & Roos, 1992). Lo que significó como afirman Womack, Jones y Roos, (1992) que se convirtieron en verdaderos miembros de la comunidad Toyota.

Otros factores importantes a tener en cuenta en un análisis del contexto en que se originó el *Lean Production* son las particularidades del mercado y de la demanda automovilística de Japón en la década del 40. Sobre esto se puede decir que se trataba de un mercado pequeño y muy fragmentado (Liker, 2011) donde se demandaba un amplio rango de vehículos (automóviles de lujo, camiones grandes y pequeños, automóviles pequeños) (Womack, Jones, & Roos, 1992).

Estas condiciones llevaron a que Taiichi Ohno, ingeniero de producción de Toyota, y Eiji Toyoda cuestionaran la premisa de que el sistema de producción en masa era la mejor (y única) manera de producir en Japón y buscarían una nueva manera de hacer las cosas. Ohno comenzó realizando cambios que resultaron en una mayor flexibilidad de producción, dándole a la empresa la capacidad de producir simultáneamente distintos modelos, resultando en pequeñas partidas de productos en lugar de los grandes lotes característicos de la producción en masa. Estos cambios eliminaron los inventarios y redujeron los tiempos y costos por unidad. Asimismo, el hecho de hacer cantidades pequeñas de piezas antes del montaje permitía que los errores saltaran a la vista de inmediato (Womack, Jones, & Roos, 1992). Esta nueva manera de hacer las cosas fue el puntapié inicial de lo que más tarde se definiría como *Lean Production* y lo que llevó al desplazamiento de las *Big Three* como los jugadores claves de la industria. Este fenómeno llevó a la necesidad de estudiar las particularidades del Sistema de Producción de Toyota, razón por la cual desde la primera explicación del fenómeno por Womack Jones y Roos surgieron distintos trabajos realizados por una gran cantidad de autores. A pesar del número de estudiosos acerca de *Lean Production*, resulta difícil encontrar una definición satisfactoria de este sistema de coordinación. La literatura existente es vaga en la conceptualización y en general se basa en diferentes aspectos particulares de este sistema (Zhiang & Chun, 1999). A continuación se exponen las visiones de diversos autores acerca de *Lean Production*.

Liker define a “*Lean Production*” a partir de catorce principios que ilustran de manera clara como el TPS influye en todas las áreas de la empresa y agrega valor a lo largo de toda la cadena de suministros. Estos catorce principios son (Liker, 2011):

- 1) Base sus decisiones de gestión en una filosofía a largo plazo, a expensas de lo que suceda con los objetivos financieros a corto plazo.

- 2) Cree procesos en flujo continuo para hacer que los problemas salgan a la superficie.
- 3) Utilice sistemas *pull* para evitar producir en exceso.
- 4) Nivele la carga del trabajo (*heijunka*<sup>13</sup>).
- 5) Cree una cultura de parar, con el fin de resolver los problemas para lograr una buena calidad desde la primera vez.
- 6) Las tareas estandarizadas son el fundamento de la mejora continua y de la autonomía del empleado.
- 7) Utilice el control visual de modo que no se oculten problemas.
- 8) Utilice sólo tecnología confiable y absolutamente probada, que dé servicios a su personal y a sus procesos.
- 9) Haga crecer a líderes que comprendan perfectamente el trabajo, vivan la filosofía y la enseñen a otros.
- 10) Desarrolle personas y equipos excepcionales que sigan la filosofía de su empresa.
- 11) Respete su red extendida de socios y proveedores, desafiándolos y ayudándolos a mejorar.
- 12) Vaya a verlo usted mismo para comprender a fondo a la situación (*genchi genbutsu*<sup>14</sup>).
- 13) Tome decisiones por consenso lentamente, considerando conscientemente todas las opciones; impleméntelas rápidamente.
- 14) Conviértase en una organización que aprende mediante la reflexión constante (*hanse*<sup>15</sup>) y la mejora continua (*kaizen*<sup>16</sup>)

Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008) definen a los “Sistemas *Lean*” como “sistemas de operaciones que maximizan el valor agregado de cada una de las actividades de una compañía, mediante la reducción de los recursos innecesarios y la supresión de los retrasos en operaciones”. Para estos autores el alcance de *Lean Production* incluye la estrategia de operaciones, el diseño de procesos, la administración de la calidad, la administración de restricciones, el diseño de la distribución física, el diseño de la cadena

---

<sup>13</sup> Ver Glosario anexo.

<sup>14</sup> Ver Glosario anexo.

<sup>15</sup> Ver Glosario anexo

<sup>16</sup> Ver Glosario anexo

de suministros y la administración de la tecnología e inventarios de una empresa (Krajewski, Malhotra, & Ritzman, 2008).

Poppendieck (2002) plantea que hay cuatro principios básicos que caracterizan a la producción ajustada: agregar valor (eliminando desperdicios), centrarse en las personas que agregan valor, lograr un flujo de valor desde la demanda, y optimizar procesos a lo largo de la organización.

Zhiang y Chun (1999) realizan un estudio comparativo entre la producción ajustada y la producción en masa. Para hacerlo definen a ambas en torno a cuatro indicadores de coordinación organizacional, estos son: complejidad (diferenciación vertical y horizontal), formalización (estandarización y especificación de reglas y procedimientos), centralización (distribución de poder de la organización) y actitud frente a la solución de problemas (Zhiang & Chun, 1999). En base a estos indicadores concluyen que *Lean Production* se trata de un sistema de coordinación con complejidad baja como consecuencia de su búsqueda de eliminar desperdicios y su incorporación de empleados en la toma de decisiones. Respecto a la formalización también es baja ya que se centra en el trabajo cooperativo y en múltiples habilidades y *expertise* (Zhiang & Chun, 1999). En este punto difiere Liker quien afirma en su principio seis: “*Las tareas estandarizadas son el fundamento de la mejora continua y de la autonomía del empleado*” (Liker, 2011). Luego profundiza en su libro afirmando que las fábricas de Toyota están altamente estandarizadas, lo cual no es algo negativo sino que al contrario, es una manera de lograr alta calidad y una posibilidad para aplicar *Kaizen*<sup>17</sup> (Liker, 2011). Continuando con la definición de Zhiang y Chun (1999) el siguiente indicador es la centralización, que también se presenta en niveles bajos. Si bien, al igual que en la producción en masa la mayoría de las decisiones críticas son tomadas por el *top management*, los demás empleados tienen el poder para tomar decisiones en cuestiones relevantes sobre cómo llevar a cabo su trabajo (Zhiang & Chun, 1999). Finalmente, el último indicador que analizan a la hora de definir estos sistemas es la postura que tienen los empleados frente a la resolución de problemas. Respecto a esto, los autores exponen que los trabajadores de fábricas *Lean* tienen una actitud proactiva (Zhiang & Chun, 1999), resultado del entrenamiento que reciben. Es por esto que deben no sólo resolver, sino también anticiparse a los problemas. En contraposición definen la postura de los

---

<sup>17</sup> Ver Glosario anexo

trabajadores de empresas de producción en masa como reactiva frente a la resolución de problemas (Zhiang & Chun, 1999).

Como puede verse, las distintas definiciones difieren en algunos puntos pero, todas concuerdan en lo que plantea Consumano (1994), quien define a los sistemas *Lean* como aquellos que tienen como objetivo tanto alta productividad como calidad alta en los procesos de ingeniería y manufactura, dando como resultado una mejora en los precios de los valores que se le ofrecen a los clientes (Consumano, 1994). Asimismo, Consumano también expone una lista de los principios de la “Manufactura *Lean*” (Consumano, 1994). Estos son:

- Just in time –JIT- y producción en pequeños lotes
- Inventarios mínimos de productos en proceso
- Concentración geográfica del montaje y de la producción de las partes
- Sistema de demanda manual *pull* con la utilización de tarjetas *Kanban*<sup>18</sup>
- Nivelación de la producción
- Armado rápido
- Racionalización de la maquinaria y la línea
- Estandarización del trabajo
- Mecanismos de automatización probados
- Trabajadores con múltiples habilidades
- Altos niveles de sub-contratación
- Uso selectivo de la automatización
- Mejora Continua de los procesos

Para poder cumplir con sus objetivos de mejoras en la calidad, tiempos y eliminación de los desperdicios, *Lean Production* se vale de diversos recursos y procedimientos. Estos recursos no son estáticos ni fueron fáciles de introducir, requieren un trabajo continuo por parte de todos los miembros de la organización para inculcarlos, implementarlos, desarrollarlos y mejorarlos. A continuación se desarrollaran los conceptos más importantes que forman parte de *Lean Production*.

---

<sup>18</sup> Ver Glosario Anexo

## Filosofía *just in time* –justo a tiempo- JIT

Se trata de una filosofía que se basa en la reducción de inventarios, bajo la premisa de entregar la pieza correcta en el momento adecuado, en la cantidad acordada (Liker, 2011). De esta forma sólo se necesita una cantidad mínima de inventarios, ahorrando grandes costos y al mismo tiempo acortando los tiempos de producción. Asimismo, controlando el grado de inventarios y la cantidad de tiempo que se emplea para la producción éste método se asegura la eliminación de excedentes de maquinarias y trabajadores lo cual ayuda a otro de los objetivos de Toyota: emplear las capacidades de los trabajadores al máximo (Sugimori, Kusunoki, Cho, & Uchikawa, 1977). El JIT es un método que le permite a la empresa ajustarse a las necesidades específicas de los clientes, ya que le da el poder de ser reactivo en el día a día de la demanda (Liker, 2011). Es importante recalcar la importancia del JIT como uno de los pilares fundamentales de *Lean Production* ya que significó un cambio de paradigma respecto a la manera de encarar un negocio.

## Jidoka: automatización humana

Se trata de un invento sencillo que revolucionó la producción, algunos lo consideran el segundo pilar del TPS (Liker, 2011). La idea es incorporar la calidad en la producción y no solamente en el producto final. Para ello recurrieron a la “automatización humana” o “inteligente” que confiere a las máquinas la capacidad de detectar la ocurrencia de cualquier condición anormal (Krajewski, Malhotra, & Ritzman, 2008). Frente a esta situación, los empleados tienen el poder en primer lugar de solucionar el problema en caso de que fuese algo sencillo o en segunda instancia de parar la producción hasta encontrar la solución. Esta nueva modalidad difería en gran medida del estándar de la producción en masa donde raramente se podía frenar la producción ya que se lo asociaba con un funcionamiento erróneo de la fábrica; en ese contexto las piezas defectuosas se movían a lo largo de los procesos de producción y todos los que notaban la falla la dejaban pasar a la espera de que el Departamento de control de calidad la arregle. En contraposición, el sistema Toyota al darle a los empleados la capacidad de parar la producción cuando sea necesario, distribuye responsabilidad de calidad en todos los miembros del equipo (Liker, 2011), quienes comprenden la necesidad y los beneficios de hacer las cosas bien desde el inicio. La adopción de este sistema es posible



gracias a la utilización del *andon*<sup>19</sup>, los indicadores luminosos acompañados generalmente por algún sonido que se usan para indicar una falla y/o pedir ayuda (Liker, 2011). Este sistema de *andon* es solo un ejemplo de lo importante que son las señales visuales en una fábrica *Lean*. El sistema de *Jidoka* pone énfasis en hacer las cosas bien desde el principio, eliminando desperdicios y aumentando la productividad (Liker, 2011).

### Eliminación del desperdicio: *Muda*<sup>20</sup>, *Muri*<sup>21</sup>, *Mura*<sup>22</sup>

Para que *Lean Production* tenga sentido se deben eliminar todas las actividades que no agregan valor a la organización: la *muda*<sup>23</sup>, o el desperdicio. Liker define ocho tipos de actividades que no agregan valor, es decir *muda* estas son:

1. Sobreproducción
2. Espera
3. Transporte Innecesario
4. Procesamiento excesivo
5. Exceso de Inventarios
6. Movimientos innecesarios
7. Defectos
8. Creatividad del empleado desaprovechada (Liker, 2011)

Sin embargo, no alcanza con eliminar solamente la *muda*, también hay que concentrarse en eliminar la *muri*<sup>24</sup> y la *mura*<sup>25</sup>. *Muri* se refiere a la sobrecarga del trabajo tanto del personal como de las máquinas (Liker, 2011). El uso excesivo de los recursos puede ser riesgoso tanto para los trabajadores, resultando en problemas de seguridad, como para la empresa resultando en problemas de calidad.

La *mura*, que significa “desnivelado” es causada por un programa de producción irregular o de volúmenes de producción fluctuantes debido a problemas internos, y trae como resultados *muda*, por ejemplo significa que se necesitarán equipos, materiales y personal correspondiente al máximo nivel de producción, aunque los requisitos en promedio sean más bajos (Liker, 2011).

---

<sup>19</sup> Ver Glosario Anexo

<sup>20</sup> Ver Glosario Anexo

<sup>21</sup> Ver Glosario Anexo

<sup>22</sup> Ver Glosario Anexo

<sup>23</sup> Ver Glosario Anexo

<sup>24</sup> Ver Glosario Anexo

<sup>25</sup> Ver Glosario Anexo



Eliminar la muda es lo más básico y lo que la mayoría de las empresas adoptan al implementar *Lean Production*, sin embargo no alcanza sólo con esto, también deben crear un nivelado adecuado de la producción, *Heijunka*<sup>26</sup>, para así eliminar el *muri* y el *mura*. El *Heijunka* consiste en una nivelación tanto por mezcla de productos como por volumen. Para esto se determina la demanda del producto y el patrón de producción que se usará (Liker, 2011).

### Mejora Continua: *Kaizen*<sup>27</sup>

Toyota ha logrado convertirse en lo que Senge (1990) define como una “organización que aprende”, es decir una organización que se desarrolla y crece continuamente, esto lo logra considerando la estandarización y la innovación en conjunto y combinándolas de manera que creen continuidad (Liker, 2011). Lo que Liker intenta explicar es que contrariamente a lo que muchos piensan acerca de que la innovación y la estandarización son excluyentes, la empresa que aspira a ser *Lean* busca estandarizar todos sus procesos, porque si no lo hace es imposible agregarle mejoras y que éstas perduren. El núcleo del *Kaizen* está en una actitud de auto-reflexión, *-hansei*<sup>28</sup>- deseo de mejorar e incluso autocrítica (Liker, 2011) que los líderes deben inculcar a todos los trabajadores. Una de las técnicas que utiliza el *Kaizen* son los “cinco por qué” que consiste en ante un problema preguntar cinco veces “¿por qué?” para llegar a la raíz de la situación y encontrar una solución real y no solamente superficial. De esta manera se previene la repetición de problemas y se mejoran los procesos. El *Kaizen* y el *Hansei* deben inculcarse en la cultura organizacional y ser llevado a cabo por todos los empleados de la empresa.

---

<sup>26</sup> Ver Glosario Anexo

<sup>27</sup> Ver Glosario anexo

<sup>28</sup> Ver Glosario anexo

## Capítulo 2 - Toyota Argentina

### TASA<sup>29</sup>

Toyota Motors Corporación –TMC- en su proceso de expansión instaló fábricas en distintos países, entre ellos Argentina. TASA –Toyota Argentina Sociedad Anónima- fue fundada en 1997, luego de una importante inversión que se destinó a la adquisición de equipos de última generación, la creación de una red de concesionarios nacionales en distintas localidades del país y una fuerte capacitación para técnicos y operarios. TASA, actualmente consiste en una planta de producción situada en Zarate, provincia de Buenos Aires, y oficinas comerciales situadas en la localidad Vicente López también provincia de Buenos Aires.

Desde su apertura la empresa se dedica a la fabricación de las *pick ups Hilux* tanto en tracción 2x4 como 4x4. A partir del año 2002 se incorporó a la producción el modelo *pick up Hilux SW4*, siendo éste el primer utilitario deportivo que se fabricó en el Mercosur. Parte de la producción de Toyota se comercializa en el mercado local, mientras que el resto se exporta a más de 20 países de América Latina y el Caribe. Además de la producción y comercialización de estos modelos, la oferta de productos en Argentina se completa con los modelos que TASA importa. Estos son, por un lado el *Corolla* de Brasil y por el otro, los *Rav 4*, *Camry*, *Land Cruiser Prade*, *Land Cruiser 200* y el *Prius* de Japón.

La empresa no es autónoma de la casa matriz en Japón, pero desde 2003 su control más directo es a través de Toyota Mercosur. Tal es el caso que en organigrama<sup>30</sup> se puede apreciar la estructura matricial de TASA y que algunos sectores responden a TASA y otros a Toyota Mercosur y finalmente todos dependen de Toyota Motors Corporation.

Las dependencias y el control desde la casa matriz, demuestran que tema central en la organización es la rendición de cuentas. En TASA, a través de auditorías se evalúan constantemente todos los procesos, proyectos y empleados. Asimismo en todas las áreas importantes de la organización hay auditores de Japón, que si bien no tienen poder real de toma de decisiones, son constantemente consultados y facilitan el vínculo y el control por parte de la casa matriz. Parte del control se da a partir de lo que se llama

---

<sup>29</sup> Toyota Argentina Sociedad Anónima

<sup>30</sup> Ver Anexo 1

*Nemawashi*<sup>31</sup> que es la creación de consenso. Esto supone que la toma de decisiones se debe dar con el acuerdo y los aportes de todas las partes interesadas. De esta manera, TASA ofrece distintos mecanismos para facilitar la comunicación entre diversas aéreas y hacer más eficientes las decisiones que se toman-

## Estructura

La estructura de TASA corresponde a los que Mintzberg denominó “adhocracia administrativa” (Mintzberg, 1991). Esto es una organización descentralizada con un alto grado de trabajo en equipos multidisciplinarios, una estructura matricial y con gran énfasis en el aprendizaje. Asimismo, al ser una empresa fabricante de automotores, se trata de una organización centrada en la calidad de los procesos.

Por su carácter matricial la organización presenta una estructura jerárquica compleja que puede verse evidenciada en su organigrama<sup>32</sup>. Este permite observar que existen un gran número de gerencias con funciones específicas y trabajadores encargados. Hay que tener en cuenta que por su naturaleza de fabricante, TASA tiene una clara división entre la parte operativa y las gerencias. Esta división es importante por las diferencias que existen entre los requisitos de habilidades, las capacitaciones, las tareas, los procesos de negociación de salarios y condiciones laborales y los ambientes laborales que existen entre los profesionales y los operarios.

La Figura 2.1 muestra cómo se estructuran los sectores de operaciones, mientras que la muestra cómo se estructuran las gerencias. Estas se repiten para cada sector de operaciones y cada gerencia de la empresa. Asimismo, concuerdan con el desarrollo de carrera de cada uno de los dos grupos planteados. Uno de los valores centrales de la empresa, proveniente de su cultura originaria de la casa matriz es la promoción interna de los trabajadores, por lo cual los esquemas planteados en las Figura 2.1 y la Figura 2.2 sirven para explicar este proceso. Tanto la casa matriz –TMC<sup>33</sup>– como TASA, por esta política, sólo recurren al mercado laboral en busca de profesionales *juniors* y operarios para incorporarse como *Team Members* de ingreso, las demás vacantes pretenden cubrir las a partir de la promoción de sus trabajadores. TASA hace una gran inversión en ellos empezando por un proceso de selección muy minucioso, continuando

---

<sup>31</sup> Ver Glosario Anexo

<sup>32</sup> Ver Anexos

<sup>33</sup> Toyota Motors Corporation

con el proceso de inducción y con el día a día de los empleados en la organización. Los conocimientos a adquirir no son solo técnicos sino también culturales, lo que requiere que el esfuerzo a realizarse sea mayor por parte de la organización, para asegurarse de inculcárselos a los empleados. Es importante tener en cuenta las dos dimensiones de la capacitación. La primera, la más superficial es la de los conocimientos técnicos, que se lleva a cabo de manera diferente para los operarios y los profesionales, por la naturaleza distinta de sus trabajos. Para los primeros consiste en dos semanas de cursos de habilidades básicas en el llamado centro de entrenamiento, allí los trabajadores aprenden a pintar, soldar y ensamblar de manera general. Luego de estas semanas son evaluados y si llegaron al nivel deseado se los promueve a lo que la organización llama un *try team*, estos son representaciones de las unidades básicas de la organización que son las células de trabajo. Allí los *team members* aprenden más en concreto las actividades que luego van a realizar en sus puestos, en este proceso juega un rol fundamental el *team leader* que es el encargado de acompañar a los trabajadores en su aprendizaje. En los *try teams* deben aprender a dominar dos de las actividades de la célula en primera instancia, luego para poder ser promovidos a la categoría siguiente, deberán dominar las seis actividades de la unidad. En TASA, el proceso de promoción es lento, el paso de categorías lleva en teoría como mínimo dos años, pero en la práctica generalmente bastante más. Para los profesionales, el proceso de capacitación técnica difiere, éste se realiza directamente en el sector al que cada trabajador se va a incorporar, en éste el jefe del sector de trabajo juega un rol central ya que es el encargado de llevar adelante la capacitación técnica del recién ingresado.

La segunda dimensión a analizar en relación al aprendizaje en la organización es la dimensión cultural del mismo, ésta tiene un impacto mucho más profundo en los trabajadores y consecuentemente es la más difícil de lograr. Como se mencionó, la empresa privilegia a los trabajadores sin experiencia laboral previa, de esta forma los que ingresan a la organización no tienen presunciones acerca de cómo se deben hacer las cosas derivadas de experiencias anteriores en otras organizaciones. De este modo desde el primer día Toyota busca inculcarles la llamada *Toyota way* a todos sus empleados. El proceso de inducción presta especial atención a esto y se realiza de manera conjunta entre operarios y profesionales. Este primer acercamiento es clave, pero el aprendizaje cultural es “un viaje de nunca acabar”, esto es porque justamente

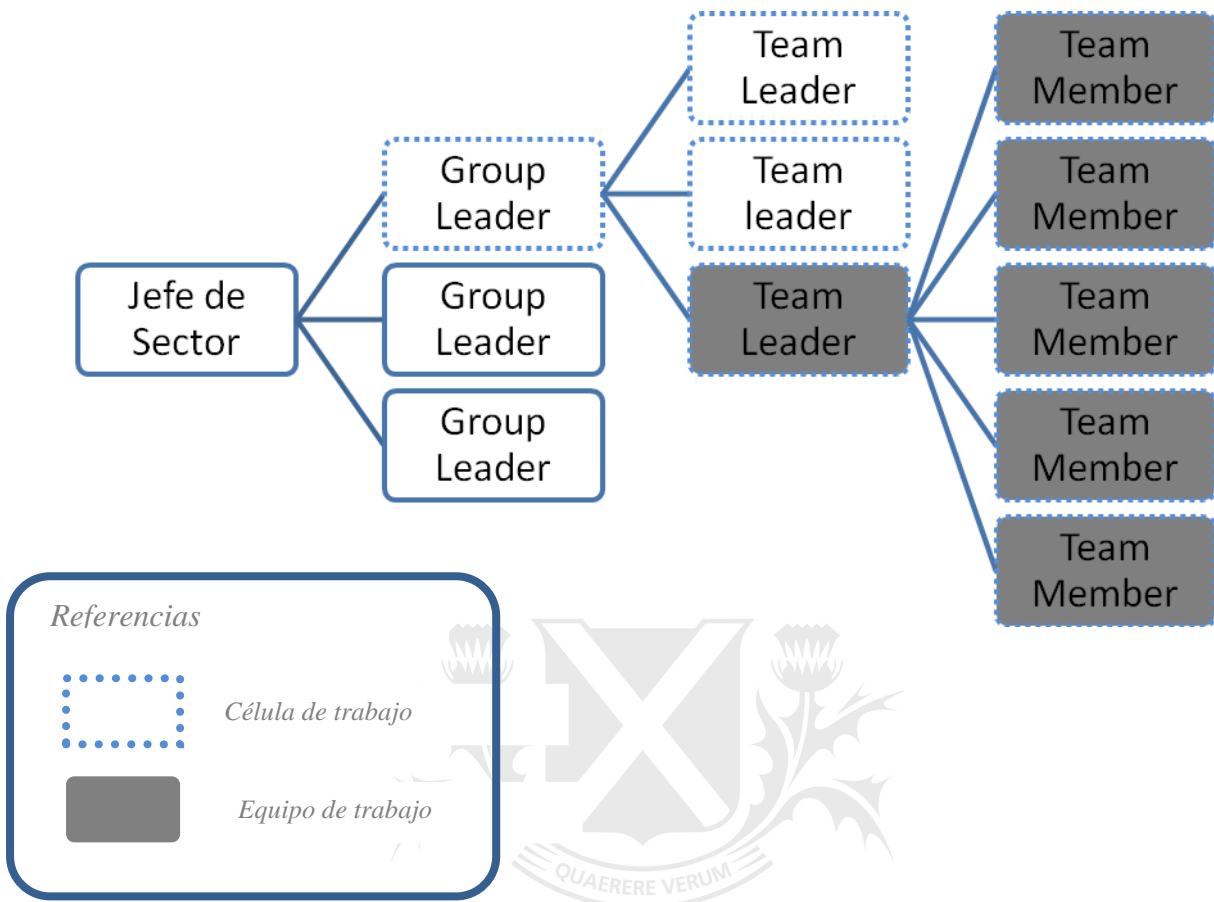
uno de los pilares de la cultura es la mejora continua que se basa en el constante desafío al *statu quo* y en el aprendizaje constante.

De lo expuesto, es posible concluir que el desarrollo profesional es una de las fortalezas más importantes de Toyota. En Argentina, el problema que surge de un desarrollo profesional que se prolonga tanto en el tiempo es que a los profesionales se les ofrecen propuestas de trabajo más tentadoras en otras empresas que no tienen la desventaja de locación que tiene TASA. Entonces, esta ventaja que es la fortaleza del sistema de desarrollo de carreras en paralelo, se convierte en una desventaja en el entorno argentino, por la falta de políticas de retención. La empresa no aplica en concreto ninguna política de retención, esto se debe en gran parte al sentido de equidad interna que promueve la organización, es fiel a sus valores y lo único que hace es buscar a gente que los promulgue para evitar el éxodo de profesionales. A pesar de esto entre los empleados *juniors*, TASA es vista como “una buena escuela” y la mayoría aunque no ve un futuro en la organización a largo plazo, valora la experiencia que está viviendo y los aprendizajes que obtiene (Ingenieros Juniors, 2012). Sobre este tema se profundizará en el capítulo siguiente.

Asimismo, La Figura 2.1 ejemplifica la importancia del trabajo en equipo en la organización y lo cierto es que en todos los niveles de la empresa está presente.

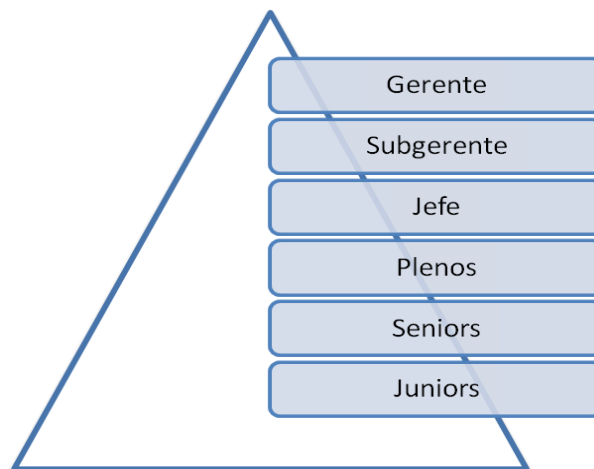
Universidad de  
San Andrés

Figura 2.1 Estructura jerárquica de los operarios



Fuente: Elaboración propia en base a información recogida en las entrevistas

Figura 2.2 Jerarquías de los profesionales



Fuente: Elaboración propia en base a información recogida en las entrevistas

### *Lean Production: TASA*

La relación estrecha que hay entre la casa matriz y sus sucursales y la filosofía de la empresa hacen que se vuelva relevante el análisis acerca de la implementación de *Lean Production* en TASA. Ya desde su proceso de inducción se les explica a los empleados lo que es y la importancia de ésta filosofía para la organización. El TPS no se queda solo en lo teórico sino que deja su huella en todas las actividades que lleva a cabo la empresa, desde lo más simple y básico, hasta lo más complejo.

“En el modelo Toyota es la gente la que da a luz el sistema: trabajando, comunicándose, resolviendo problemas y creciendo juntos” (Liker, 2011). En TASA esta noción está presente desde el proceso de inducción, el primer acercamiento formal de los empleados de la empresa como tales, que enfatiza acerca de la importancia de las personas. Para que la gente pueda aplicar el TPS es importante que se adentre en la cultura y la conozca. Previo a la capacitación técnica y luego de un pantallazo general sobre la situación de la empresa, se inicia con una charla sobre los pilares de la organización. El contacto con *Lean Production* no termina ahí, en el día a día son los *team leaders* y los distintos jefes los encargados de transmitir la cultura del TPS.

Como se puede apreciar en la Figura 2.3 el TPS se apoya en distintos sistemas que son: el *Kaizen*, el trabajo estandarizado, la eliminación de la muda y el respeto por las personas. Cada uno de estos además se vale de diversos subsistemas que los hacen posible. Dos de los valores centrales, el *Kaizen* y la estandarización están en constante tensión, en primera instancia pareciera haber una clara contradicción presente, pero una de las claves del TPS es anular la contradicción y lograr que ambos valores se balanceen mutuamente. Si bien el *Kaizen* implica constantemente mejorar y cuestionar el estándar (Prado, 2012), esto no sería posible si todas las prácticas no estuviesen completamente estandarizadas. Una mejora en una tarea que continuamente cambia es solamente una variación más del método por lo cual probablemente sólo se utilice pocas veces (Liker, 2011). En TASA buscan que todos los empleados sigan estrictamente sus hojas de trabajo, sin embargo características propias de la cultura argentina que se desarrollaran en mayor profundidad en el capítulo subsiguiente hacen que la estandarización total de los procesos sea difícil. La sociedad argentina presenta carencias al seguir las normas que se evidencian en desviaciones en las maneras de hacer las cosas. Los superiores de TASA continuamente intentan corregir estas desviaciones que no son mayores pero afectan la estandarización de los procesos. Un ejemplo de esto se evidencia en algo tan

simple como el tiempo que tardan los empleados en reintegrarse al trabajo luego de los *breaks*. En Japón automáticamente cuando se termina el receso los trabajadores regresan a sus tareas, en cambio en Argentina estos demoran un tiempo considerable, entre que termina el descanso y que regresan a trabajar. Para intentar achicar estos tiempos en primer lugar se utilizan las señales luminosas del sistema *andon* que indican cuando inicia y termina el *break*. Asimismo se utilizan distintos beneficios. Esto tiene como objetivo de alguna manera “re-educar” a los trabajadores para que sean más obedientes a las normas.

El respeto por las personas es otro de los cimientos del TPS y se divide en dos valores centrales, por un lado el respeto por las personas propiamente dicho y por el otro el trabajo en equipo (Prado, 2012). Esto se incentiva constantemente en la organización, en la que los equipos de trabajo juegan un rol fundamental ya que son las células bases de la empresa. En las políticas de contratación se evidencian los roles primordiales que cumplen los equipos ya que no se contratan a personas individualistas o competitivas más allá de sus capacidades o potencialidades, porque no concuerdan con los valores que incentiva la organización (Prado, 2012)

La base del TPS se completa con la eliminación de la *muda* que consiste en eliminar todo lo superfluo, lo redundante (Prado, 2012). Esto se ve en la empresa en las cosas más básicas como en los tachos para separar residuos y reciclar que se encuentran por toda la organización, hasta en los niveles casi nulos de inventarios que tiene la empresa como resultado del JIT.

Los dos pilares fundamentales del TPS son el JIT y el JIDOKA. Sobre el primero, *just in time*, no nos adentraremos en profundidad ya que este análisis se limita simplemente al interior de la organización siendo que el JIT depende en gran medida de los proveedores. Sin embargo la información recolectada en las entrevistas permite afirmar que se implementa el sistema JIT en TASA, para organizar de manera eficientes los inventarios. En primer lugar, al igual que en toda fábrica Toyota la producción utiliza el sistema *pull*, por lo cual la cantidad producida depende de la cantidad demandada, si bien esto parece bastante intuitivo, no es la práctica común en el mercado por lo menos en las empresas que utilizan la producción en masa. Entonces la adopción de este sistema requiere cierta flexibilidad en la producción, ya que hay momentos en los que la demanda aumenta o baja de manera imprevista y la producción debe adecuarse. Para



lograrlo el TPS depende de distintos elementos, entre ellos el *heijunka*<sup>34</sup>, que es la nivelación de la producción, esto significa que no se produce en grandes lotes sino que se van alternando los dos modelos que se producen en Argentina. Para que el JIT funcione también es necesario el correcto uso del sistema *Kanban*, otra de las prácticas japonesas que se instauraron en TASA, que consiste en las tarjetas o tableros electrónicos que indican diversas cuestiones desde el stock de abastecimiento de determinada piezas hasta el momento de descanso de los operarios.

Estos sistemas hacen posible que actualmente, el *takt time*, es decir el tiempo que pasa entre que sale cada camioneta sea de 2,29 minutos (Prado, 2012) y que la eficiencia de este no alcance aún el 90% (Ingenieros Juniors, 2012). Anteriormente éste era de de 2,9 minutos (Ingenieros Juniors, 2012). En este punto también se puede ver la presencia del *Kaizen* dado que nunca hay un objetivo que permanezca fijo, una vez que se alcanzan niveles considerables de eficiencia para alguno de estos se busca fijar un objetivo nuevo más exigente.

El segundo pilar del TPS es el *Jidoka* o la automatización inteligente. Este subsistema le otorga a los procesos de Toyota la automatización necesaria para que se puedan identificar los malos funcionamientos y parar la producción. En este caso juegan, una vez más, un rol fundamental las personas que son las que tienen la capacidad de parar la producción ante fallas que lo ameriten. Si bien los empleados tienen este permiso es un recurso que no se utiliza con tanta frecuencia, actualmente en TASA los niveles de eficiencia alcanzan un 80% (Ingenieros Juniors, 2012). Los *andon* sirven para señalar el estado de la línea; sobre cada estación de trabajo se coloca uno y a través de un lenguaje universal cada persona puede saber el estado de esa estación. El lenguaje consiste en diversos símbolos: un círculo representa que el proceso funciona perfectamente, un triángulo que la estación funciona bien, pero no del todo y una equis indica un mal funcionamiento.

Lo expuesto permite afirmar que los trabajadores son el centro del TPS, ninguno de los sistemas previamente descriptos puede ser llevado a cabo efectivamente si las personas no creen y practican constantemente los valores de *Lean Production*, es por eso que la cultura organizacional, tema que se aborda en el próximo capítulo es central para el

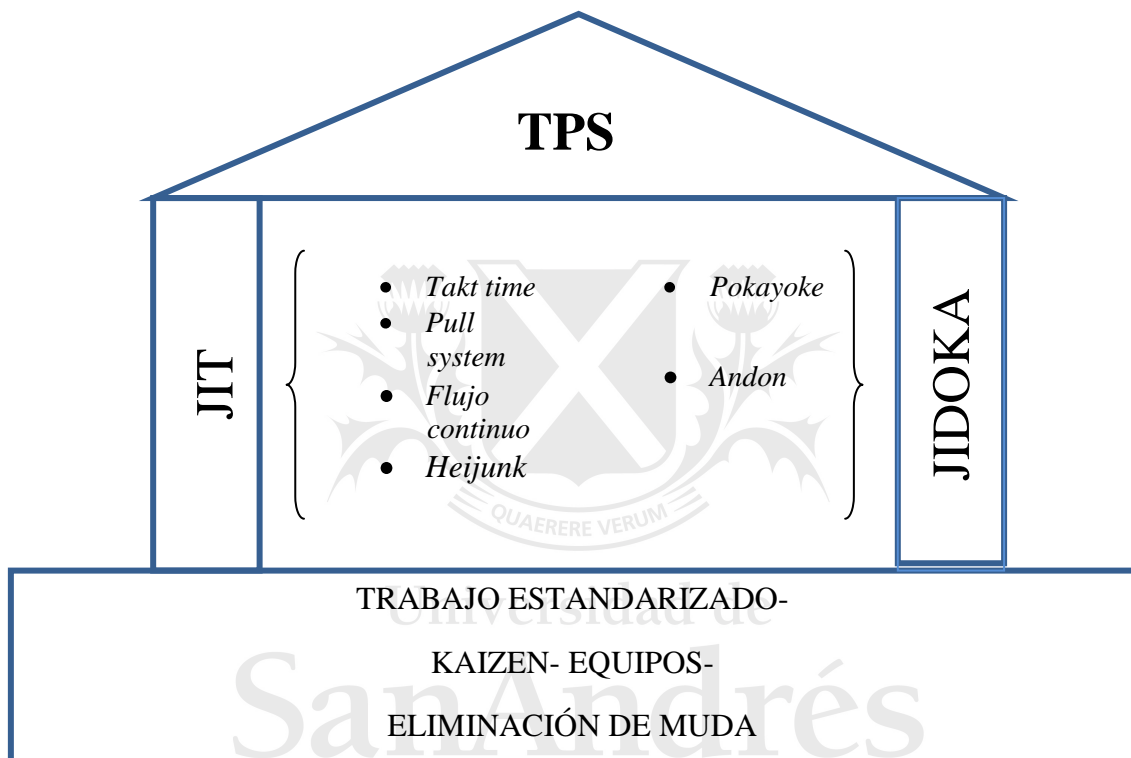
---

<sup>34</sup> Ver Glosario Anexo

correcto funcionamiento del TPS. Justamente la mayor falla de las empresas al adoptar *Lean Production* está en la dificultad para llevar a la práctica la cultura del TPS.

Asimismo, es importante recalcar que los elementos del TPS por si mismos no son importantes; es en la interacción y el refuerzo continuo entre todos que se logra que el sistema funcione correctamente y que se convierta en una ventaja comparativa para la organización, actuando como mucho más que la suma de sus partes.

Figura 2.3 Toyota Production System



## Capítulo 3 - Impacto Institucional de la implementación de *Lean Production*: Comparación entre Argentina y Japón

A continuación se analizarán comparativamente las prácticas implementadas en Toyota Argentina y Toyota Japón, teniendo como punto de partida el análisis contextual basado en la teoría de las variedades de capitalismo que ofrecen Halls y Soskice (2001). Como se mencionó anteriormente este enfoque cubre cinco esferas institucionales: cooperación entre empleados, relaciones laborales, capacitación y educación de los empleados, gobernanza corporativa y relación con los proveedores (Hall & Soskice, 2001). El presente trabajo limita su alcance al interior de la empresa dejando de lado la última esfera. Asimismo, la relación filial-casa matriz hace que el análisis de la gobernanza corporativa, es decir las políticas de financiamiento, se vuelva irrelevante ya que éste depende de las decisiones de la casa matriz. Teniendo esto en cuenta, se expondrán a continuación los resultados obtenidos de un estudio que abarca las esferas de cooperación entre empleados, relaciones laborales y entrenamiento vocacional de la fuerza laboral.

### Coordinación entre empleados

La coordinación entre empleados constituye la manera en que los trabajadores de una empresa se organizan para lograr los objetivos de ésta (Hall & Soskice, 2001). El análisis de esta esfera se centra en la dimensión cultural de la organización que incluye los valores y creencias que tienen los trabajadores en relación a la empresa y a su lugar en la misma.

El concepto de cultura adquiere relevancia en este sentido desde dos puntos de vista. En primer lugar, por el reconocimiento mundial que tiene la cultura Toyota, llamada “*Toyota Way*” objeto de análisis de numerosos estudios. En segundo lugar, por el carácter comparativo de la investigación. Los resultados obtenidos demostraron que uno de los focos en los que se encontraron mayores diferencias entre TASA y TMM fue el ámbito cultural. Antes de dar a conocer los resultados, es menester mencionar algunas limitaciones metodológicas. Dicho esto, el análisis cultural manifiesta ciertas dificultades en primer lugar porque la cultura se presenta como un fenómeno complicado de observar en toda su complejidad para una persona externa a la

organización. En segundo lugar porque está arraigada de manera inconsciente entre los miembros de la empresa generando que sea difícil-incluso para sus ellos - distinguir qué valores o creencias son producto de la cultura y cuáles no. Por los motivos mencionados, el análisis cultural deviene en un tema delicado, complicado e inexacto. Por dicha razón, los resultados obtenidos deben ser entendidos a la luz de tales limitaciones. Schein (2004) propone analizar la cultura desde distintos niveles, estos dependen de la visibilidad de los elementos de la misma. Ahora si - analizando cada nivel de la cultura organizacional que propone Schein (2004)- se expondrán dichos resultados.

### **Nivel 1: Artefactos**

El nivel más visible de la cultura, y por lo tanto el más fácil de analizar corresponde a los artefactos (Schein, 2004). Éstos se definen como los fenómenos más visibles dentro de la cultura organizacional e incluyen el lenguaje, la vestimenta y la estructura entre otros (Schein, 2004). No resulta sorprendente por esto que sea el nivel en el que más concuerdan las culturas argentinas y japonesas. A continuación se analizan cada uno de los artefactos encontrados en TASA.

Al ingresar a la fábrica una de las primeras cosas que se nota es la vestimenta de los empleados. Todos los trabajadores que entran a la planta están obligados a usar un uniforme básico, más allá de que sean operarios o profesionales. Éste consiste en un pantalón cargo azul, una remera o chomba celeste, una gorra azul y zapatos de seguridad. Dependiendo del sector al que pertenece cada trabajador se complementa el uniforme básico con elementos de seguridad como pueden ser guantes, gafas, cascos, entre otros. Los trabajadores que solamente asisten al área de oficinas no tienen que usar el uniforme, pero no se puede ingresar a la planta sin éste, “...Hasta el vicepresidente usa el uniforme...” (Ingenieros Juniors, 2012). La vestimenta es común a todas las filiales de Toyota, tal es el caso que los trabajadores de otras plantas de distintas partes del mundo, cuando visitan alguna sucursal deben llevar sus uniformes y utilizarlos.

Otros elementos notorios a simple vista son los tachos de separación de residuos y los carteles, que se ven por toda la organización con el fin de fomentar el reciclaje. Uno de los ingenieros entrevistados comentó que la presencia de estos tachos y consecuentemente la importancia que se le da al reciclaje fue una de las cosas que más le sorprendió al ingresar a Toyota. Asimismo, la empresa está certificada por la norma

ISO 14001, que marca un estándar acerca de cómo establecer un sistema de gestión ambiental- TASA tiene también un área exclusivamente destinada a ello- con el fin de reducir el impacto ambiental de la empresa.

Las señales visuales son también muy importantes; a lo largo de las oficinas hay carteles que resaltan valores de la compañía o instrucciones. De igual manera, en la planta se utilizan las señales luminosas con los sistemas *andon* que sirven para detallar todo tipo de cuestiones, desde el estado de producción o el funcionamiento de la línea, hasta los períodos de recreos. Estas prácticas se basan en aquellas utilizadas en la casa matriz.

Además de los ya mencionados, otro de los artefactos de fácil reconocimiento es el lenguaje, En este punto hay que hacer una distinción entre el caso japonés y el argentino. Para el primero el lenguaje proviene de la cultura nacional y se trata del idioma oficial del país de la casa matriz. En el caso de TASA si bien se habla español, continuamente se utilizan términos en japonés o siglas que pueden ser de palabras en español, inglés o japonés. En el manual de inducción que se les entrega a los trabajadores cuando ingresan a la organización hay dos glosarios, uno, de que corresponde a las siglas que los empleados deben manejar y otro a los términos en japonés. Se espera que los empleados introduzcan esta terminología a su lenguaje cotidiano en la empresa. A partir del estudio, se pudo comprobar que esta integración se consigue con éxito en TASA. Las entrevistas permitieron corroborar que sin importar el puesto o la antigüedad, los trabajadores tenían totalmente naturalizado el lenguaje de Toyota. Ninguno habló de “automatización inteligente” sino de “*Jidoka*”, ni de proceso de control de calidad, sino de “QC”<sup>35</sup>.

Observar el área de trabajo hace notar fácilmente la presencia de equipos. Los operarios se organizan en células de trabajo donde cada uno realiza una función, de igual manera cada dos o tres de estas células se forman equipos de trabajo a cargo de un *team leader*. Esto sucede en todas las filiales de Toyota. Como ya se explicó, los profesionales también trabajan en equipos de acuerdo al sector. Estos no se encuentran divididos en oficinas personales o cubículos como en la mayoría de las empresas sino que en las oficinas generalmente hay tres mesas, dos grandes y una pequeña. En la más chica se ubican los subgerentes, las dos grandes se dividen en seis u ochos puestos y allí se

---

<sup>35</sup> Del inglés *Quality Control*

ubican los profesionales *juniors* y *seniors* con un jefe en la cabecera. De esta manera trabajan todos en las mismas mesas, cada uno en su espacio. Esta práctica tiene sus orígenes en Japón y se debe al aprovechamiento del espacio que es uno de los mayores problemas y desafíos que tienen en dicho país. A pesar de su surgimiento como respuesta a un problema de escasez de espacio, esta práctica tuvo éxito también para fomentar el trabajo en equipo.

La empresa prioriza los trabajadores del lugar donde se instaura para los puestos gerenciales, esto es una practica común en todas sus filiales. En un principio, cuando Toyota ingresó a Argentina estas posiciones fueron cubiertas por gerentes japoneses. La idea atrás de esto era sentar las bases siguiendo el modelo de la casa matriz y que estos trabajadores fueran los encargados de transmitir la cultura organizacional al resto de la organización. Más allá de esto, TASA buscó que los trabajadores locales logren ser promovidos a los puestos gerenciales en el mediano plazo. Actualmente todas estas posiciones están cubiertas por trabajadores locales (Prado, 2012).

Siguiendo en la misma línea, otro artefacto cultural es el sistema de desarrollo que ofrece la empresa. Éste está muy pautado desde el inicio para cada posición, prefijando los requisitos mínimos necesarios para una promoción. El tiempo en alcanzar los requisitos varía de acuerdo a cada persona, pero se exige un tiempo mínimo en la posición. Las ventajas y desventajas de este artefacto serán tratadas en otro apartado titulado retención de personal.

La promoción de los trabajadores tiene como requisito obligatorio la presentación de un número mínimo de sugerencias para que la organización analice e implemente. Éstas pueden ser relacionadas con cualquier valor de la organización. La empresa aspira a que a pesar de ser un proceso obligatorio para ascender de puesto, los empleados entiendan la importancia de las sugerencias y los beneficios que suponen para ellos. Conversaciones con operarios permitieron corroborar que en TASA, estos realizan las sugerencias no sólo para poder ascender o pasar de categoría sino también porque reciben respuestas a éstas que facilitan sus trabajos (Operarios, 2012). En Japón el número promedio de sugerencias mensuales asciende a dos<sup>36</sup> por persona, cifra mayor a la Argentina donde solamente se llega a 1,3 por persona por mes (Prado, 2012). La

---

<sup>36</sup> Fuente: <http://factsanddetails.com/japan.php?itemid=908&catid=24&subcatid=156>  
Fecha:27/05/2012

norma para poder ser considerado para un ascenso es de una sugerencia mensual. Prado explicó que muchos de los trabajadores superan esta cuota mientras otros no. Asimismo, una charla con algunos operarios permitió observar que si bien al principio consideraban esta práctica una formalidad, el paso del tiempo les hizo ver que realmente sirve.

El adentrarse más en la empresa permite descifrar artefactos menos visibles, entre ellos se pueden nombrar los “círculos de mejora” o los “5 ¿por qué?” que son mecanismos utilizados, tanto en Japón como en Argentina para mejorar procesos o encontrar las causas reales de los problemas que afronta la organización. Un ejemplo de esto es que ante el mal funcionamiento de una máquina no se conforman solo con arreglarlo sino que a través de inquirir ¿por qué? cinco veces llegan a la causa raíz del mal funcionamiento y la solución que ofrecen contempla que éste no ocurra nuevamente.

Otros mecanismos, que se pueden observar a partir del adentramiento en la organización son las evaluaciones. En TASA constantemente se busca medir todo, desde el rendimiento de los empleados, hasta los errores en la producción. Para esto se utilizan distintos mecanismos. Aquello vinculado con la producción se mide utilizando diversos índices como el *takt time*, DPV –defectos por vehículo-, o los RC –reclamos por clientes-. Estas mediciones se utilizan en todas las plantas de Toyota. Si bien se evalúa si ciertos objetivos fijados de antemano han sido alcanzados, las técnicas de evaluación de los trabajadores son diferentes, y lo más importante a tener en cuenta son las evaluaciones de las cualidades desarrolladas por los trabajadores (Prado, 2012). Las prácticas de mediciones y evaluaciones están estandarizadas para todas las plantas de Toyota.

Los inventarios se organizan a partir de otro artefacto de la cultura de Toyota el *JIT*. Este supone la reducción de los mismo hasta llegar a niveles casi nulos lo cual significa que ante falta de materiales hay que parar la producción por lo cual adquiere un rol fundamental la coordinación entre empleados, materiales y proveedores. Este sistema sirve para eliminar costos y hacer más eficiente la producción y se realiza tanto en Japón como en el resto de las filiales de la empresa incluyendo Argentina.

Las hojas de trabajo, son otro artefacto de la cultura organizacional de la empresa que comparten tanto Argentina como Japón. Este artefacto consiste en una hoja donde se detalla paso por paso los procedimientos necesarios para realizar una tarea. Cada procedimiento tiene su propia hoja de trabajo.



Otros artefactos culturales son las ceremonias o rituales de la organización. TASA dedica algunos meses a resaltar algún valor clave de la empresa. Para esto organiza eventos o promueve actitudes asociadas a estos valores. Por ejemplo en el mes de la seguridad se contrató a un mimo que puso énfasis de manera simpática en alguna práctica de seguridad. Con esto se buscó resaltar dicha práctica y evitar que los empleados la olvidaran (Prado, 2012). Asimismo, dentro de las actividades orientadas a promover actitudes en este mes, las sugerencias hechas por los empleados referidas a la seguridad tenían un mayor valor que durante el resto del año.

La observación permite apreciar otro artefacto, el intensivo sistema de capacitación de los empleados. Este fue previamente explicado en el capítulo anterior, por lo que no se entrará en detalle acerca del mismo. La importancia que tiene la capacitación para la empresa se relaciona directamente con la política de contratación de trabajadores inexperimentados. Si bien esto es una práctica que se realiza en todas las filiales de Toyota, los contenidos de las capacitaciones varían de acuerdo al país en el que se encuentran y se vincula con la educación de las personas, punto que se analizará más adelante.

Finalmente un último artefacto a resaltar es la clara impronta internacional que se observa en la fábrica de TASA. Todas las gerencias tienen algún miembro japonés que si bien no tiene poder en la toma de decisiones, es consultado regularmente y actúa como mecanismo de control del correcto funcionamiento de las prácticas del TPS (Prado, 2012). Además, caminando por la planta se pueden ver grupos de personas japonesas, personas que hablan en inglés o taiwanés, entre otros idiomas.

De acuerdo al análisis efectuado, es posible apreciar las diferencias entre Japón y Argentina no hacen mella en los artefactos.

## **Nivel 2: Creencias y valores**

El segundo nivel que identifica Schein (2004) corresponde al de las creencias y valores que define como normas de comportamiento frente a ciertas situaciones de la organización, son lo que “debería ser”. Suponen un nivel de profundidad mayor que los artefactos razón por la cual son más difíciles de identificar. Asimismo cada artefacto debería tener un valor que lo respalde para que exista concordancia entre lo que la organización aspira a ser –valor- y lo que realmente es –artefactos-.



Siguiendo el orden en el que se expusieron los artefactos, los valores que promueve Toyota relacionados con la vestimenta de los trabajadores son los de “seguridad” y la “creación de una identidad”. El primero es muy importante ya que las fábricas suponen que existen procesos que, de no ser efectuados con la precaución necesaria podrían resultar en peligros para los trabajadores. Este valor se ve reflejado en otros artefactos, como los eventos que se realizan por el mes de la seguridad o las hojas de trabajo que al detallar los pasos necesarios para llevar a cabo cada proceso tienen en cuenta la protección de los empleados.

La seguridad no sólo abarca la parte física sino que también garantiza el empleo a partir de la política de no despidos. Para promover otro valor, el de la “experimentación”. Toyota ofrece a los empleados la seguridad de que no van a perder sus trabajos por malos resultados en estas instancias. En Argentina vemos el valor de la seguridad en sus dos facetas, por un lado, a los empleados se les ofrecen diferentes mecanismos de protección en el trabajo, para agilizar procesos o no perder tiempo, muchas veces éstos no respetan a rajatablas todas las pautas de seguridad. En consecuencia, la empresa busca inculcarles a sus trabajadores la importancia de estas reglas. En este sentido, el mes de la seguridad es un ejemplo de prácticas para educar a los trabajadores al respecto. De igual manera, la seguridad del empleo registra altos niveles de cumplimiento. Incluso en períodos de fuertes crisis, escenarios en donde la mayoría de las empresas se ve obligada a despedir trabajadores, Toyota puede mantener la calma y respetar esta política. La identidad del grupo de trabajadores es un valor que se encuentra secundado por el conjunto de artefactos y a simple vista parece actuar entre los empleados ya que los trabajadores entrevistados se sienten como parte de un “nosotros” perteneciente a la organización.

Las normativas ISO 14001, el departamento de gestión ambiental, los tachos de reciclado y los carteles que incentivan a la gente a tener una actitud “*eco-friendly*”, representan el valor del cuidado medioambiental que promueve Toyota. Esta práctica se realiza en todas las filiales de la marca, que adhirieron a la “carta a la tierra” que es la política ambiental de la compañía emitida por la casa matriz<sup>37</sup>. El cuidado al medioambiente se inserta en todo el ciclo de vida del producto. Los empleados entrevistados se mostraron sorprendidos por el énfasis en la política ambiental de la

---

<sup>37</sup> Información obtenida de la página web de la empresa: <http://www.toyota.com.ar/experience/medio-ambiente/index.aspx> Consulta: 12/05/2012

empresa en Argentina, sin embargo admitieron que hay procesos en los que falta todavía implementar dichas prácticas, por ejemplo en relación a la cantidad excesiva de basura que generan los envases de algunas piezas (Ingenieros Juniors, 2012).

Los siguientes artefactos, observados en TASA son las señales visuales y los carteles *Andon*, estos se apoyan sobre otros dos valores que promueve la organización: el control y la actitud proactiva frente a los problemas. El valor del control se ve presente tanto en otros artefactos como en los índices que se usan para medir los procesos y resultados de las evaluaciones de los empleados, como en la constante presencia de trabajadores japoneses en la empresa. Toyota promueve el control y la medición constante porque solo si se conocen los resultados que se están obteniendo es posible mejorarlos. A su vez, Toyota fomenta la actitud proactiva en sus empleados pero dentro de ciertos límites. Si bien las decisiones son tomadas por aquellas personas que ocupan los cargos más altos y a partir del consenso de los actores, *nemawashi*<sup>38</sup>, todos los miembros de la organización, más allá de su rango tienen la posibilidad de aportar su visión en las decisiones que los afecten. Asimismo, dentro de la fábrica se evidencia de forma más clara el *empowerment* de los empleados en el hecho de que todos los operarios tienen la facultad para parar la producción cuando ésta presenta algún problema. Si bien es cierto que en TASA existen algunos problemas de comunicación que pueden llegar a dificultar la participación de todos los afectados en la toma de decisiones, lo cierto es que son valores que se llevan a la práctica en casi todos los casos.

La existencia de múltiples equipos refleja la importancia del valor del trabajo en equipos. En todo el mundo, Toyota promueve esta idea que se convirtió en una de las premisas más importantes de la cultura.

Otro de los valores fomentados por la empresa es el desarrollo de la sociedad de la cual forma parte. Para esto, una de sus políticas es la de llenar los puestos gerenciales con trabajadores locales. Actualmente, estos lineamientos tienen un cumplimiento del 100% en TASA. Cuando la empresa abrió sus puertas estos puestos fueron ocupados por gerentes japoneses que tenían como misión transmitir la cultura organizacional y capacitar a los trabajadores locales. Actualmente y a partir del desarrollo de carrera, en el 99% de los casos (hay solo dos gerentes que se contrataron en el mercado por

---

<sup>38</sup> Ver glosario anexo

situaciones excepcionales) se llenaron esas posiciones con trabajadores locales. Asimismo la empresa busca ayudar al desarrollo de la sociedad de diversas maneras; entre ellas podemos mencionar su presencia en las escuelas secundarias de la zona, promoviendo capacitaciones docentes y programas para los alumnos. Estas medidas forman parte de la misión global de la organización que es crear una sociedad más próspera teniendo como medio la fabricación de automóviles (Liker, 2011).

Otro valor que fomenta Toyota es la importancia de la experiencia. Ésta comprende no sólo la antigüedad sino también los conocimientos y aportes que los empleados hacen a la organización. Este valor se traduce en los planes de desarrollo de carrera que tienen en cuenta las capacidades adquiridas, el aprendizaje de los trabajadores y el paso del tiempo, en los avances de categoría.

Las sugerencias que deben realizar los empleados para el traspaso de categorías son otros de los artefactos, que se fundamentan en el valor de disconformidad y cuestionamiento del *satu quo* que fomenta la empresa. Esta actitud es la clave de uno de los pilares principales de la organización que es la mejora continua. En Argentina, los empleados, tanto profesionales, como operarios realizan sugerencias. Éstas son en alguna medida obligatorias ya que cumplir con una cuota de sugerencias es una condición de ascenso, pero al mismo tiempo los empleados entrevistados, tanto los ingenieros *juniors* como los operarios reconocen la importancia de este sistema para facilitar y mejorar la manera de hacer su trabajo. El sistema de sugerencias refleja además la premisa de que los trabajadores al estar en contacto directo con el trabajo son los más idóneos para mejorarlo.

Otros de los artefactos que se pueden ver en la organización son los mecanismos de solución de problemas o búsqueda de calidad como los “cinco ¿por qué?” o los círculos de mejora. Estos se basan en distintos valores, entre ellos algunos mencionados anteriormente como el cuestionamiento y disconformidad respecto a la manera en que se hacen las cosas y la búsqueda de la calidad no sólo en los productos terminados sino también en todos los procesos de la organización. Otro de los valores que fundamentan estos artefactos es el “*genchi genbutsu*<sup>39</sup>”. Éste se refiere a la actitud de ir al lugar donde suceden los hechos y ver cómo son los procesos en realidad. En la solución de problemas juega un rol esencial, a diferencia de lo que ocurre en la mayoría de las

---

<sup>39</sup> Ver Glosario Anexo

empresas argentinas, los trabajadores de Toyota no se conforman con escuchar que los problemas se solucionan sino que van y ven que esto efectivamente suceda. Asimismo cuando hay un problema van y ven qué es lo que realmente sucede para después poder aplicar algún mecanismo de solución o mejora. Estas prácticas se instauraron desde la casa matriz y se practican en todas las plantas. En el caso de TASA la información recolectada permite observar que aunque estos no estén totalmente naturalizados, los trabajadores aplican los cinco ¿por qué? Asimismo todos los empleados deben participar de los círculos de mejora para ascender en categoría. Entonces vemos que estos valores están presentes en los trabajadores, algunos los naturalizaron más que otros y el resto los practica para poder ascender en la empresa.

Las constantes mediciones y evaluaciones resaltan el valor del control continuo que se lleva a cabo en la organización. El hecho de que las personas de mayor jerarquía hayan pasado tanto tiempo en la empresa hace que su grado de arraigamiento hacia los valores de la misma sea mayor, por lo cual al ser los encargados del control éste se lleva a cabo de manera muy estricta. Si bien parecería contradictorio que dos de los valores centrales sean el control y el *empowerment* Toyota trabaja constantemente balanceando estas dos tensiones.

Otro valor central que profesa la compañía es la confianza en sus clientes internos, externos y proveedores. Las relaciones con estos son constantemente trabajadas y se basan en la cooperación mutua. A diferencia de las prácticas del mercado, que basan la relación con los proveedores en buscar el mejor precio, TASA busca desarrollarse en conjunto con ellos. Parte de los proveedores de la empresa son japoneses o brasileros, sin embargo la legislativa vigente en Argentina hace que cada vez más piezas o productos terminados deban ser productos de la industria nacional. La cuestión relativa a los proveedores y los concesionarios en un principio fue un tema bastante delicado ya que éstos no cumplían con las pautas internacionales que Toyota esperaba de ellos (Prado, 2012). En parte por necesidad, y en parte por su objetivo de colaborar con el desarrollo la sociedad TASA ayuda a capacitar a sus proveedores y trabaja conjuntamente con ellos para que ambas empresas puedan mejorar. Asimismo, los ayuda económicamente en ocasiones. Respecto a los concesionarios la relación es muy fluida y la empresa tiene un programa de capacitación en las escuelas técnicas del interior del país que sirve para desarrollar a las personas y es la mayor fuente de reclutamiento de empleados (Prado, 2012). Esta relación de confianza y cooperación

con proveedores y concesionarios hace posible el funcionamiento del *JIT*, uno de los procesos claves de la empresa.

Las hojas de trabajo resaltan otro valor de la empresa que es la estandarización. Una vez más aparece la idea de contradicciones presentes en la cultura de la organización: por un lado tenemos el trabajo estandarizado y por el otro, la actitud de disconformidad frente a la manera de hacer las cosas. Esto se debe a la creencia de la compañía de que sólo es posible mejorar una tarea que se encuentre estandarizada, de otra forma los cambios efectuados no perduran. Respecto a la estandarización se presenta un problema en el ámbito argentino, esto se debe a que esta práctica requiere un estricto seguimiento de normas que no está presente en la cultura nacional argentina. Un autor señala que en Argentina puede observarse un fenómeno que éste catalogó a través del concepto de “anomia boba”, que consiste en un fuerte desapego a las normas, traducida en incumplimiento frente a las mismas, lo cual implica la frustración de los propósitos de los actores de la sociedad en conjunto y trae como consecuencias ineficiencias sociales y subdesarrollo (Nino, 1992). La presencia de este fenómeno hace que haya desviaciones en los procesos en TASA que en TMC no ocurren, ya que la cultura japonesa presenta un fuerte respeto por las normas. Diversas prácticas tuvieron que ser instauradas para aumentar el respeto por las reglas, entre ellas un dispositivo que exige a los empleados registrar los horarios de entrada y salida haciendo posible que se pueda controlar que los empleados respeten los horarios. En Japón esto no es necesario ya que a ningún empleado le pasa con una falta de puntualidad. Como éste hay muchos ejemplos que indican que se tuvieron que realizar ajustes necesarios para implementar la cultura Toyota en Argentina. Éstos, sin embargo, no logran compensar del todo la falta de respecto a las normas entre los trabajadores.

Las ceremonias que se realizan en diversos meses resaltan los valores de control, aprendizaje constante y búsqueda de mejora. Es importante señalar estos mecanismos como una manera que tiene la organización de continuar penetrando la cultura en los trabajadores.

Las capacitaciones realizadas continuamente se corresponden con el valor del aprendizaje constante. Toyota busca que sus empleados y la organización en conjunto aprendan como clave para poder mejorar. Las capacitaciones se dedican tanto a la mejora de habilidades técnicas como cuestiones específicas relacionadas con la cultura.

Finalmente, el último artefacto que se mencionó es la presencia internacional que se apoya en el valor de la injerencia japonesa en la cultura. Claramente para este valor solamente se tendrá en cuenta TASA y no TMC ya que este último está inserto en la cultura japonesa. En Argentina no sólo las prácticas tienen una clara impronta japonesa, sino también el lenguaje y hasta la manera de abordar los problemas. Lo interesante en este sentido es que muchas veces la cultura local es contraria a algunas de las prácticas que supone la cultura japonesa, por lo cual Toyota constantemente tiene que re-educar a sus empleados para inculcarle estos valores

La concordancia que se encontró en el análisis de los artefactos disminuye al profundizar y adentrarse en el análisis de los valores. Los resultados obtenidos demuestran que más allá de que se instauró en Argentina el TPS como un todo, algunos valores no concuerdan con aquellos de la cultura nacional, asimismo en algunos casos existe discordancia entre las instituciones nacionales y las adoptadas por TASA por ejemplo respecto a la retención de empleados. Esto puede actuar de manera ineficiente para alguno de los actores.

### **Nivel 3: Presunciones Básicas**

El último nivel a analizar referido a la cultura es el más profundo y corresponde lo que Schein (2004) denominó como presunciones básicas. Éstas son conceptos implícitos que se toman como verdades indiscutibles dentro de la organización y que moldean el comportamiento de sus miembros.

En Toyota hay dos valores fundamentales e incuestionables de los cuales se desprenden el resto, estos son el *Kaizen* y el respeto por las personas. El primero tiene tres dimensiones: la mejora continua, la actitud disconformista y el *genchi genbutsu*. El segundo abarca dos dimensiones: el trabajo en equipo y el respeto por las personas. La mayoría de los valores expuestos en el apartado anterior derivan de alguna manera de éstos dos.

Como se explicó en el capítulo anterior, estos pilares son la esencia del TPS, por lo cual la empresa intenta inculcarlos con ahínco en todos sus empleados. El análisis permitió observar que se encuentran adentrados en los trabajadores tanto consciente, como inconscientemente. Constantemente aluden a los pilares y justifican que son las mejores prácticas. Además, distintas charlas o situaciones permitieron observar que los empleados los tienen arraigados inconscientemente. Muchas veces el abordaje de los

problemas que manifestaban los entrevistados tenía aspectos del *Kaizen*, sin que ni siquiera lo nombraran.

El respeto por las personas y el *Kaizen* son conceptos que se extienden traspasando la organización en sí misma, abarcan una esfera que incluye a los clientes, proveedores y la sociedad en general. Estos valores remiten a la auténtica declaración de la misión de la organización que se divide en tres partes: contribuir al crecimiento económico del país en el que se encuentra localizada, contribuir a la estabilidad y al bienestar de los miembros y contribuir al crecimiento global de Toyota (Liker, 2011). Toyota está al tanto que para poder crecer, sus empleados, proveedores y clientes también deben hacerlo; pero también la sociedad debe formar parte del crecimiento, por lo cual la empresa contribuye no solo a través de la creación de puestos de empleo sino también a partir de políticas sociales como la participación en escuelas.

Estos valores también dan ejemplifican la orientación al largo plazo que tiene la organización.

### **Conclusiones-Coordinación entre empleados**

El análisis cultural para entender la esfera de la coordinación de empleados muestra que hay muchas concordancias entre TMM y TASA especialmente respecto a los valores básicos que se transmitieron y los artefactos que se replicaron. Sin embargo, las creencias y valores muestran ciertos déficits. Esto sucede en algunos casos por no ser compartidos por los empleados de la empresa y en otros por no adecuarse a las situaciones locales.

Este análisis cobra relevancia por el rol central que ocupan las personas para el TPS, de allí que TASA trabaja constantemente para disminuir las tensiones entre la cultura nacional y la que requiere la organización para lograr mayor eficiencia.

La Tabla a continuación resume lo analizado en cada nivel de la cultura organizacional de TASA.



**Tabla 1: Tres Niveles de la cultura Organizacional de TASA**

<b>Artefactos</b>	<b>Creencias y Valores</b>	<b>Presunciones Básicas</b>
Vestimenta	Seguridad de las personas –Identidad común	
Separación de residuos ISO 14001 – Tachos de separación de residuos – Área de Gestión Ambiental	Cuidado medioambiental	
Señales visuales - <i>Andon</i>	Control – Solución de Problemas – Empowerment	
Lenguaje	Identidad	
Equipos de trabajo	Trabajo en equipo	
Puestos gerenciales ocupados por trabajadores locales	Desarrollo de la sociedad	
Política de desarrollo de carreras	Aprendizaje – Importancia de la experiencia	
Sugerencias	Cuestionamiento del <i>statu quo.</i> – Mejoras – Actitud de disconformidad	
Círculos de mejoras – 5 ¿por qué?	Calidad - Cuestionamiento del <i>statu quo</i> - <i>Genchi Genbutsu</i> - Mejoras	
Evaluaciones- Mediciones	Control- Mejoras	
JIT	Confianza en clientes y proveedores-	

**Kaizen**

**Respeto por las personas**



	estandarización
Hojas de Trabajo Estandarizadas	Estandarización- Mejoras
Ceremonias (Mes de...)	Control - Mejoras - Aprendizaje
Capacitaciones	Aprendizaje – Mejoras
Presencia internacional	Control – Identidad- injerencia japonesa

*Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de entrevistas*

### **Entrenamiento vocacional y capacitación de la fuerza laboral**

El análisis del entrenamiento vocacional y la capacitación de la fuerza laboral abarca dos esferas: una macro y una micro. La primera se refiere al contexto nacional y local e incluye el grado de capacitación, habilidades y conocimientos que ofrece el mercado laboral; la esfera micro lleva este análisis a la Compañía y compara las condiciones existentes en el mercado laboral y las que la empresa requiere de su fuerza laboral. En el caso de existir una brecha entre ambas siendo que la organización necesite mayores capacidades de las que encuentra en el mercado, ésta deberá hacerse cargo de la capacitación para poder llevar a cabo sus actividades con normalidad. A continuación se expondrán los resultados obtenidos en cada una de estas dos dimensiones.

#### **Análisis Micro**

El análisis micro se concentrará específicamente en las medidas tomadas por la Compañía para asegurar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias en su fuerza laboral. El caso de Toyota es interesante porque la empresa privilegia como política global la contratación de trabajadores sin experiencia previa, por cuestiones culturales. Los requisitos de contratación de Toyota para el caso de los operarios es haber completado los estudios secundarios y para el caso de los profesionales, haber completado los estudios universitarios. Asimismo, para ambos la empresa busca una concordancia entre los valores del individuo y los valores de la organización.

Entonces la capacitación se centra en una parte “*hard*” que incluye las capacidades técnicas de los empleados y en una parte “*soft*” que se refiere al plano cultural. Sobre

las capacitaciones técnicas se habló en el Capítulo 2, diferenciando concretamente los casos de operarios y profesionales. Cabe agregar que la empresa constantemente realiza capacitaciones para sus empleados cumpliendo su principio de “mejora continua”. La importancia de las capacitaciones se evidencia en los largos procesos de desarrollo de carrera que incluyen evaluaciones en cada etapa y que miden los conocimientos incorporados, necesarios para cada puesto.

La capacitación respecto a la cultura juega un rol central en la organización, tal es el caso que los primeros trabajadores de TASA tuvieron un período de capacitación en la casa matriz en Japón, que duró entre seis meses y un año, dependiendo del puesto y consistió en un proceso de *on the job training* (Renda, 2012). De esta manera los trabajadores pudieron “embeberse” de la cultura a través del contacto directo. Asimismo, para asegurar una correcta réplica de los valores y de la cultura organizacional, cuando TASA abrió sus puertas los cargos gerenciales fueron ocupados por gerentes japoneses. Con el paso del tiempo, y siguiendo las pautas de desarrollo de carrera, los trabajadores que, antes de abrir la empresa, habían sido capacitados en Japón, fueron ascendiendo hasta ocupar los cargos gerenciales, apoyándose en unos de los valores de Toyota que es el desarrollo de la sociedad en la que se encuentra.

A pesar de que los cargos gerenciales son ocupados por trabajadores locales, el contacto con Japón es directo. Además de los ya mencionados trabajadores japoneses en cada área, los distintos sectores tienen comunicaciones, vía teleconferencias por ejemplo, como mínimo una vez al mes. Asimismo, los gerentes viajan a Japón para continuar aprendiendo y mejorando entre una y dos veces al año. Además, una práctica muy común a nivel corporativo es el *benchmarking* entre las distintas filiales.

Más allá de las capacitaciones formales de las que participan todos los empleados, la empresa busca que sus trabajadores aprendan constantemente para así poder aplicar el *Kaizen* en todo su potencial. En este sentido los jefes directos de cada empleado juegan un rol fundamental ya que en el “día a día” son los encargados de enseñarles a sus subordinados diversas técnicas y de inculcarles los valores principales del TPS

### **Análisis Macro**

El análisis macro requiere una mirada al contexto nacional, en el que se desenvuelve la empresa. Los requisitos necesarios para la contratación en ambos países, Argentina y Japón son iguales, sin embargo las condiciones del mercado laboral en ambos son

diversas. Si bien los índices no brindan información profunda sobre las situaciones de estos países sirven para tener una idea general de las desigualdades existentes. De acuerdo al Índice de Desarrollo Humano publicado anualmente por PNUD<sup>40</sup>, Argentina alcanza un nivel del 77,6% de capital humano desarrollado, mientras que Japón un 90,1%. Este análisis toma en cuenta salud de la población, acceso a la educación y niveles de vida digno. Este primer acercamiento da una pauta sobre las diferencias en el desarrollo de ambas naciones. En segundo lugar, teniendo en cuenta que la empresa prioriza solamente la educación de sus trabajadores sin tener en cuenta la experiencia laboral, el análisis sobre la calidad de la educación cobra relevancia. Según las evaluaciones internacionales PISA<sup>41</sup>, que evalúan a alumnos en sus capacidades de comprensión lectora, y conocimientos matemáticos y científicos, existe una gran desigualdad entre las capacidades aprendidas por los jóvenes japoneses y argentinos. El último estudio realizado en 2009 comprende 65 países, entre los cuales, en el *ranking* general, Argentina se ubicó en el puesto 58, mientras que Japón en el tercero. Asimismo Argentina fue uno de los países donde se observaron mayores desigualdades en la calidad de educación recibida de acuerdo a las condiciones económicas.

Si bien estos datos solamente brindan un abordaje superficial de las diferencias entre las condiciones en la esfera educativa de ambos países, este trabajo no se propone más que eso, ya que su objetivo no es estudiar las políticas educativas de estos países, sino cómo éstas influyen en las diferentes prácticas adoptadas por Toyota Argentina y Toyota Japón.

Lo expuesto permite observar que existen grandes diferencias entre las capacidades aprendidas en el nivel secundario entre los alumnos argentinos y japoneses. Esto en TASA no es un tema que pasa desapercibido. La empresa, en concordancia con su valor de ayudar a la sociedad en la que se desenvuelve, colabora con las instituciones secundarias de las localidades de Zárate y alrededores con programas tanto para los alumnos como para capacitar a los docentes (Prado, 2012). Esta práctica no es algo exclusivo de TASA, sino que todas las sucursales de Toyota tienen programas de ayuda a la sociedad. Más allá de las mejoras a la comunidad estos programas ayudan directamente a la empresa. Esto se ilustra por ejemplo en que la mayor parte del reclutamiento de los concesionarios de Toyota en el interior de Argentina proviene de

---

<sup>40</sup> Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo

<sup>41</sup> Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos

graduados de instituciones secundarias con perfiles técnicos en los cuales TASA implementó el programa de formación META<sup>42</sup> (Prado, 2012).

A pesar de estos resultados que parecerían indicar un problema respecto a la capacitación, la empresa no se preocupa tanto por esto, sino más por la dificultad que tiene para encontrar personas que compartan los valores de la organización. En el proceso de reclutamiento de operarios, cada diez entrevistados se contrata uno y los problemas generalmente se asocian a un tema cultural de valores y no de experiencia o capacitación (Prado, 2012). Como ya mencioné, en la sociedad argentina puede observarse aquel fenómeno que Nino (1992) denominó como “anomia boba”, que resulta incompatible con lo que busca la empresa. Asimismo el hecho de que los puestos deban ser cubiertos por personas jóvenes – de entre dieciocho y treintaicinco años- dificulta aún más la concordancia entre los valores de los candidatos y los de la empresa.

El tema de la ubicación influye negativamente en la cuestión del reclutamiento. El hecho de que la empresa se encuentre situada en Zárate<sup>43</sup>, provincia de Buenos Aires, una localidad relativamente pequeña y alejada de la Capital Federal, reduce significativamente el número de trabajadores elegibles. Los mercados laborales de Zárate y Campana –localidad cercana- se encuentran explotados prácticamente por completo para los puestos operarios, para los cuales, la empresa solamente contrata a personas entre los 18 y los 35 años. En los casos de las localidades mencionadas, las personas de 30 años que no son empleados de la compañía generalmente no pasaron el proceso de selección por lo que ya fueron descartados por la empresa. Esto significa que la única fuente de reclutamiento de trabajadores en estas localidades son los recientemente egresados de la escuela secundaria. Sin embargo, esto representa un problema para la empresa y es que a la misma no le conviene tener tantos trabajadores jóvenes y necesita un balance etario en su planta (Prado, 2012). Como solución a este problema TASA ofrece ciertos beneficios para sus trabajadores para hacer más atractivos los puestos, como transporte desde distintas localidades hacia la planta. Otra política que se está llevando a cabo con el mismo objetivo es la creación de una nueva ruta que une Zárate con San Andrés de Giles (Prado, 2012), esto permitirá extender la oferta laboral hacia esta localidad y localidades cercanas como San Antonio de Areco.

---

<sup>42</sup> Mejora de la Educación Técnica Automotriz

<sup>43</sup> Provincia de Buenos Aires

El problema de capacitación no se reduce solamente a los operarios. La empresa lo tiene muy en cuenta en lo que respecta a los profesionales. La mayoría de los trabajadores que contrata son recientes graduados de carreras de Ingeniería. En este sentido una vez más la ubicación adquiere protagonismo. Si bien en Campana hay una sede de la Universidad Técnica Nacional –UTN- de ésta egresan en promedio solamente veinte ingenieros al año, que son pretendidos por las diversas empresas del polo industrial Campana-Zárate. Esto implica que TASA debe ofrecer beneficios para atraer profesionales de otras localidades. La mayoría de éstos son de Capital Federal y la empresa intenta captarlos ofreciendo sueldos por encima de la media de mercado, transporte a la fábrica y otros beneficios. Asimismo Toyota, como creadora del TPS se convierte en un atractivo muy grande para los jóvenes profesionales. El problema de reclutamiento es más potencial que real teniendo en cuenta que en estos momentos TASA no tiene dificultades al buscar trabajadores en el mercado. Sin embargo, en vistas al crecimiento que planea la empresa y mirando, por un lado el crecimiento industrial nacional y por el otro las bajas tasas de graduados de ingeniería TASA se preocupa por la competencia para conseguir profesionales en un futuro. Los directivos de Recursos Humanos de TASA temen a la escasez de ingenieros en un mediano plazo. A pesar de esto no se toma ninguna medida concreta para anticiparse a este problema.

### **Conclusiones – Entrenamiento vocacional y capacitación**

Lo expuesto previamente permite llegar a ciertas conclusiones. En primer lugar, a pesar de la superioridad japonesa respecto a Argentina en lo que se refiere a la calidad de educación, las prácticas que adopta la Compañía no varían significativamente. Toyota tiene una política de *on the job training*, lo que significa que los empleados son sometidos a un proceso de capacitación intensivo a cargo de la empresa, de esta manera la organización se asegura que los trabajadores posean las habilidades necesarias. Las capacitaciones se realizan tanto para operarios como para profesionales, a pesar de que los contenidos técnicos varían significativamente; sin embargo, todos los trabajadores reciben la misma capacitación en lo que se refiere a la esfera cultural. En este punto se encontraron las mayores diferencias respecto a Japón y se pudo comprobar que TASA le otorga especial relevancia a esta cuestión. Esto se debe en gran medida a la incompatibilidad que existe entre la cultura nacional donde puede observarse lo que Nino (1994) denomina “anomia boba”, y la de la empresa que es más estricta y fuertemente apegada a las normas. La importancia de esta cuestión se ejemplifica en las

primeras capacitaciones de los puestos de jefes que se efectuaron durante un mínimo de seis meses en Japón para que estos trabajadores puedan comprender la cultura de Toyota en todas sus dimensiones y de esta manera transmitírsela a sus subordinados. Los jefes juegan un rol fundamental en el entrenamiento de los empleados ya que una vez terminada la capacitación formal, son estos los que se encargan de enseñar y transmitir valores todos los días.

Asimismo es importante recalcar el problema a futuro de Toyota respecto a la falta de ingenieros, ya que de no encontrar solución podría convertirse en un freno importante a la expansión de la empresa en Argentina

### **Relaciones laborales**

En primer lugar para comenzar a hablar de las relaciones laborales en Toyota, es importante resaltar que tanto en Argentina como en Japón éstas se producen por medio del mercado formal teniendo en cuenta todos los aspectos legales necesarios. Para analizar la esfera de relaciones laborales se tendrán en cuenta cuatro dimensiones que afectan específicamente a TASA. Hay temas de relaciones laborales y leyes laborales que no se trataron por no ser pertinentes al análisis. Las dimensiones, que se atenderán son la política de despidos de la organización, las políticas de retención de empleados, la relación con los sindicatos y finalmente la política de salarios.

### **Políticas de despidos**

Luego de los conflictos en la fábrica de Toyota hacia finales de la década del 40 que concluyeron con la renuncia de uno de los dueños y presidente en ese momento, Kiichiro Toyoda, se les aseguró a los empleados de la fábrica empleo de por vida. Este antecedente se convirtió luego en la política de “no despidos” que tiene la empresa y que constituye uno de los elementos más importantes del TPS. Esta política tiene como objeto brindarles seguridad a los trabajadores e incentivar a que éstos prueben mejorar los procesos, sin tener que preocuparse en el caso de que los resultados de sus pruebas no sean positivos.

Ésta política se adoptó en TASA también, que tiene una tasa de despidos mínima e incluso en períodos de crisis optó por mantener su fuerza laboral. Ahora bien, Diego Prado<sup>44</sup>, expuso que en raras ocasiones puede ocasionarse un despido pero, que antes de

---

<sup>44</sup> Gerente de Recurso Humanos

llegar a esta instancia, se realizan advertencias orales, por escrito y suspensiones. Los despidos son una excepción, pero aún así existieron casos en la compañía.

### Retención de empleados

La empresa no toma medidas de retención de empleados, sin embargo esto es un problema que acecha a la organización. La cultura japonesa supone trabajar siempre en la misma empresa, por lo cual la movilidad de la fuerza laboral en TASA cobra relevancia para el análisis. Diego Prado en su entrevista manifestó que existe un problema de retención entre los profesionales *juniors*, pero expresó que una vez superada la barrera de los dos años en la empresa, la tasa de deserción disminuía en gran medida y era casi nula. La entrevista con dos profesionales *juniors* nos permitió corroborar este hecho ya que ambos habían evidenciado renunciaciones de compañeros en sus sectores. Como se explicó, el *turnover* se debe a los largos procesos de desarrollo de carreras, a la ubicación de la planta y al hecho de que los trabajadores de Toyota son codiciados por otras empresas para cargos más altos que los que cumplen en TASA. Entre los profesionales jóvenes la empresa es vista como una “buena escuela” que luego les permitirá acceder a mejores puestos de trabajo.

La entrevista con Martín Renda (ex empleado) puso en evidencia, que los problemas de retención de trabajadores afectan a los cargos más altos también. Diego Prado quiso minimizar este hecho, sin embargo, Martín Renda contó que de los catorce trabajadores de su camada, sólo cuatro permanecen aún en TASA. Al preguntarle por qué él y sus compañeros abandonaron la organización contestó dos cosas: en primer lugar se encontraban ya cansados de la cultura japonesa y en segundo lugar mencionaron que otras empresas ofrecían mejores trabajos y ellos sentían que estaban capacitados para tener más responsabilidades y cargos más altos de los que les ofrecían en Toyota.

El problema entonces se observa en los distintos niveles jerárquicos de los trabajadores profesionales y se agrava por el hecho de que, como en la casa matriz este problema no existe, no hay ninguna política oficial sobre cómo tratarlo, por lo cual TASA no toma medidas.

La importancia de las altas tasas de *turnover* se encuentra en el impacto que tienen sobre otras esferas de la organización, en primer lugar suponen mayores necesidades de capacitación, asimismo por el poco tiempo que permanecen algunos trabajadores en la empresa en muchos casos la inversión en capacitación nunca genera retornos para la



organización. A pesar de la gravedad de este asunto, sobre todo para una organización que continuamente intenta eliminar aquello que no produce valor, la consecuencia más importante de la incapacidad de retener a los empleados es la tensión que surge en el hecho de que la empresa tiene una visión a largo plazo mientras que los empleados a corto o mediano plazo.

### **Relación con los sindicatos**

Toyota, en Japón tiene un sindicato propio, el “sindicato de los trabajadores de Toyota”, el cual se muestra muy cooperador con la organización. La relación es buena y esto se debe en gran medida a los acuerdos de no despidos, los salarios relativamente buenos y la cultura de trabajo que se ofrece en Japón. La situación en Argentina es completamente diferente, por el simple hecho de que no hay un sindicato propio de la empresa y la relación con éste depende del poder que le otorga la esfera política a los sindicatos. Estas diferencias llevan a la necesidad de analizar concretamente cómo afectan los sindicatos argentinos a la implementación de *Lean Production*. Para ello en primer lugar se intentará explicar cómo fue variando la relación a lo largo de los años.

Antes de la instalación de Toyota en el país, un conflicto sindical condujo a los trabajadores de la industria automotriz a buscar representación en dos sindicatos: la “Unión de Obreros Metalúrgicos” –UOM- y el “Sindicato de Mecánicos y Afines de la Industria Automotriz de la república Argentina” –SMATA-. Como consecuencia del conflicto se decidió que el primero representaría sólo a los trabajadores de Peugeot mientras que el otro al resto de los trabajadores bajo convenio de la industria automotriz argentina. En estas condiciones Toyota, como nuevo actor potencial de la industria, se reunió con ambas instituciones presentando una serie de condiciones que pretendía que cumplieren para elegir cuál de las dos le otorgaría la representación (Prado, 2012). Esta modalidad le permitió imponer condiciones atípicas para las negociaciones sindicales argentinas y finalmente eligió a SMATA. El convenio que se terminó firmando fue inusual para el contexto nacional, porque contemplaba particularidades de la cultura japonesa. Estas particularidades incluían por el lado de la empresa un compromiso de trabajo a largo plazo para sus empleados y una política de no despidos; y por el lado del empleado suponía también un compromiso muy fuerte hacia la organización,



flexibilidad respecto a los horarios a través del llamado “banco de horas” y polifuncionalidad.

La flexibilidad respecto a los horarios apoya el correcto funcionamiento del JIT. La empresa al no tener inventarios muchas veces debe acomodarse a imprevistos de producción por lo cual requiere una fuerza laboral muy flexible. Para ello, una de las medidas que se tomaron fue la instauración del sistema de jornada anual que funciona a través de lo que en la organización se conoce como un banco de horas. De acuerdo a éste los trabajadores pueden ser avisados que por algún motivo relacionado con la producción no deberán ir a trabajar al día siguiente, cobrando igualmente por este día. Sin embargo supone también que los empleados deberán reintegrar esas horas trabajando, por ejemplo un sábado sin cobrar horas extras. De esta manera la empresa puede salvaguardarse frente a imprevistos o cambios en la producción. Otro concepto nuevo que supuso el convenio con SMATA para aumentar la flexibilidad de la empresa fue la polifuncionalidad de los empleados. Ésta supone una diferencia respecto a las prácticas habituales de representación sindical que pautaban un sindicato por cargo de trabajo lo cual significaba diferentes negociaciones de acuerdo al oficio. De esta manera, previo al ingreso de TASA se lograron formalizar las réplicas de las prácticas japonesas y evitar problemas con los sindicatos. Sin embargo, teniendo en cuenta que en Argentina el poder de los sindicatos varía de acuerdo a la esfera política, hay que mencionar que sucedieron diversos cambios que incidieron en la relación de TASA con el sindicato. Cuando Toyota se instaló en Argentina, los sindicatos eran instituciones bastantes pasivas y el pequeño tamaño de TASA en relación con sus competidores hacía que SMATA no centrara su atención en la organización. Esto supuso un período de buena relación entre la empresa y el sindicato. Asimismo, el hecho de que después de la crisis de 2001 la empresa no despidiera empleados, sino que continúe planeando una expansión significó una muestra muy importante acerca del compromiso con las condiciones pre-pactadas entre la empresa y el sindicato, lo cual contribuyó a una buena relación sobre todo teniendo en cuenta que la práctica común de la industria fue despedir a sus trabajadores. Sin embargo, distintos factores contribuyeron a deteriorar esa relación. El más importante de estos fue el cambio de gobierno. A partir de la asunción de Néstor Kirchner los sindicatos pasaron a convertirse en actores claves de la esfera política nacional ganando así mucho poder. Asimismo, la empresa creció y se volvió más atractiva a los ojos de SMATA. Pasó de tener en sus inicios 400 empleados

a los 3300 que tiene hoy en día. Esto llevó a un deterioro de la relación entre TASA y el sindicato que se plasmó en el intento de un convenio colectivo común para todas las empresas del rubro sin diferenciar por ejemplo, el hecho de que durante la crisis solamente Toyota había mantenido su política de no despidos, mientras las demás empresas achicaban costos a través de recortes de personal. Este período supuso una serie de complicaciones por el deterioro de esta relación. Sucedieron diversos paros y hubo un quite de cooperación. En 2007 se logra revertir esta situación en parte gracias a un cambio de conducción en SMATA. El período de tensiones se extendió desde el 2004 al 2007. Supuso un aprendizaje mutuo que se refleja en la relación actual de cooperación que hay entre el sindicato y la empresa. Más allá de que se solucionaron las tensiones la situación en relación a los sindicatos dista de la japonesa, sin embargo las medidas que se tomaron cediendo en algunas cuestiones para poder imponer ciertas condiciones hacen que las prácticas del TPS se puedan llevar a cabo a pesar de las discrepancias entre los sistemas argentino y japoneses.

A partir del 2010 y como consecuencia de la inequidad en las negociaciones entre los trabajadores bajo convenio y aquellos que no se encontraban comprendidos en él, surgió un nuevo sindicato, la “Asociación de supervisores Metalmecánicos de la República Argentina, -ASIMRA-”. El SMATA cubre solamente hasta el cargo de *Team Leaders*, por lo cual ASIMRA, de a poco busca afiliar a los trabajadores restantes que tengan intereses en ser representados.

## Salarios

Tanto en Argentina como en Japón Toyota paga salarios que se ubican por encima de la media de mercado. Sin embargo, como consecuencia de distintos factores propios del entorno argentino se tuvo que crear un sistema de salarios bastante original que contemplase por un lado el mercado y por el otro la equidad interna. El inconveniente se debía al “solapamiento de salarios” que existía entre trabajadores bajo convenio colectivo y aquellos fuera de éste, surgido por el hecho de que los trabajadores bajo convenio lograban mejores negociaciones por el poder de los sindicatos, que el resto de los trabajadores cuyos salario solamente era ajustado por inflación. Los ajustes por inflación se hacen teniendo en cuenta los datos oficiales del INDEC<sup>45</sup>, que han perdido credibilidad y son muy cuestionados ya que reflejan una tasa de inflación menor a la

---

<sup>45</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

inflación real. Entonces lo que sucedía era que los operarios terminaban ganando más que los profesionales porque sus negociaciones eran mejores. Para solucionar este problema TASA creó un sistema que por un lado contempla a sus competidores y fija un salario por encima de la media de mercado. Por el otro lado, busca la equidad interna en los salarios; para esto mide la diferencia entre un operario y un trabajador. Se tomó como medida de diferenciación la educación universitaria recibida por el profesional, en contraposición de la experiencia en la empresa que logró el operario. TASA supone que en promedio las carreras universitarias duran cinco años, entonces mide la diferencia entre un profesional que invirtió cinco años para recibirse en contraposición a un operario que trabajó cinco años en la empresa. El mayor puesto que podría ocupar un operario luego de cinco años es el de “*Team Member 3*” con cinco años de antigüedad”. El salario de estos empleados se fija por el convenio y lo que hace la organización es igualarlo con el del profesional nuevo. Entonces, en base a los resultados obtenidos interna y externamente TASA fija los salarios de los trabajadores fuera de convenio. Estos, a su vez se actualizan cuatrimestralmente y están en promedio un 10% por encima de la media de mercado.

### **Conclusiones – Relaciones laborales**

Las condiciones presentes en la esfera de relaciones laborales de Japón y Argentina son diferentes, sin embargo las prácticas que lleva a cabo TASA no siempre se adecúan a esas diferencias. En el caso de la política de salarios la empresa tomó una actitud activa frente a las discrepancias existentes con el entorno japonés y exitosamente logró imponer una nueva medida que solucionó los problemas que encontraba la organización. En contraposición, en cuanto a la retención de empleados la empresa no tomó medidas concretas y esto se traduce en un gran problema especialmente teniendo en cuenta el foco en la capacitación y en el largo plazo que tiene la organización.

Otro factor importante a tener en cuenta es la fluctuación que experimenta la relación con el sindicato, que depende de la importancia que le otorguen los dirigentes políticos, situación muy distinta a la que se presenta en Japón en donde la relación con el sindicato es estable y cooperativa y a diferencia de lo que ocurre en Argentina la empresa tiene un sindicato propio. Más allá de las diferencias es importante resaltar el nivel de adaptación de la empresa que logró ajustarse, no sin dificultades, a condiciones adversas en este sentido.

## Conclusiones

Toyota es una organización que se especializa en balancear prácticas y valores que a simple vista parecieran ser contradictorios, entre ellos hemos nombrado la estandarización de los procesos y el *Kaizen*; el *empowerment* y el control constante y, en el caso de TASA, el entorno Argentino con las prácticas japonesas. El trabajo revela que a pesar de las diferencias contextuales con Japón, en la sucursal argentina de Toyota se emplean las diversas prácticas de *Lean Production* teniendo en cuenta la política de la casa matriz. Sin embargo, algunas de éstas no son compatibles con las particularidades del entorno institucional argentino. Por esto, algunas deben obligatoriamente ser modificadas, mientras que otras permanecen sin alteraciones volviéndose ineficientes en el contexto local. Esto se repite en las tres esferas analizadas.

En la esfera de coordinación entre empleados, se encontró que a pesar de existir artefactos culturales iguales tanto en el caso japonés como en el argentino, los valores que sustentan dichos artefactos no se repiten en ambas organizaciones. Esto se relaciona en primer lugar con el hecho de que es mucho más simple copiar artefactos que valores, pero también con el hecho de que las sociedades son distintas y por lo tanto las cultura de base también. Mientras que la cultura japonesa se identifica con el orden y un alto seguimiento de las normas, la cultura argentina se asocia al incumplimiento de reglas y a lo que Nino (1992) denominó “anomia boba”.

En la esfera de capacitación y habilidades de la fuerza laboral se observó que si bien existen grandes diferencias respecto a los entornos, específicamente en lo relacionado con la calidad de la educación recibidas por las personas, esto no incide mucho en la implementación del TPS en TASA. La poca incidencia se debe a otra política de la organización que es la contratación de trabajadores sin experiencia laboral previa y los sistemas de capacitación *on the job*. Tanto en Japón como en Argentina, Toyota se encarga de que los trabajadores tengan las capacidades requeridas a través de fuertes capacitaciones a cargo de la empresa. El gran déficit argentino se debe una vez más a cuestiones relacionadas con cultura y valores y no a conocimientos técnicos específicos.

En consecuencia la organización más allá de las capacitaciones técnicas debe incorporar el aprendizaje cultural, algo que en Japón no es necesario.

En la esfera de relaciones laborales se encontraron mayores diferencias, especialmente en lo referido a la política de retención de la empresa, el sistema de salarios y la relación con los sindicatos. En Japón la práctica habitual es que los empleados trabajen toda la vida para una misma empresa por lo cual no resulta un problema que las organizaciones tengan que retener a sus trabajadores. En Argentina hay mayor movilidad en el mercado laboral, y existe competencia entre las empresas por los mejores empleados. En este sentido el hecho de que el desarrollo de carreras sea largo afecta negativamente a la organización. Entre los profesionales jóvenes TASA es vista como un “trampolín” hacia otros trabajos, Toyota aparece como una buena escuela que los convierte en candidatos muy atractivos para puestos más altos en otras empresas. Esto sucede también entre los profesionales más experimentados si bien el ratio de *turnover* en este caso es menor. Las causas que generan deserción no se explican sólo a través de mejores ofertas laborales sino también, a un hartazgo frente a la cultura japonesa. Otra de las diferencias en esta esfera se encontró en el sistema de salarios. TASA se tuvo que adaptar a las condiciones que le impuso el sindicato respecto a los salarios de los operarios, esto generó problemas relacionados a la equidad interna de los sueldos. Como consecuencia la empresa creó un sistema de salarios que contempla tanto la competitividad con el mercado laboral como la equidad interna entre los trabajadores, tratándose de una práctica novedosa que se implementó solamente a nivel local para solucionar un problema de “solapamiento de salarios”. Finalmente, la última diferencia significativa encontrada en esta esfera se refiere a las relaciones que existen entre cada una de las sucursales y sus sindicatos. Como se explicó en Japón, Toyota tiene un sindicato propio que se muestra cooperativo. En Argentina la empresa se maneja con dos sindicatos, ASIMRA y SMATA. El primero es bastante reciente por lo cual no tiene gran cantidad de adheridos. El segundo, en cambio tiene más poder y representa a todos los operarios que ocupan cargos de *team members* o *team leaders* desde el ingreso de la empresa en Argentina. La relación con este último ha ido variando dependiendo en gran medida del poder que el gobierno nacional le otorga a los sindicatos. Actualmente, a pesar del poder creciente que tienen estas instituciones, la empresa ha logrado mantener una relación estable. Esto fue posible luego del aprendizaje proveniente de un período que provocó grandes complicaciones. Respecto a las políticas de retención vemos una actitud pasiva

por parte de TASA para adaptarse a las particularidades argentinas, sin embargo, analizando el sistema de salarios que se adoptó y las relaciones con los sindicatos vemos una actitud diferente. La empresa frente a amenazas y debilidades optó por un cambio en sus políticas acordes al entorno.

Esto nos da la pauta de que para lograr la eficiencia y los niveles de éxitos alcanzados en Japón no es suficiente con imitar las políticas del TPS, ya que ciertas instituciones locales hacen que algunas prácticas no sean posibles y a su vez que otras no sean viables. En cierta manera el hallazgo de la investigación concuerda con las conclusiones de Friel (2011) en el sentido que la empresa a pesar de la utilización de prácticas no dominantes logra implementar su estrategia con éxito. La diferencia en lo expuesto por Fiel radica, en que las prácticas que emplea TASA no son recesivas, ya que nos se tratan de la reutilización de políticas anteriores olvidadas, sino que son aquellas de un contexto de CME. El desafío de la empresa está en saber cuándo alejarse del modelo establecido y poder aprovechar lo que Halls y Soskice (2001) denominan como instituciones complementarias del contexto aumentando los beneficios o la eficiencia en algunas esferas.

TASA, con algunas prácticas, por ejemplo las relaciones con los sindicatos, se adapta al entorno y utiliza diversos mecanismos para construir una buena relación. Esto no es una política prefijada desde la casa matriz ya que en el entorno en el que se desenvuelve TMC no existe este inconveniente. Asimismo, con otras prácticas como la retención de empleados TASA no toma ninguna medida especial que se adecúe al contexto argentino resultándole en altos grados de *turnover*. Esto a su vez incide en otras prácticas de la empresa. En primer lugar implica mayores esfuerzos de capacitación y en segundo lugar produce una tensión con uno de los valores fundamentales de la organización que es la visión a largo plazo. En este sentido es contradictorio que los empleados piensen en un corto o mediano plazo cuando la organización piensa en un largo plazo.

En base a esto se pudo corroborar la hipótesis del trabajo de que señala que Argentina si se adoptan las prácticas de *Lean Production*, con algunas modificaciones referidas a cuestiones contextuales. A lo largo del análisis se fueron identificando dichas prácticas. De esta manera se comprueba que con ciertas limitaciones un modelo surgido en una economía de mercado coordinada, CME, (Hall & Soskice, 2001), puede adaptarse a lo que otros autores definen economía de mercados de jerarquías, HME (Schneider, 2009).

Esto es posible gracias al híbrido que se logra entre prácticas dominantes, aquellas de un contexto de HME, y prácticas provenientes de un contexto CME. Además se puede agregar que mayores modificaciones podrían resultar favorables para algunas de las esferas analizadas.



Universidad de  
**San Andrés**

## Glosario

Andon: Señal luminosa que pide ayuda frente a una falla en la producción (Liker, 2011)

Asakai: Reunión matutina que se realiza entre integrantes de todos los sectores

Genchi Genbutsu: dirigirse a la fuente para encontrar los hechos que llevan a tomar las decisiones correctas, crear un consenso, y alcanzar objetivos de la forma más rápida posible.

Hansei: Auto-reflexión.

Heijunka: Nivelación de la carga.

Jidoka: Automatización inteligente. Se refiere a la capacidad de las máquinas y personas de detectar problemas en la línea de producción y la habilidad de pararla.

Kaizen: Mejora Continua.

Kanban: Sistema de organización de los inventarios.

Muda: Sin valor agregado.

Mura: Desnivelado.

Muri: Sobrecarga de trabajo del personal o de las máquinas.

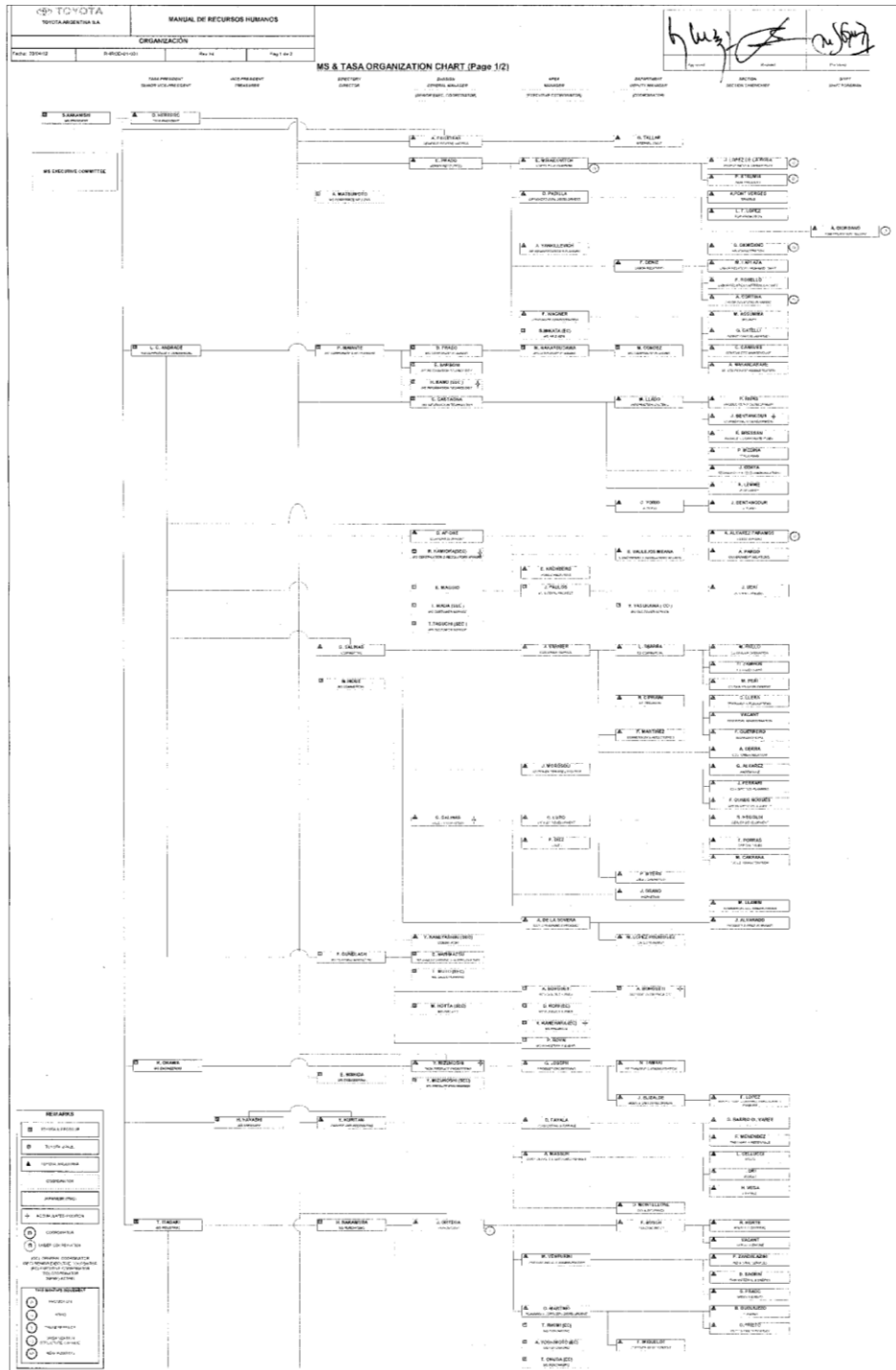
Nemawashi: Construcción de Consenso

Yuichi: Reunión que se realiza por las tardes entre los distintos miembros de un sector.



# Anexos

## Anexo A: Organigrama





La estructura organizacional es bastante centralizada donde el proceso productivo es el driver de la compañía. Toyota es una empresa industrial que produce vehículos que son bienes durables con lo cual el área industrial tiene una impronta muy fuerte en toda la organización. Esta área está estructurada de abajo hacia arriba a través de células auto-dirigidas de trabajo. En estas cada 5 o 6 de lo que nosotros llamamos *team members*, operarios, hay un líder de células. La responsabilidad de este es bastante autónoma en la toma de decisiones dentro de lo que es el trabajo estándar. Es así, el TPS tiene dos pilares importantes: uno el trabajo estándar y otro el *Kaizen* o la mejora continua. Estos se contraponen pero se balancean en forma simultánea. El trabajo estándar lo que busca es que se repita la operación siempre exactamente de la misma manera para evitar que se produzcan defectos, que las camionetas sean todas iguales y que se asegure la calidad desde el mismo proceso. A su vez el *Kaizen*, con la mejora continua, está constantemente cuestionando ese estándar para tratar de mejorarlo. Entonces, son puertas contradictorias pero que se balancean. Todos nuestros operarios tienen la obligación de no apartarse del estándar. Está muy pautada la tarea de cada uno de ellos que, además tienen la obligación de estar cuestionando constantemente el estándar buscando la mejora. Entonces, hay un montón de sistemas o subsistemas del TPS que sostienen esa situación de tensión que se produce entre estos dos valores.

**-¿Cuáles son algunos de esos sistemas?**

-Por ejemplo, nuestro sistema de círculos *Kaizen* o de sugerencias. Nosotros tenemos cinco categorías de operarios, que abarcan desde que ingresan los empleados hasta donde se puedan desarrollar a lo largo de la carrera. Nuestros operarios para poder promoverse de una categoría a la otra, tienen que cumplir una serie de requisitos por año. Uno de estos es que tienen que haber presentado una sugerencia de mejora por mes. Si no la cumplen no pueden avanzar a la categoría siguiente. Otro requisito es que tienen que haber participado en un círculo *Kaizen* o círculo de mejora continua. El sistema de sugerencias es un sistema de trabajo individual, el círculo *Kaizen* es un sistema de trabajo en equipo, pero los dos apuntan a cuestionar el estándar y a mejorar los procesos de la compañía.

**-¿Se logra generalmente eso, que las personas hagan esas sugerencias?**

-Si, si tenemos la inmensa mayoría de las personas que llegan al objetivos. En este año lo hemos superado. Nosotros hacemos un seguimiento mensual, tenemos un TPA que es

un indicador de que el promedio de sugerencia por mes. Durante todo el año hemos superado el objetivo. Estamos en 1,3 sugerencias por persona por mes. Por lo cual hay personas que no las hacen y hay personas que hacen 3 por mes. Pero se logra eso. Entonces volviendo a la organización, al proceso de toma de decisiones dentro de la célula de trabajo, la unidad organizacional madre está conformada por cinco o seis operarios o *team members* que no se pueden apartar de su trabajo estándar pero que tienen que estar cuestionándolo constantemente. Estos tienen un líder que dentro de pautas claramente establecidas tiene total autoridad para la toma de decisiones dentro de esa célula. Se trata de una función de liderazgo muy estandarizada. Cada tres o cuatro células de trabajo se conforma lo que es un grupo y hay lo que llamamos un *group leader*, que replica la función, es lo mismo: tiene mucha autonomía para la toma de decisión dentro de un marco muy pautado y cada tres o cuatro *group leaders* tenemos un jefe de turno. Entonces esta es más o menos la estructura organizacional. Están muy descentralizados los procesos de toma de decisión en el día a día y cuando ya hay que cuestionar al estándar y hay que tomar una decisión que lo modifica se requiere la aprobación de un nivel superior.

**-¿Los *team leaders* o *group leaders* son operarios de una categoría mas alta?**

-Exacto, en TASA está muy estructurado el plan de carrera o de desarrollo para todos los empleados de la compañía tanto de los operarios como de los profesionales. Para ingresar a Toyota no se requiere experiencia previa, es decir nosotros les enseñamos las habilidades básicas para hacer una camioneta que son pintar, soldar, ensamblar. Lo que se requiere, o lo que busca en el proceso de selección, primero es que tengan el secundario cumplido porque si tienen que participar en un sistema de círculos tienen que tener cierta capacidad de análisis y de resolución de problemas. Cuando ingresan luego de un proceso de inducción donde se les enseñan las habilidades básicas y empiezan a trabajar en la línea. Nosotros tenemos un fuerte sistema de lo que llamamos *on the job training* que se realiza después de dos semanas de aprendizaje en las habilidades básicas en lo que nosotros llamamos nuestro centro de entrenamiento. Aquí aprenden por ejemplo a pintar. Cada operarios es asignado a una celula, donde uno de los roles del *team leader* es enseñarles ya no solo a pintar en abstracto sobre un pedazo de chapa, sino ya empezar a pintar una puerta, por ejemplo. A medida que se incorpora el trabajador va incorporando conocimientos de las distintas operaciones de la célula y con los años va pudiendo pasar de una categoría a la otra. Para esto hay muchos

requisitos necesarios, tienen que poder dominar las seis operaciones de la célula. Primero empiezan aprendiendo solamente dos operaciones y rotan durante el día en esas dos, pero el objetivo es que las personas puedan cumplir las seis operaciones de la célula. Esto está vinculado con el tema de *lean* y mayor eficiencia a la polivalencia funcional, ósea que las personas puedan desempeñarse en cualquiera de las posiciones de la célula. Es más después para poder progresar tienen que poder dominar las operaciones de la célula de al lado, es decir que para pasar de *team member 1* a *team member 2* ya tienen que dominar la célula y tener algún conocimiento de la célula de al lado, y así sucesivamente porque lo que busca la compañía es tener la mayor cantidad de operarios polivalentes a la mayor cantidad de posiciones. Eso te da mucha flexibilidad al momento de manejar la línea de producción porque cuando tenés problemas de ausentismos o falta gente de un lado podés estar moviendo la gente de un sector al otro. A medida que van cumpliendo los requisitos van pudiendo pasar de una categoría a la otra. Este es el rol del operario, después está el rol del *team leader*. Para poder llegar a ser *team leader* también tienen que cumplir ciertos requisitos de antigüedad en el puesto, antigüedad en la compañía, dominio de células y bueno después también hay una evaluación de potencial en cuanto a sus habilidades de liderazgo.

**-¿Generalmente cada cuanto tiempo se da ese paso de categoría?**

El requisito mínimo para pasar de una categoría a la otra es de como mínimo dos años en la posición anterior. Cuando una persona ingresa lo hace como *team member* de ingreso, al año automáticamente si es confirmada la posición pasa a *team member 1*, y a partir de ahí empieza la regla general. Para cada caso de *team member 1* a *team member 2*, de *team member 2* a *team member 3* hay requisitos diferentes, a medida que van creciendo son más complicados los requisitos. Se requiere un mínimo de dos años en la posición para poder pasar a la posición siguiente. Tenemos personas que acatan los requisitos en dos años y a otros que les lleva más tiempo, quizás tres, hay algunos que no llegan nunca.

**-Vos recién me hablabas sobre el hecho de que no necesitan capacitación previa para entrar...**

-No requerimos experiencia laboral previa

**-Claro. ¿Con las capacidades que se encuentran en el mercado laboral, generalmente les es difícil encontrar estos operarios?**

-Lo que mas nos cuesta es encontrar las habilidades que llamamos *soft* o gestionales, más que los conocimientos técnicos o teóricos que pueda llegar a tener cada persona. Para nosotros la cultura tiene una impronta muy fuerte en la vida de la compañía. Toyota en la Argentina es un pedacito de Japón, como lo hace en toda filial. El crecimiento del negocio y la expansión global de Toyota en el mundo, se da a través de sembrar una semilla y una operación chiquita en algún país donde quiere desarrollarla hacerla crecer, no en la adquisición o compra de operaciones que ya están funcionando como es otra forma de crecimiento de los negocios a nivel global. Entonces, la cultura tiene una impronta muy fuerte ya que es la base y sostiene toda la operación de compañía. El sistema de producción Toyota, lo que se llama TPS que se aprende en todas las escuelas de ingeniería del mundo es un conjunto de herramientas y de sistemas que apunta a la mejora de la calidad y la eficiencia de los procesos productivos. La compañía no tiene problema en compartirlo, inclusive con sus propios competidores, porque la clave del éxito del sistema TPS no está tanto en los sistemas en si mismos sino en la cultura que los contiene. Es muy difícil que un competidor nuestro pueda llegar a copiar nuestra cultura porque tiene características muy pero muy peculiares y está muy arraigada en todos los miembros de la compañía, eso es la base del éxito. Por eso, a nosotros no nos importa tanto si la persona tiene experiencia o no soldando, pintando, eso es lo que menos nos preocupa. Lo que más nos preocupa es que la persona comparta los valores que tiene la organización. Estos valores son fundamentalmente dos: la mejora continua y el respeto por las personas. Esos son los dos valores centrales de la organización y son valores reales no son solo un cartelito que se pega en la pared o alguna declaración linda q se pone en la página de internet. Son los valores que hacen que frente a la disyuntiva de tener que tomar dos decisiones te hacen tomar la correcta, a pesar de que por ahí desde el punto de vista financiero o económico no sea la más conveniente. A su vez el valor del *Kaizen* se subdivide en tres pilares. El primero se llama el espíritu de desafío y se refiere a que nunca estamos satisfechos con como hacemos las cosas. El primer paso para poder mejorar es cuestionar lo que uno tiene, entonces el espíritu de desafío implica eso. Siempre vamos a aspirar a hacer las cosas mejor. El segundo pilar es la mejora continua propiamente dicha, el tema de tratar de

estar haciendo las cosas mejor cada día. El tercero, es una palabra que seguramente no conoces: Genchi Genbutsu.

**-Ir a ver las cosas en el lugar donde se producen.**

-Claro y no tomar las decisiones desde el confort de un escritorio. Ese es el tercer pilar. Veo que estuviste estudiando. Entonces ya sabrás que el otro pilar, el otro valor que es el del respeto que a su vez se divide en dos pilares, uno es el trabajo en equipo y el otro es el respeto por las personas. Buscamos gente que tengan espíritu de mejora continua, que no se queden, que no se conformen con lo que hacen, que puedan bajar al terreno y ver con sus propios ojos donde están los problemas y que tengan capacidad de trabajar en equipo. Por esto a las personas muy individualistas muy competitivas por más que sean brillantes no las contratamos, porque no ensamblan con el espíritu de la organización y es fundamental que sepan respetar al otro.

**- ¿Les es complicado conseguir este tipo de personas?**

-Bueno, es complicado porque por ahí son valores que no son muy comunes en la sociedad de hoy. El tema del respeto y el trabajo en equipo por ahí no se encuentran. Hay muchas personas que son muy competitivas y que a nosotros no nos hacen bien. Nos cuesta encontrarlas. En el proceso de selección de operario, mas o menos de cada diez personas que participan, es decir que cumplen todos los requisitos formales, generalmente queda una persona. Es decir, nosotros para poder incorporar un operario estamos entrevistando a diez personas, por lo cual el filtro es bastante grande. La dificultad que tenemos es por la locación particular de la planta, a 100km de Buenos Aires. Hay ciertas restricciones porque las localidades de Zarate y Campana no son muy grandes, entonces estamos obligados a tener que ir a buscar gente en otros lados.

**-Yo leí que tenían algún programa en las escuelas técnicas de las zonas, para capacitar a los jóvenes, ¿es así?**

-Tenemos muchos programas, no solo para capacitar a las escuelas técnicas sino también a los secundarios porque nosotros no requerimos que los empleados tengan secundario técnico. La mayoría de los contratados son de secundarios comunes, por ejemplo bachilleres u orientaciones sociales, pero eso no nos preocupamos. Si tenemos muy fuerte vinculo con todas las instituciones educativas no solo de la zona, inclusive de todo el país porque a su vez nosotros apoyamos al desarrollo de nuestros

concesionarios. Ellos necesitan técnicos de atención de post-ventas, por lo cual tenemos distintos programas. Uno de ellos se llama META, que es un programa de formación que tenemos con muchas escuelas técnicas en el interior del país y que termina con una pasantía en el concesionario que está en la zona. Esto hoy por hoy es una de las fuentes de reclutamiento más importantes para los técnicos de post-ventas en los concesionarios.

Después en la zona de Zarate, Campana, Baraderos, Lima, San Pedro tenemos muy fuertes vínculos ya no solo con las escuelas técnicas sino con las escuelas secundarias. Donde tenemos constantes visitas de los chicos a la planta para estimularlos a que puedan incorporarse a la compañía.

Tenemos, también programas de mejoras en la formación, por ejemplo para docentes: consolidamos programas de formación especialmente para los docentes con perfiles más técnicos.

**-¿Esta es una práctica que hace Toyota Argentina, o es mundial?**

-No, es una práctica a nivel mundial. Como te decía uno de los pilares es el valor del respeto que tiene que ver con el respeto en general con todos los *stakeholders*. Primero, con nuestros clientes que son los que nos dan de comer, después nuestros accionistas que son miles de millones de personas que invierten sus fondos en las acciones de Toyota a nivel mundial y que financian las operaciones de la compañía, después con nuestros empleados que son los que hacen nuestros productos, y por último con las comunidades que son donde nosotros nos desarrollamos. Toyota opera en 160 países del mundo, tiene plantas en 70 países y uno de los pilares de la empresa es ser un muy buen ciudadano corporativo. Entonces entendemos que no puede desarrollarse una buena empresa si no se desarrolla en forma simultánea la comunidad donde se desenvuelve.

**-¿Estos programas de formación me dijiste que eran parte del programa META y...**

-META es uno de los programas que es más que nada para lo que es el interior del país y no vienen a trabajar acá sino a los concesionarios. Después tenemos otros programas: tecnicatura para mantenimiento industrial, programas de formación de docentes, escuelas secundarias acá en la zona.



**-Claro, ¿y qué porcentaje del reclutamiento de operarios viene después del reclutamiento de las escuelas de la zona? ¿Manejas algún número?**

-A ver, nosotros tenemos el grueso de los empleados de la compañía que son hoy por hoy de Zarate y Campana. Lo que pasa es que Zarate y Campana ya están un poco saturados en cuanto a la población y solo estamos reclutando a las personas que se suman a la fuerza laboral. Es decir, nosotros generalmente reclutamos personas entre 18 y 35 años, pero en Zarate y Campana todos los de 30 y 35 ya en su momento los reclutamos y ya son empleados o ya fueron entrevistados y no pasaron el proceso. Por esto, en Zarate y Campana solo entrevistamos a los chicos que terminan la secundario cada año. Reclutamos en otras localidades como pueden ser Baraderos o San Pedro. Ahora justo esta semana que se termino estamos empezando una ruta que une San Andrés de Giles, una localidad que está 70 km de acá que nos permite reclutar gente de San Andrés de Giles y San Antonio de Areco. Ahí aspiramos a tener una población más diversa desde el punto de vista generacional o etario, porque tampoco es bueno que todos nuestros empleados sean chicos de 18 años. Se necesita generar cierto balance y a su vez, eso es otra dificultad que tenemos. Toyota requiere de personas muy pero muy comprometidas que sean muy disciplinadas, que sigan las reglas, que puedan seguir el estándar y con chicos de 18-19 años se complica, porque no dejan de ser adolescentes todavía. Eso tratamos de balancear siempre en nuestro proceso de empeño.

**-Me decías entonces que a la hora de conseguir operarios las mayores dificultades son por los valores que busca la empresa. En cuanto a los profesionales, más precisamente los ingenieros, ¿qué dificultades encuentran?**

-En la parte de ingenieros, ahí la principal dificultad que tenemos es la distancia. Acá en la zona hay una sola universidad de ingeniería que es la UTN Campana que tiene una tasa de graduados de no más de 20 ingenieros por año. Además, el polo industrial Zarate – Campana se ha desarrollado mucho en los últimos años con lo cual es muy competitivo para la búsqueda de ingenieros. Por eso, la mayoría de nuestros ingenieros y no solo ellos sino profesionales en si, porque no hay otras universidades acá en la zona, son gente que viene de Buenos Aires. Por esto, tenemos la dificultad de de la distancia porque, por más que le proveemos servicio de transporte del 100% a nuestros empleados con micros o proveyéndoles autos, es una hora larga de viaje. Eso nos dificulta. Sin embargo tenemos dos grandes ventajas, una es especialmente para las

áreas de ingeniería y es que el TPS es el sistema de producción industrial más exitoso del mundo con lo cual es un polo de atracción muy pero muy fuerte para cualquier ingeniero recientemente graduado de cualquier escuela de ingeniería. El gran desafío es como retenerlos, porque después de dos años de experiencia en Toyota hacen mucha chapa como para poder aspirar a buscar otro trabajo de ingeniería más cerca de la casa. Entonces ahí somos muy cuidadosos en el proceso de selección en buscar personas que comulguen con los valores nuestros. La compañía es una compañía totalmente orientada al largo plazo. Totalmente orientada a los procesos, no a los resultados. Toyota nunca se fijó como objetivo ser la automotriz número uno del mundo, siempre se fijó como objetivo mejorar sus procesos todos los días un poquito y hacer las cosas mejor que nuestros competidores. Llegar a ser el número uno es una consecuencia y no el objetivo o la razón de ser la compañía. Justamente el objetivo y la razón de ser de la compañía es hacer las cosas lo mejor posible todos los días para la satisfacción de nuestros clientes y a medida de que lo hagamos todos los días mejor, podemos ser mejor que nuestros competidores, nuestros productos van a ser mejores, ergo nuestros clientes van a estar más satisfechos y nos van a elegir. Entonces es una compañía muy orientada a los procesos, pero con la mira en el largo plazo. Por esto, el desarrollo de carrera es muy largo y lento comparado con lo que sucede en cualquier otra organización. Esto es por varias razones, una es porque buscamos la mejora que es la pequeña mejora, no la gran mejora todos los días y eso se traduce en todos los sistemas de la compañía. Eso para nosotros es un gran valor pero al mismo tiempo es una gran barrera al momento de retener esos perfiles que aspiran a tener un crecimiento o desarrollo más acelerado. En líneas generales te diría que tenemos salarios muy competitivos, en ese sentido si tratamos de que nuestra oferta, especialmente por las distancias, supere la mediana de mercado. Por otro lado, tenemos la posibilidad de lo que significa el aprendizaje de trabajar en Toyota, especialmente para todas las áreas de ingeniería.

### **-¿No tienen ningún problema de cantidad de ingenieros en el país?**

-A ver, está el problema de que la tasa de graduados de ingeniería en el país es muy baja. Se reciben cada vez más psicólogos que ingenieros. Es un problema general que puede llegar a ser una restricción a futuro para sostener el crecimiento industrial del país en general, porque somos las mismas empresas peleándonos por los mismos. Sin embargo, más allá de la retención que no nos resulta fácil no hemos tenido dificultades en los procesos de reclutamientos de ingenieros.

La compañía tiene un mínimo nivel de *turnover* a partir de las posiciones de pleno, tenemos un alto nivel de *turnover* en las posiciones *juniors*, ósea los que tienen menos de dos años de experiencia después de graduados. Esto es porque son aquellas personas que vienen aprenden y utilizan a Toyota como trampolín y bueno tratamos de evitarlos pero no se puede. Una vez que las personas pasan el umbral de los dos años difícilmente se van de la compañía. Entonces nuestro *turnover* a nivel de profesionales plenos o *seniors* es prácticamente inexistente. Casi nadie se va.

**-¿Cuáles son esos niveles de *turnover*, tenés los números?**

-Los niveles de *turnover* a nivel de analista *junior* y de ingenieros *juniors* están dentro del 20%. El nivel total de *turnover* de la compañía es del 8%. A nivel de profesionales te estoy hablando, el nivel de *turnover* de operarios es más bajo todavía es del 4%.

**-¿Qué medidas más allá del cuidado en el proceso de selección toman para evitar o achicar los porcentajes de *turnover*?**

No es que tomamos una medida especial, sino que buscamos ser consistentes con nuestros valores. Esta es una compañía que es muy coherente en esto de que los valores se reflejan en las acciones por lo cual nosotros no le vendemos nada diferente a las personas de lo que es la realidad de la compañía. Entonces, nunca tomamos acciones de retenciones específicas con alguna persona, si la persona quiere irse, preferimos que se vaya antes de tomar alguna acción de retención que puede llegar a generar alguna situación de inequidad interna con otras personas que no tienen esa actitud. Las medidas que tomamos entonces son profundizar nuestros sistemas y nuestros valores. Por eso tenemos todo el sistema de entrenamientos y de plan de carrera con la posibilidad de viajar a Japón o de desarrollar actividades en Brasil que no están dirigidas a disminuir la tasa de rotación *juniors* sino que están dirigidas a cuales son las necesidades de la compañía y fomentar el desarrollo de la gente.

**-¿Cómo influye esta tasa de *turnover* con la visión a largo plazo de la empresa? Es como que de repente tenés que volver a entrenar a una persona.**

-No, a ver donde nosotros tenemos alta tasa de *turnover* es entre los *juniors*, son las personas recientemente incorporadas que como no tienen experiencia laboral su contribución obvio es menor a la de un analista o un profesional con cierta experiencia o

con mucha experiencia como es un *senior*. Con lo cual es una tasa de *turnover* que la tenemos totalmente asumida no nos preocupa tanto en realidad.

Volviendo al tema de proceso de toma de decisiones me olvide de decirte una parte por ahí importante que determina. Como que nos fuimos yendo porque es muy rico todo lo que hay para contarte. Volviendo al proceso de toma de decisiones te decía que uno de los valores de la compañía es el trabajo en equipo. Para poder centrar el trabajo en equipo hay un principio q es muy fuerte que se llama *nemawashi*, que es lo q se llama construcción de consenso. Dentro del proceso de toma de decisiones siempre tenemos que estar constantemente generando consenso previo antes de tomar una decisión, en todos los niveles de la organización esto se da. Por ejemplo si yo quiero como gerente general de recursos humanos cambiar una política de mi sector, como la política de remuneraciones que cambiamos hace dos años. No puedo unilateralmente tomar una decisión y hacer un análisis solo y decir: “esta es la nueva política de compensación. Yo desde el punto de vista técnico profesional puedo hacer todo el análisis que corresponde, porque mi especialidad y mi gente es la que tiene el *know how* técnico para hacerlo para la cual contratamos consultoras externas que nos brinden información, que nos planteen desafíos nuevos dentro de las nuevas prácticas. A la medida que vamos construyendo una nueva propuesta nosotros tenemos en el proceso de la construcción que compartir los cambios con los que son nuestros clientes internos. Entonces yo antes de sacar la política tengo que reunirme con cada uno de mis pares y compartir los cambios que queremos realizar, escuchar sus propuestas, cuales son sus críticas y enriquecer la propuesta con el aporte del cliente interno, de mis pares y de mi jefe. Recién, una vez que yo puedo amalgamar todos sus comentarios mas toda nuestra propuesta se hace lo que se llama una *final reunion* de consenso o aprobación donde decimos esta es nuestra propuesta, estamos todos de acuerdo. Las decisiones en esta compañía no se toman de forma unilateral en todos los niveles, se toman por consenso. Si un *team leader* quiere hacer algo, tiene que compartirlo con otro *team leader* y con el jefe. Se da en las cosas más mínimas.

Las decisiones del proceso de toma de decisiones siempre tienen que ser muy consensuadas. Nadie tiene la autoridad para tomar por si solo la decisión. Hasta cuando el presidente quiere tomar una decisión esta es muy consensuada es decir que se consulta con los que le reportan y con sus pares.

**-Volviendo al tema cultural, ¿Cómo se hace para inculcar la cultura en las personas que ingresan a la organización? Me dijiste que hay un proceso de inducción, ¿después se continúa haciendo énfasis en esto?**

-Toda la vida, no para más esto. En realidad las personas que se incorporan tienen un proceso de inducción de 2 días, que es con Recursos Humanos y ahí nosotros les contamos toda la historia de la compañía, todos los valores, cuales son las reglas, y toda la información básica. Después pasan dos semanas en el centro de entrenamientos aprendiendo las habilidades básicas y aprendiendo los principios básicos del TPS, es decir, el trabajo en equipo, el *Kaizen*, la mejora continua y cada uno de los principios básicos. A partir de ahí a esta persona se le asigna una célula de trabajo y un *team leader*, éste uno de los principales roles que tiene es el entrenamiento de las personas, no solo en la habilidad sino a su vez también en los valores y principios de la compañía. Entonces el *team leader* es el que va inculcando constantemente cuales son los principios y valores de la organización. Después se vive con el ejemplo diario, donde tenés el reconocimiento y también el castigo porque tratamos de ser bastante estrictos con aquellos que no cumplen las reglas y los principios. A pesar de que nos cuesta porque tenemos 3300 operarios divididos en 2 turnos, con lo cual hacer todo el seguimiento de estas 3300 personas es complicado.

**¿Cuáles son esos castigos por ejemplo?**

-A ver ya entrando un poco con el tema de relaciones laborales, el principio que tiene Japón del compromiso de no despido también lo tenemos acá. Como sabrás en Japón en la década del 50 se provocó un conflicto laboral muy importante donde la gente generó la renuncia voluntaria del que era el presidente y el dueño de la compañía en ese momento y a partir de ese ahí surgieron los pilares del *Toyota way*. Estos son el compromiso mutuo, por el cual la compañía se compromete a no producir despidos por razones económicas esperando que todos los empleados de la compañía brinden la máxima cooperación y colaboración para dar los resultados de negocios, dándose de esta manera el círculo virtuoso donde la compañía hace el máximo esfuerzo y el empleado hace el máximo esfuerzo en beneficio común. Esto es lo que se llama el *Toyota way*. En función de ese compromiso la compañía no produce despidos por razones económicas. Entendemos que la persona para dar lo máximo de sí tienen que tener la tranquilidad de que van a tener su fuente de trabajo. No le podemos pedir a una

persona que mejore el proceso o que haga una sugerencia de reducción de costos si esa reducción implica q después se va a quedar sin trabajo. Eso es por ejemplo en donde la mayoría de las empresas fallan al implementar los sistemas de círculos de mejora continua o *Kaizen*, porque utilizan esas sugerencias para después hacer racionalización. Nosotros utilizamos las sugerencias de nuestros empleados de las mejoras de los procesos para producir más y mejores vehículos y no para echar gente. Entonces en función de este principio somos muy cuidadosos en el momento de hacer despidos. Producimos despidos pero siempre son solamente por razones disciplinarias y siempre después de haberle dado a la personas muchas oportunidades de la mejora.

**-¿Cuál es la tasa de despidos?**

-Ínfima, tenemos un sistema disciplinario que está también muy estandarizado y muy pautado. Frente a una primera irregularidad o falta corresponde una advertencia verbal, después frente a la reiteración de esa u otra falta tiene una advertencia escrita y después, ante la reiteración una suspensión y recién ahí se puede llegar al despido. Tienen que ser casos realmente muy complicados, personas que ya no comulgan con los valores de la organización.

**-Volviendo otra vez al tema de la cultura, vos me dijiste a los operarios y los juniors los toman sin experiencia previa por lo cual no están viciados con la cultura de otras empresas. ¿Cómo es el caso de las personas como su caso que vienen de otra empresa? ¿Cómo es el tema de la adaptación a la cultura?**

-Mi caso fue totalmente excepcional. Toyota es una empresa todavía muy joven, empezó su operación en la producción en el 97, hace 15 años. Todos, el 99% (salvo yo y otra persona más) de las personas que ocupamos posiciones gerenciales en la compañía vienen o de ese momento, fueron incorporadas cuando se inicio la compañía o fueron promovidas internamente de posiciones *juniors*. Nosotros no tomamos del mercado personas para posiciones gerenciales. Todas las personas que ocupan posiciones gerenciales son personas que se han ido desarrollando internamente. Al principio cuando empezó la operación todas las posiciones gerenciales eran ocupadas por japoneses, obvio. Se estaba construyendo la planta, pero las personas que hoy ocupan cargos gerenciales, eran personas que se incorporaron como profesionales en aquel momento y fueron creciendo a lo largo de estos 15 años. Con lo cual mi caso es muy raro, porque el que ocupaba mi posición después fue ascendido a presidente de la

compañía, mi anterior jefe que ya está retirado, y la persona que se estaba apuntando como segundo de él para sucederlo renunció a la compañía con lo cual hubo que salir a buscar a alguien al mercado. Fue realmente un caso excepcional.

Con lo cual en general el inculcar la cultura se hace desde abajo. A mi me costó bastante entenderla porque yo la tuve que aprender llegando ya con una posición alta. Nosotros tenemos para las posiciones gerenciales otra herramienta que es muy buena, el 100% de las posiciones de *management* de la compañía hoy por hoy están ocupadas por argentinos, ósea la compañía respeta mucho el carácter local para el manejo de cada uno de los afiliados. Además cada uno de nosotros –los gerentes- tenemos lo que llamamos un coordinador japonés, con lo cual tenemos como una sombra. Tenemos una persona que está al lado que no tiene poder de decisión, no puede tomar ninguna decisión, de hecho no firma ningún papel dentro de la organización, pero a su vez nosotros tenemos que estar constantemente compartiendo con esta persona lo que estamos haciendo y las decisiones que estamos tomando. Éstos son un poco lo que llamamos los guardianes de la cultura organizacional. En mi caso fue la persona que me ayudó desde mi proceso de inducción y con quien aprendí toda la cultura y los valores de la compañía. Estas personas son las que nos marcan la guía, la directiva por donde pasa la cultura de la organización.

**-¿Hablan castellano generalmente?**

-No no, castellano no sabe ninguno son todas personas que hablan inglés generalmente. Algunos por ahí tienen alguna dificultad con el inglés y por ahí se requiere de algún traductor.

**-¿Logran la actitud proactiva que se busca en los empleados? no solamente con las sugerencias sino solucionando problemas**

-Más que la proactividad lo que se busca es el compromiso. Lo más importante que buscamos y es lo que más evaluamos por ejemplo cuando evaluamos el concepto de la persona es que sean comprometidas, con el proceso con las habilidades con sus trabajos. Por supuesto también buscamos que tengan el espíritu de desafío, que es el estar insatisfechas con cómo se están haciendo las cosas hoy. Es un estímulo que constantemente estamos generando en nuestra gente. El ritmo de trabajo es muy alto, como habrás estudiado, en el TPS hay un montón de herramientas de gestión que lo que



buscan es la eficiencia es decir eliminar lo que llamamos *muda*, *mura* y *muri*, que son todo lo que tiene que ver con lo superfluo, con desperdicios, con lo redundante.

Entonces, ¿en que se traduce en la vida de un operario? Yo tengo un operario, imagínate el puesto de trabajo, la línea de producción hay un convenio de donde viene el chasis y se le van agregando las distintas partes que forman la camioneta. Entonces cada operario tiene que ir poniéndole ciertas partes a la camioneta. Para esto el operario recibe una caja con los tornillos que tienen que insertar en esa camioneta, no es que tienen ahí al lado un montón de partes y demás. El sistema de producción JIT lo que busca es eliminar los stocks y los inventarios. Por lo cual a cada operario le viene una camioneta y le llega caja en forma simultanea con las piezas que tiene que ensamblar para esa camioneta. Entonces, por ejemplo si el operario tiene que caminar tres pasos para agarrar la tuerca y la rosca por ahí la sugerencia es decir “poneme la caja un paso más cerca y hago dos pasos menos, eso hace que yo pueda hacer la operación en menos tiempo, entonces puedo agarrar parte de la operación de al lado, porque si yo tenia que poner cuatro tornillos puedo poner seis”. Entonces ya con lo que le sacan del otro se elimina la posición del de al lado. Esto está constantemente estudiándose y es lo q se busca con el sistema de sugerencias y demás.

**¿Con esto de eliminar *muda*, *muri* y *mura*, la parte de sobrecarga de los empleados como es? ¿Tienen horas extras hay momentos en los que tienen que trabajar más o se elimina también?**

Nosotros tenemos que hacer por cualquier razón el replanteo del *layout* de la planta es decir de la línea, porque por ejemplo tenemos un *minor model change* que se hace una vez al año. Ahí te pueden decir que ahora las camionetas tienen que tener GPS entonces dentro del proceso hay que poner una pieza que antes no se ponía y hay que cambiar la línea. Siempre cuando se hace un rediseño del *layout* de la planta cada operación de cada una de las personas tiene lo que se llama la hoja de secuencia de trabajo estándar. En esta está especificado cada uno de los pasos de la secuencia de la operación y como la tienen que estar realizando. Para hacer cada una de esas hojas de trabajo estándar hay un grupo de trabajo dentro de cada uno de los sectores que nosotros llamamos *shops* que se llaman *try team* que son los que hacen los manejos de los tiempos y el diseño de la secuencia. Esto se hace como para establecer que no haya tiempo de trabajo superfluo. Lo que busca el sistema es que no haya sobre esfuerzo, es decir que las personas no



tengan que hacer esfuerzo pero tampoco que no tengan tiempos muertos. Se busca un trabajo relajado de forma continua, perdón no relajado sino un trabajo en forma continua pero sin esfuerzo. Esto es lo que se busca a través del diseño de la secuencia de trabajo estándar. Cuando se produce una mejora, viene un operario a través de un sistema de sugerencias y círculos y se logra por ejemplo que a dos empleados le sobre tiempo, entonces se rediseña la secuencia de manera tal de balancear esa secuencia y de distribuir ese tiempo. A veces, no lo podemos hacer. Nuestro *Tackt time*, que es el tiempo cada cuanto sale una camioneta que es de 2 minutos 29 segundos, entonces por ahí una modificación de una sugerencia te reduce la secuencia en una operación en 10 segundos nada más. Ahí no puedes hacer nada, pero en medida que vas acumulando con otra que se hizo allá y algo acá se reducen los tiempos y se termina sacando una posición de la línea que después se asigna a otro proceso u operación. Eso es lo que busca constantemente a través del sistema del balanceo de la línea. En cuanto al tema de carga de trabajo, otro de los pilares del TPS es que necesitamos tener sistemas de producción flexibles, que se puedan adecuar a nuestros niveles de venta. No se cuanto sabes pero el sistema de producción nuestro es el inverso al de los sistemas normales de producción. Normalmente en los sistemas vos producís y después presionas para vender, nosotros en función de la cantidad de la demanda es lo que terminamos produciendo. Con lo cual nuestro sistema de producción tiene q ser muy flexible para poder adecuarse a los niveles de venta.

**-Bueno, ahora si pasemos al tema de relaciones laborales que justamente debe ser distinto por la política en Japón tan peculiar.**

Bueno relaciones laborales. Toyota en Japón es una empresa con sindicato propio, ósea es el sindicato de los empleados de Toyota y están sindicalizados hasta lo que serían las gerencias *Juniors*. Es un sindicato propio de la empresa, muy cooperador y que entiende y promulga todos los valores de la organización. A su vez también con una cultura japonesa de compromiso al trabajo de espíritu de sacrificio, realmente muy superlativo, muy diferente a la realidad de los países latinoamericano. Cuando Toyota llega a la argentina en el año 1994 que se hacen estudios de factibilidad y demás la empresa se reúne con la gente de SMATA que es el sindicato de mecánicos y con la gente de UOM que es el de los metalúrgicos. Estos son los dos sindicatos que tenían reconocida personería para trabajar con las automotrices. Antes de ese momento había habido un conflicto entre SMATA y UOM, te estoy hablando de la década del 70 y determinaron

que el UOM quedó representando a los trabajadores de Peugeot en aquel momento y el resto de las empresas con SMATA. Entonces Toyota como empresa nueva se reúne con los dos sindicatos y les presenta su plan de negocios, su intención de invertir en Argentina y de generar fuentes de trabajo. También establece una serie de condiciones para poder venir acá. Tuvo la gran ventaja de negociar un convenio colectivo de trabajo sin empleados con lo cual dijo “nosotros venimos a la Argentina, pero el convenio colectivo tiene que tener ciertas reglas que sabemos que son muy atípicas en Argentina, pero que son las que sostienen el sistema de producción Toyota. Entonces aquel sindicato que las acepte se queda con nuestra representación y es la condición para poder venir”.

Tenía el poder de negociación porque podía decir vengo o no vengo en ese momento. SMATA tomó el guante y negoció un convenio colectivo de trabajo que fue muy innovador que se firmó en el 96. La innovación se plasmó en muchas pautas, reflejaba todos los principios del TPS y del *Toyota Way*: compromiso de trabajo a largo plazo, no despidos, que son los principios que tiene la compañía para ofrecer, pero también refleja todo lo que la compañía le pide a los trabajadores. Esto es el compromiso y la flexibilidad. Esto último es lo más atípico en este convenio colectivo. Entonces uno de los pilares del convenio colectivo nuestro es la polivalencia funcional, que se opone a la característica normal de los convenios colectivos de la Argentina que es la especialización. Nosotros no tenemos empleados especialistas en nada sino que son todos empleados polivalentes múltiples, tienen la obligación en la medida de que hayan sido entrenados de poder pasar de una posición a la otra y no hay diferenciación económica o salarial entre una categoría o la otra. Es muy común en cualquier empresa que por ejemplo, los soldadores ganen más que los ensambladores. En nuestro caso todos ganan lo mismo porque lo que se busca es que todos puedan soldar y todos puedan ensamblar, por supuesto que esto se consigue a través del entrenamiento de la gente y lleva años eso. Lo importante era que el principio básico de la polivalencia estuviera plasmado. El otro principio importante que ayudaba a la flexibilidad de nuestros procesos productivos es el tema de la jornada anual. Nosotros tenemos un sistema de jornada anual que sostiene uno de los principios del TPS que es el JIT. Como consecuencia de sistema JIT, nos manejamos prácticamente sin stocks. Hay algunas partes que las estamos recibiendo prácticamente dos horas antes del momento de ensamblar, estas son las más voluminosas por supuesto, el caso de los asientos por

ejemplo. El JIT tiene grandes ventajas pero también algunas desventajas porque cualquier problema mínimo que vos podes tener en el abastecimiento de partes genera una parada de la línea. Entonces, en función de eso nosotros tenemos que tener una capacidad de poder manejar la fuerza de trabajo y tener mucha flexibilidad para manejarlo porque tenemos que decirle de golpe: “señores mañana no trabajamos” entonces lo que hemos acordado, que es común en todas las plantas de Toyota, es un sistema de jornada anual, donde la persona nos da el sustento de un sistema que llamamos banco de horas. En donde los trabajadores tienen una jornada normal de trabajo como cualquier empleado de ocho horas. Normalmente acá todos los días les dan tareas, pero nosotros tenemos la posibilidad de avisar el día anterior y decir: “mañana no trabajamos” y las personas siguen cobrando el sueldo durante ese día que no trabajan, pero tienen la obligación de devolver la jornada no trabajada en un sábado sin cobrar horas extras. Esto nos da mucha flexibilidad para el manejo del balanceo del personal, en función de las necesidades de la producción. Este es un principio por ejemplo, que fue condición básica en la negociación, porque si no tenés esta herramienta no funciona el TPS. SMATA en su momento lo entendió, lo acepto y después de la firma del convenio se empezó con una relación al principio muy tranquila. Estamos hablando del año 1997, cuando empieza la actividad de la planta. La planta arrancó con una operación muy chiquitita, eran solo 500 empleados en su momento para producir 20000 unidades nada más. Esto se dio en un periodo del país donde al año de empezar la producción, en el 98 se produce la crisis del caipiriña en Brasil, con la gran devaluación que produzco una gran crisis dentro de la industria automotriz por la cual el resto de las empresas automotrices que eran mucho más grande que nosotros pierden la posibilidad de exportar todo lo que exportaban a Brasil. Esto trae como consecuencia una crisis en la industria automotriz con un registro muy bajo de niveles de ventas y todo el resto de las empresas estaban despidiendo gente como herramienta natural de adecuar su capacidad de producción a la caída de la demanda. A nosotros no nos afectó porque nuestro nivel de producción estaba recién empezando y era muy chiquito, por lo cual el SMATA ni siquiera se metió en la vida de la compañía. Dos años después Toyota sigue creciendo, ya había extendido su segundo turno y ya teníamos unas 800 personas y viene la crisis del 2001-2002. Pasa lo mismo, en el medio de la crisis Toyota venia analizando la posibilidad de la expansión de la planta de 20000 a 45000 unidades. Como Toyota siempre está orientado al largo plazo había analizado los estados cíclicos de la economía argentina y latinoamericana en general y sabía que esto era una caída y

que después iba a haber una recuperación. Entonces en el medio de la crisis, en el año 2002 anuncia la expansión de la planta de 20000 a 45000 unidades se estimaba la contratación de aproximadamente 2000 personas más. Mientras el resto de las terminales estaban despidiendo gente Toyota mantenía el trabajo de sus 400 personas en función de su compromiso de no despidos, pero a su vez también porque sabía que estaba preparándose para la expansión futura de la planta. Entonces durante casi un año las personas trabajaban en la mitad de la jornada o trabajaban un día si, un día no y alternaban tomando cursos de capacitación acá cerca en la UTN de Campana, formándose en múltiples elementos de la cultura de la compañía.

### **-¿Todo eso estaba a cargo de la compañía?**

Claro, la compañía seguía pagando los sueldos y entrenaba a las personas, mientras el resto de las terminales pedía el proceso de despido del personal. Entonces eso fue construyendo los valores de la organización. Por eso hoy claramente es diferente la relación que tiene Toyota con el SMATA de la que tienen las otras terminales. No es simplemente un discurso o unas palabras lindas que uno dice “no despido gente” sino que queda sustentada en el medio de una crisis. Entonces se empezó a construir una relación de mutua cooperación, pero con muy poca involucración del sindicato en la vida de la compañía. Tenía otros problemas el sindicato.

En el año 2004, empieza el proceso de incorporación de gente para la expansión que se dio en el 2005 en donde se pasó a producir 45000 unidades. Ahí ya la compañía empezó a tener una importancia mayor porque pasaba a tener 1500-1700 personas, por lo que el sindicato ya empieza mirarla con otros ojos más apetitosos. A su vez, también se produce el cambio que sería del entorno político que se da. Además después de la gran crisis del 2001-2002 prácticamente no hubieron negociaciones colectivas ni paritarias de salarios como consecuencia de la gran recesión, entonces el gobierno de Kirchner empieza a estimular las negociaciones colectivas y las negociaciones paritarias y ahí los sindicatos tienen una posición muy dura en cuanto a los procesos de negociación. Entonces ahí si empieza la compañía a sufrir un proceso de cambio dramático, porque paso de prácticamente no tener sindicato, por ser una empresa chica en la que el SMATA no se había involucrado, a ser un objetivo mas que tentador en un proceso de negociación muy duro donde pretendía SMATA negociar a todas las empresas en forma simultanea y usar la misma estrategia con la independencia de que Toyota había

mantenido la fuente de trabajo de la gente y las otras habían despedido. La compañía quedo muy involucrada en todo lo que fueron los años 2005, 2006 y 2007 con un proceso de cambio muy fuerte donde SMATA tuvo una posición muy dura que significó un cimbronazo muy grande para Toyota. La compañía entonces quedó hasta descolocada porque fue un cambio de reglas muy drástico. Ahí si hubieron situaciones de conflicto bastante importantes que significaron quites de cooperación, paros, temas que sufrió toda la industria, pero que a Toyota le costó mucho asimilarlo.

Esto fue hasta el 2006- 2007 y después con un poco de aprendizaje mutuo, tanto por parte del sindicato que también tuvo un cambio de conducción en el año 2006 (el que era el número 1 se enferma y el número 2 lo desplaza y aparece el nuevo liderazgo que está hoy), como por parte de Toyota se empieza a construir una nueva relación entre ambos en donde se empieza a buscar un nuevo punto de balance o equilibrio. Esto que tenemos hoy, una excelente relación con la gente de SMATA, mas allá de que cada uno entiende y reconoce de que representa intereses distintos que a veces son contrapuesto, pero donde de a poco el SMATA va entendiendo que Toyota es diferente al resto de las terminales y que el espíritu de la compañía es un espíritu de cooperación y no de confrontación.

Esto es en cuanto al tema del SMATA y hace poco, bueno ahora en diciembre, fue reconocido ASIMRA, que es un sindicato de supervisores donde el ministerio de trabajo les reconoció la personería para representar a los supervisores de la industria mecánica. No existía un sindicato de supervisores de la industria mecánica. ASIMIRA es el sindicato supervisor de la industria metalúrgica, por lo cual no tenían la personería gremial para representar a los trabajadores de la industria mecánica. En el 2008 empezaron a hacer presentaciones aspirando a poder representarlos y ahí la posición de la compañía, que fue común a todas las terminales, fue decir que nosotros éramos respetuosos al ordenamiento legal del país y no podíamos reconocerlos por nosotros mismos. Es decir que la personería gremial tenía que otorgársela el ministerio de trabajo y que en la medida en que esta fuera otorgada la compañía se iba a sentar a discutir con ellos un convenio colectivo de trabajo. Más allá de algunas idas y vueltas fue reconocida en diciembre pasado y ahora estamos ya sentándonos para iniciar el proceso de negociación de un convenio colectivo con la gente de ASIMRA.

## **-¿Cómo es el tema de solapamiento de salarios entre los operarios y los profesionales?**

Es un tema que en realidad empieza a surgir a partir del año 2005, te cuento un poco la historia. Para el trabajador fuera de convenio la práctica normal de mercado es el seguimiento del *benchmark* del mercado, es decir uno hace una investigación de mercado y para evitar que le roben gente trata de mantener los salarios profesionales alineados o levemente por arriba de lo que paga el mercado. Los salarios de los operarios se resuelven a través de negociaciones paritarias con los gremios. A partir de 2005, 2006 con las negociaciones paritarias los gremios empiezan a tener mejoras salariales muy por encima del avance de la inflación. En contraposición, los profesionales siguiendo el mercado siguen un poco las prácticas un poco alineadas con el tema de la inflación. Con lo cual la velocidad de crecimiento de los salarios de los operarios empieza a ser más rápida que la velocidad de crecimiento de los salarios profesionales y se van achicando las brechas que existían históricas entre lo que ganaba un profesional y lo que ganaba un operario o lo que ganaba un operario y su jefe. Acá el punto más crítico que se tomaba era la relación entre lo que nosotros llamamos *team leader* y *group leader*. En el convenio de SMATA están los *team member*, los *team leaders*, y los *group leaders* eran hasta diciembre personal fuera de convenio. Con lo cual ahí se producía un punto de rigidez entre la brecha de lo que era el *team leader* y el *group leader*. Se empiezan a producir esos solapamientos allá por el año 2008, eso fue un poco lo que generó el planteo de los supervisores de agremiarse y de ir a golpear las puertas de ASIMRA. Entonces en función de esta situación nueva la compañía tomó alguna decisión de corto plazo. Generalmente cuando la compañía tiene un problema nuevo tenemos una metodología que consiste en el análisis de la causa raíz del problema para tomar las contramedidas con medidas de corto o mediano plazo. Entonces se toma una decisión de corto plazo que es generar un adicional para los supervisores para restablecer el *gap* que existía entre el *team leader* y el *group leader*. La una contramedida consistió en un aumento a todos de un 15%. A partir de ahí hicimos un análisis de la nueva política de compensaciones a la que me referí antes en donde la terminamos aprobando en principios del año 2010 y es una política que fue muy novedosa en aquel momento, por lo que tenemos entendido prácticamente única en el mercado. El principio que nos auto-establecimos fue seleccionar dos puntos de comparación entre los salarios del personal de convenio y fuera de convenio. Un punto



de comparación fue pensar cuánto tiene que ganar un profesional que recién se recibe y tiene que ingresar a trabajar acá en Toyota. Acá estaba la eterna comparación de cuánto tiene que ganar un profesional contra cuánto tienen que ganar un operario. Contestamos la pregunta diciendo que tanto los estudios universitarios de un chico que termina la secundaria, como la experiencia laboral de Toyota tienen un cierto valor. El punto de comparación lo elegimos preguntando qué es lo que invirtió un chico después de la secundaria estudiando una carrera universitaria. Normalmente el promedio para una licenciatura son cinco años entonces ¿quién es un *trainee* que recién ingresa a la compañía? Un chico que hizo el secundario y que invirtió sin trabajar cinco años en seguir su carrera universitaria. ¿A dónde llega un operario que es un chico que recién terminó la secundaria que en vez de invertir cinco años estudiando invirtió cinco años trabajando en la cultura de la compañía? Según el sistema de promociones que tenemos establecimos que la categoría más rápida a la que podría llegar era la de *team member 3* con tres años de experiencia. Porque se requiere un año como *team member* de ingreso, dos años como *team member 1*, dos años como *team member 3*, por lo cual al quinto año podría aspirar a *team member 3*. Te lleva como mínimo cinco años hacer el recorrido. Entonces dijimos “¿cuál es el salario del *team member 3* con cinco años de antigüedad?” Esto está establecido por la negociación de convenio colectivo de SMATA. Entonces dijimos que un profesional que recién ingresa a la compañía tiene que ganar lo mismo que un *team member 3* con cinco años de experiencia en *total anual cash*, es decir en total a lo largo del año. A partir de ese punto de comparación construimos toda nuestra estructura salarial fuera de convenio, estableciendo el ancho de banda de cada una de las categorías: analista *junior*, analista pleno, analista *senior*, jefe gerente y el *gap* que tiene haber entre cada una de las categorías. Este fue un punto de comparación, el otro es cuál es el *gap* que tiene que haber entre el *team leader* que más gana y el *group leader* que menos gana. Entonces nos fijamos un porcentaje determinado y fijamos otra vez el piso de la banda salarial de los líderes. A partir de ahí se construye toda la estructura salarial del personal fuera de convenio. Lo que hacen a su vez, es bastante más complejo porque hasta acá solo miramos la equidad interna entre el personal fuera de convenio y dentro de convenio. Después también miramos el mercado en paralelo. Nosotros ahora cada vez que revisamos los salarios, cada cuatro meses ya que el sistema de revisión es cuatrimestral, miramos como se movieron los salarios de SMATA y como se movieron los salarios del mercado y en función de esos

dos movimientos establecemos el salario del personal fuera de convenio. Por lo cual desde el año 2010 no tenemos ningún tipo de problema de solapamiento.

**-¿En general los salarios están por encima de la media de mercado, como estaban antes?**

-Al establecer esto el empleado termina recibiendo el mejor beneficio de los dos lados. Lo que nos pasó cuando establecimos este esquema es que nuestros salarios quedaron un 10 y 15% por arriba de la mediana de mercado de aquel momento y empezaron a moverse. Hay momentos que se mueven más porque como son ciclos de revisión cada cuatro meses los movimientos no son paralelos. Entonces hay veces que se acelera el movimiento de mercado con lo cual se achica la brecha, de cuan por arriba estamos; y hay veces que se agranda en función del salario de SMATA. Va fluctuando, pero desde 2010 estamos pagando salarios que están en promedio un 10% arriba de la media de mercado. Entendemos que es el precio que tenemos que pagar para mantener la equidad interna dentro de la compañía. Si la compañía está dispuesta a aceptar salarios del personal de convenio en determinados valores tenemos que entender que también tenemos que estar dispuestos a pagarlo para un personal fuera.

**-Un tema que había leído es que en Japón los salarios son generalmente por antigüedad de los operarios, acá ¿también se respeta eso?**

-En el sistema de Japón pesa mucho la experiencia que no es solamente la antigüedad. No es simplemente por el paso del tiempo. La compañía valora mucho la experiencia laboral dentro de la organización: los años la experiencia en la compañía y demás. Acá es diferente. En primera instancia en todos los convenios colectivos de argentina hay un concepto de pago de salario que es la antigüedad. Cuando Toyota firma el convenio con el SMATA no incluyó ese concepto. Esto es porque otra vez la idea no era pagar por el simple paso del tiempo sino por la experiencia y la conducción del empleado. Entonces, se creo un sistema de promociones que contempla dentro del pasaje el paso del tiempo. Es decir, para poder pasar de *team member 1* a *team member 2*, de 2 a 3, de 3 a 3A o 3B se requiere cierto tiempo, por lo cual el concepto de tiempo ya estaba metido dentro de nuestro sistema de remuneración de Toyota. Así fue que desde el 96 que se firma el primer convenio, después el segundo convenio, y después cada 4 años en el 2000 lo mantienen en el 2004 también. Ahora, en el de 2008 que fue donde irrumpe SMATA y hay toda esta situación de conflicto y demás, ahí la compañía se ve un poco forzada a



introducir el concepto de antigüedad por el simple paso del tiempo que tenían el resto de las terminales. Con lo cual a nivel de nuestros empleados el impacto de la antigüedad llega de dos maneras: impacta por el adicional por antigüedad que consiste en un 1% más por año, más el impacto que tiene la antigüedad o el paso del tiempo para pasar de categoría. Eso es en el personal dentro de convenio. En el personal fuera de convenio también tiene impacto pero no de esta manera sino en el sistema de promociones. Para pasar de analista *junior* a analista pleno, de analista pleno a analista *senior*, hay cierto paso de tiempo. No es automático, uno no pasa de una categoría a la otra por el simple paso del tiempo. Para pasar de *junior* a pleno o de pleno a *senior*, tenés que cumplir con una cierta serie de requisitos, uno es la antigüedad, pero no es el más importante. El más importante es lo que nosotros llamamos la evaluación de competencias que es otro típico ejemplo de cómo se construyen las decisiones por consenso. El 100% de los empleados tienen evaluación de desempeño, todos inclusive los operarios, por lo tanto se mide el cumplimiento de los objetivos, sin embargo lo que más nos interesa es el desarrollo de las competencias. Cada empleado es evaluado por su jefe una vez por año en cuanto al desarrollo de las competencias, esa evaluación es confirmada siendo revisada por el jefe del jefe y si se aprueba esa aprobación se pasa a una instancia que llamamos moderación de competencias donde se reúnen los jefes de un mismo sector y se presentan los resultados individuales de la evaluación de cada una de las personas. Entre todos los jefes del sector o gerentes de los niveles tienen que establecer un *ranking* de todo el grupo en cuanto al nivel de cómo comparan uno con otro. Se los califica en cuatro categorías los “S”, “A”, “B1” y “B2”. Para poder pasar a ser promovido a la categoría próxima tenés que estar ranqueado en el nivel “S” o “A1” que son solo el 30% de los trabajadores. El reconocimiento no es por antigüedad aunque ésta impacta. Si no tenés dos años o mínimo no podés ni llegar a “S”. La antigüedad no es el único elemento, podés ver gente que tiene cinco años, diez años como B2 y nunca van a ser promovidos.

### **¿Cuáles son los desafíos desde Recursos Humanos para TASA con el crecimiento que se está viviendo?**

El principal desafío es cómo desarrollarnos manteniendo el plan de negocios de la compañía. TASA todavía tiene altas expectativas de crecimiento de negocios acá en Argentina, la región tiene una potencialidad de crecimiento muy alta y todavía nuestra capacidad de producción es muy inferior a la demanda por lo cual necesitaríamos seguir

expandiéndonos y haciendo crecer la planta. La planta creció un 30% el año pasado, pasamos de 62.000 unidades a 92.000 unidades pero estamos lejos todavía de poder abastecer a toda la región por lo cual nosotros deberíamos tener que extender y expandir nuestra operación. El principal desafío, en realidad hay muchos como el tema de inversiones y gobernabilidad y demás que generan ciertos temores en los japoneses, pero para nosotros una expansión a 130000 unidades aparece como algo que tenemos que hacer. Esto que implicaría la contratación de unas 600-7000 personas más, lo que traería un cuello de botella que se nos genera es en el desarrollo de *team leaders* y *group leader* y jefes porque el tiempo de desarrollo de líderes en la compañía es muy largo. El principal desafío es como acelerar el proceso de formación de líderes en una cultura que es muy orientada al largo plazo y en la que los procesos son muy lentos.

**-Respecto a ese desafío, ¿cuáles son las soluciones que se están tanteando?**

-Bueno tenemos varias contramedidas que estamos tratando de implementar, pero por primera vez estamos analizando la posibilidad de salir a reclutar gente fuera del mercado y tratar de formarla, porque es muy difícil. En especial para niveles de *team leaders* es imposible, pero por ahí para niveles de *group leaders* y jefaturas es la primera vez que estamos analizando la posibilidad de salir a reclutar a buscar al mercado. Esto implicaría reproducir un poco el sistema que se hizo cuando la compañía nació acá. Cuando Toyota vino acá no había nadie, entonces deberíamos analizar salir a reclutar al mercado laboral personas con alguna experiencia a niveles de jefatura y mandarlas a Japón para que en un proceso de inducción acelerado aprendan la cultura. Cuando la compañía empezó acá las primeras 300 personas que fueron reclutadas, los que iban a ser los *team leaders*, *groups leader* y jefes de turno pasaron desde seis meses a un año en Japón aprendiendo de todo desde como se arma un auto hasta el TPS y la cultura. Esa es la idea que estamos analizando

**-Desde tu experiencia ¿cuáles son las mayores diferencias que ves entre Toyota Japón y TASA?**

Millones de diferencias en realidad, en cuanto a las formas, las plantas y los sistemas son exactamente los mismos; la principal diferencia es la cultura. La cultura oriental tiene una impronta que la cultura argentina no tiene y es difícil meter esa cultura en el mundo occidental. Por darte un simple ejemplo, uno de los pilares del TPS es el respeto por el trabajo estándar, estándar implica que las personas no se tienen que separar de lo

que dice su hoja de secuencias y que tienen que repetir siempre exactamente lo mismo, eso implica que las personas tienen que ser muy respetuosas de las reglas, si dice que primero hay que poner esta tuerca y después esta otra tuerca no hay que hacerlo al revés. Entonces, en Japón tienen algo que básico que tiene que ver ya con el ADN que es que todo el mundo sigue las reglas, pero hasta las reglas más básicas de comportamiento y de relación social. En el mundo occidental como el caso de Argentina nadie sigue las reglas, ósea nadie respeta la velocidad de andar en vehículos, nadie respeta una senda peatonal, la gente te tira la basura en cualquier lado, nadie cede un asiento en un colectivo. En Japón es lo opuesto. Te doy un ejemplo: cuando empieza Toyota acá en Argentina los argentinos que estaban participando con el *mangement* japonés del armado dicen que hay que poner un control de horario y de ingreso y de egreso, en la puerta como norma para no permitir que ingrese cualquier persona y a su vez controlar que cada persona cumpla los horarios. Los japoneses no podían entender porque teníamos que poner un control en la puerta porque, por qué alguien iba a entrar si no estaba autorizado para ingresar y por qué un empleado iba a llegar tarde si sabe que tiene que llegar, si empieza a trabajar a las 6 tiene que estar a las menos 10. Entonces por qué algún empleado iba a llegar tarde. Lo más básico. Esas son las principales diferencias que hacen que nuestra vida acá sea mucho más complicada que en Japón.

El TPS es un montón de sistemas y de herramientas de gestión que son engranajes que enganchan uno con la otra, pero requieren que todo el mundo respete todas las reglas, absolutamente todos los estándares, el ser ordenados, que todo esté en su lugar. Los occidentales generalmente somos muy desordenados, muy flexibles muy irrespetuosos de las plantas de las reglas. Entonces es la principal diferencia yo creo con la planta de Japón. Allá todo fluye, acá hay que empujarlo constantemente.

**-Mas allá de que el TPS tiene como pilar a la mejora continua, crees que hay margen todavía para seguir mejorando y estar a la altura de Japón, y que medidas se podrían tomar para alcanzar ese TPS.**

-Constantemente se toman medidas. Primero la posibilidad de mejora nunca se termina, el umbral te lo van corriendo porque como ellos también van mejorando la mejora continua no tiene fin. Acá se está constantemente mejorando. Es bastante estresante al principio para las personas que nos formamos afuera, porque es un camino que no tiene

fin, entonces no te permite relajarte nunca, por que nunca puedes decir ya llegue lo logré. Recién cuando uno se da cuenta que entiende la filosofía de la mejora continua y sabe que no va a llegar nunca, no se estresa porque sino puede llegar a pasarse 24 horas acá adentro tratando de mejorar y sabiendo que no va a llegar. La posibilidad es eso, constantemente la gente acá esta siendo desafiada para tratar de mejorar. Siempre hay posibilidad de mejora, además constantemente se está haciendo *benchmark* con el resto de las plantas con lo cual todo el mundo se mueve para la mejora. Ese es el éxito de la compañía.

¿Cuál crees que es el mayor problema o desafío que hay en la implementación del TPS y en seguir mejorando?

Acá creo que fundamentalmente el tema este de la cultura, hoy por hoy tiene que ver con la dificultad para que la gente siga las reglas siga el estándar, sea disciplinada, que no falte, que llegue puntualmente, que cuando termine el horario del *break* este preparado para trabajar. Fundamentalmente creo que todas las plantas que estamos en el mundo occidental, tenemos este problema y que en Japón es una condición que está dada, se genera en forma natural.

**-¿Se toman medidas para eso?**

-Constantemente estamos con campañas de comunicación de seguimiento tenemos por ejemplo una estructura de soporte mas pesada que otras organizaciones porque tenemos que impulsar esto. Estamos constantemente re-educando a la gente señalándoles como seguir. El tema está constantemente en la corrección en una cuestión de todos los días. En parte esto es prácticamente como un colegio. Mis hijos, cuando les cuento cosas me dicen pero eso parece un colegio en realidad porque estamos constantemente educando. La educación es estar señalando la dirección y corrigiendo el desvío constantemente y se hace día a día nunca bajando los brazos.

**-¿La relación con Japón cómo es?**

-Toyota todavía es una empresa que dista de ser una empresa global, porque tiene una muy fuerte impronta de su casa matriz. Empezó como una empresa japonesa y hoy lo sigue siendo pero tiene distintas actividades en el resto del mundo, pero siempre cada región relacionándose con Japón. Hoy todavía distamos de ser una empresa global de poder tener gente moviéndose entre Argentina y Estados Unidos. Siempre la relación es

Mercosur. Tenemos una muy fuerte relación a nivel regional dentro de cada región, nosotros con Brasil tenemos mucha relación, pero siempre es Mercosur- Japón. Nuestra relación con Estados Unidos, con Europa es bastante limitada o restringida. Así que hay una relación muy fuerte con Japón a través de estos coordinadores. Yo viajo una o dos veces por año todos los años, tenemos video conferencias una o dos veces al mes para discutir tema y plantear temas, problemas y alternativas de solución. La relación es muy fluida fundamentalmente a través de estos coordinadores que también nos facilitan mucho el tema del idioma. Japón como país que es una isla por lo que la bilingüización no es muy fuerte, entonces generalmente no hablan inglés los que trabajan en las plantas de allá. Los que trabajan en las áreas de soporte por ahí son un poco más bilingües. Como se ve la función de estos coordinadores es muy fuerte en el sentido de mejorar y mantener la comunicación con la casa matriz.

**-¿Los trabajadores operarios, a que edad dejan Toyota?**

-Prácticamente, como somos una empresa muy joven nosotros no tenemos nadie que se haya jubilado todavía. El que más tiene son 15 años en la compañía por lo cual hemos tenido solamente dos persona que se jubilaron, que fueron gerentes que empezaron ya cuando eran grandes. Acá no tenemos experiencias, en Japón generalmente se jubilan a los 65 años que es cuando es el plazo, aunque también tienen un sistema de jubilación anticipada que es por el sistema legal japonés.

**-Claro, ¿entonces la idea es mantener el vínculo hasta la jubilación?**

-Si claro

**Anexo C: Guía de entrevista profesionales *juniors***

Entrevista presencial llevada a cabo con dos ingenieros *juniors*, que por su disposición permanecen anónimos el 15 de abril de 2012.

Entrevistadora: Jessica Dolensky

Temas tratados:

- Reclutamiento: proceso de selección de operarios y profesionales.

- Proceso de Inducción
- Capacitaciones
- Evaluaciones
- Salarios
- Proyección de carreras (profesionales)
- Deserción del personal
- Sindicatos
- Despidos
- Estructura
- Día a día en la organización
- Mediciones e indicadores
- Relación con proveedores
- Cultura



Universidad de  
San Andrés

#### Anexo D: Guía de entrevista Martín Renda

Entrevista telefónica a Martín Rende *ex* empleado el 30 de abril de 2012.

Entrevistadora: Jessica Dolensky

Temas tratados:

- Experiencia en la organización
- Proceso de *on the job training* en Japón
- Cultura organizacional
- Motivos de su alejamiento de la empresa

- Situación de no conformidad en el puesto suya y de sus compañeros

## Anexo F: Guía de entrevista operarios

Entrevista telefónica realizada a dos operarios que por disposición propia permanecerán anónimos, el día tres de mayo de 2012.

Entrevistadora: Jessica Dolensky

Temas tratados:

- Cultura organizacional
- Opinión de la empresa
- Sistema de sugerencia
- Roles en la organización
- Relaciones con los líderes
- Desarrollo de carreras



## Bibliografía

- Berger, S. (2006). *How We Compete: What Companies around the world are doing to make it in today's global economy*. New York: Currency-Doubleday.
- Consumano, M. A. (1994). The Limits of "Lean". *Sloan Management Review* , 27-32.
- Friel, D. (2011). Forging a Comparative Institutional advantage in Argentina: Implications for theory and praxis. *Human Relations* .
- Giménez, G. (2005). La Dotación de Capital Humano de América Latina y el Caribe. *Revista de la CEPAL* (86), 103-122.
- Goldin, A., Alimenti, J., Caparrós, Castagnino, Seta, D., Duarte, y otros. (2009). *Curso de Derecho del Trabajo y la Seguridad Social*. Buenos Aires, Arentina: La Ley.
- Hall, P., & Soskice, D. (2001). Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage. *Oxford University Press* .
- Ingenieros Juniors, T. (15 de Abril de 2012). Entrevista con Ingenieros Juniors Toyota. (J. Dolensky, Entrevistador)
- Járegui, M., Roggi, C., & Judengloben, M. (2004). *Una Mirada sobre la Escuela II. 40 Indicadores sobre el Sistema Educativo*.
- Khanna, T., & Palepu, K. (1997). Why Focused Strategies May be Wrong for Emerging Markets. *Harvard Business Review* , 3-10.
- Krajewski, L., Malhotra, M., & Ritzman, L. (2008). *Administración de Operaciones Procesos y Cadenas de Valor* (8 ed.). Editorial Pearson Addison-Wesley .
- Licker, J. K., Fruin, W. M., & Adler, P. S. (1999). *Remade in America. Transplanting & Transforming Japanese Management Systems*. Oxford University Press, Inc.
- Liker, J. K. (2011). *Toyota: Cómo el fabricante más grande del mundo alcanzó el éxito*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Santa Fe: Ediciones Días de Santos.
- Nino, C. S. (1992). *Un país al margen de la ley. Estudio de la anomia como componente del subdesarrollo argentino*. Buenos Aires: Emecé.



- Novick, M. (2008). *Trabajo, ocupación y empleo*. Buenos Aires.
- Operarios, Toyota. (15 de mayo de 2012). Entrevista a Operarios TASA. (J. Dolensky, Entrevistador)
- Poppendieck, M. (2002). Principles of Lean Thinking. *OOPSLA Onward*.
- Prado, D. (26 de Abril de 2012). Entrevista al Gerente de Recursos Humanos de TASA. (J. Dolensky, Entrevistador)
- Renda, M. (30 de abril de 2012). Entrevista a ex-empleado de TASA. (J. Dolensky, Entrevistador)
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership. Third Edition*. Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Schneider, B. R. (2009). Hierarchical Market Economies and Varieties of Capitalism in Latin America. *Journal of Latin American Studies* .
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. Granica.
- Sugimori, Kusunoki, Cho, & Uchikawa. (1977). Toyota Production System and Kanban System. Materialization of just-in-time and respect-for-human system. *International Journal of Production Research* , 553-564.
- Supiot, A. (1993). *¿Por qué un derecho del trabajo?*. Documentación Laboral N°39.
- Tomada, C., & Novick, M. (2008). Caracterización de las nuevas inscripciones y personerías gremiales en la Argentina (2003-2008). En C. Tomada, & M. Novick, *Trabajo, ocupación y empleo. Estudios laborales 2008*. Buenos Aires.
- Walter, J. (S.f.). *Cultura Organizacional según E. Schein. Documento de Cátedra*.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1992). *La Maquina que Cambio el Mundo*. Mc Graw Hill.
- Zhiang, L., & Chun, H. (1999). Should Lean Replace Mass Organization Systems? A Comparative Examination from a Management Coordination Perspective. *Journal of International Business Studies* , 30 (1), 45-80.