

EDICIONES / CUADERNOS DE FORMACION SINDICAL

SERIE / NUEVAS FORMAS DEL TRABAJO



Toyotismo

Es una publicación del Centro de Estudios y Formación Sindical (CEFS).

Proyecto:

«Fomento de la sindicalización en trabajadores jóvenes en el sector industrial argentino».

FETIA-CTA/Fundación Paz y Solidaridad de Navarra.

Elaborado por el Equipo de Capacitación de la FETIA

Piedras 519- 10 B - C1070AAU, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

email: fetia@cta.org.ar

Textos: Osvaldo Battistini

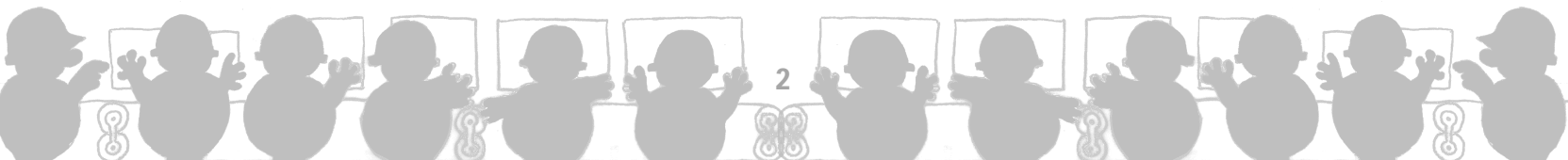
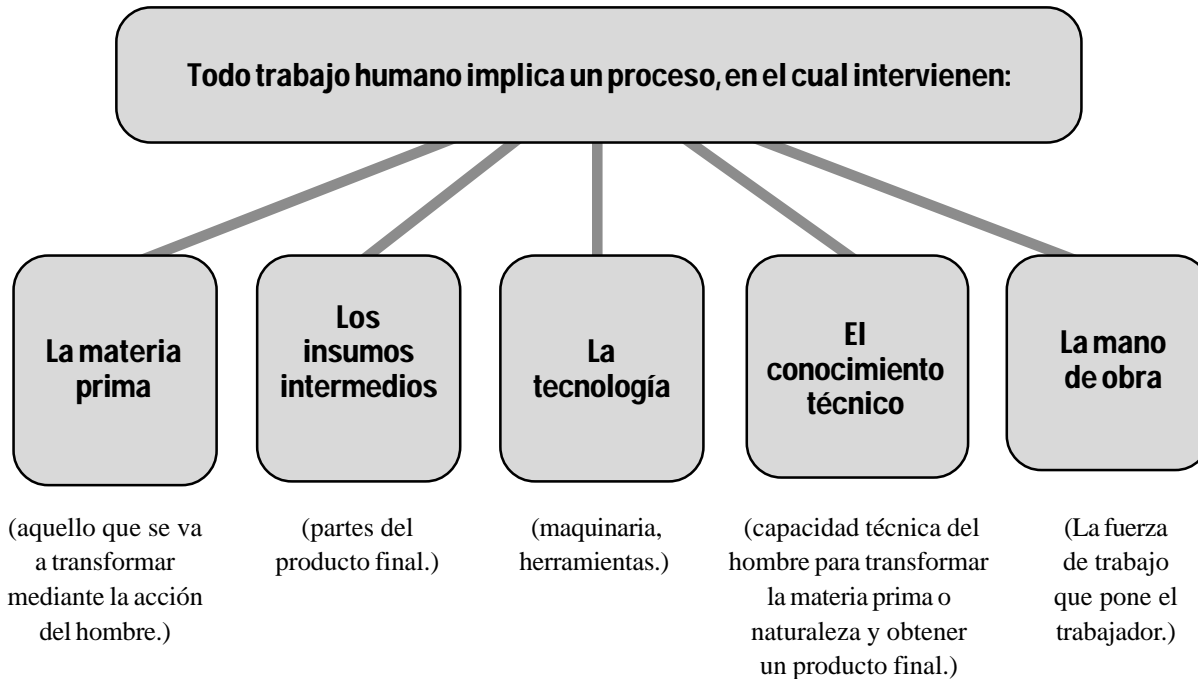
Diseño y diagramación: Doblespacio

Impresión: Los Impresionistas



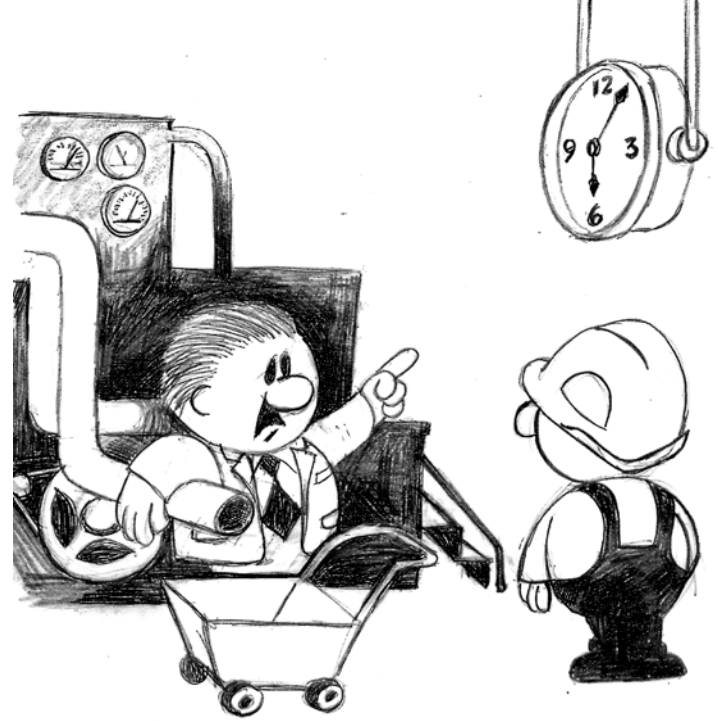
El Toyotismo

Organización del trabajo, control y disciplina



Desde el momento en que se planifica el producto final, se compran las materias primas, los insumos intermedios y se decide con qué tecnología se va a trabajar, se inicia un **proceso de trabajo que culmina con la obtención del producto final. Cada proceso de trabajo implica una organización, es decir, cómo se van a relacionar en el tiempo y en el espacio cada uno de sus componentes (materias primas, insumos, tecnologías y mano de obra).**

Los procesos de trabajo significan también la cooperación de los hombres para la producción. Esta cooperación puede ser entre iguales y con igual distribución de los beneficios o productos, o cooperación entre desiguales y con diferente distribución de beneficios y productos. Esta última es la



cooperación de tipo capitalista en la cual existen diferencias entre el patrón o empresario y los obreros o trabajadores. El primero es el dueño de los materiales que se utilizan para producir, de las maquinarias, del local de trabajo etc., y a partir de ello impone al obrero un horario de trabajo, un ritmo, condiciones de tra-

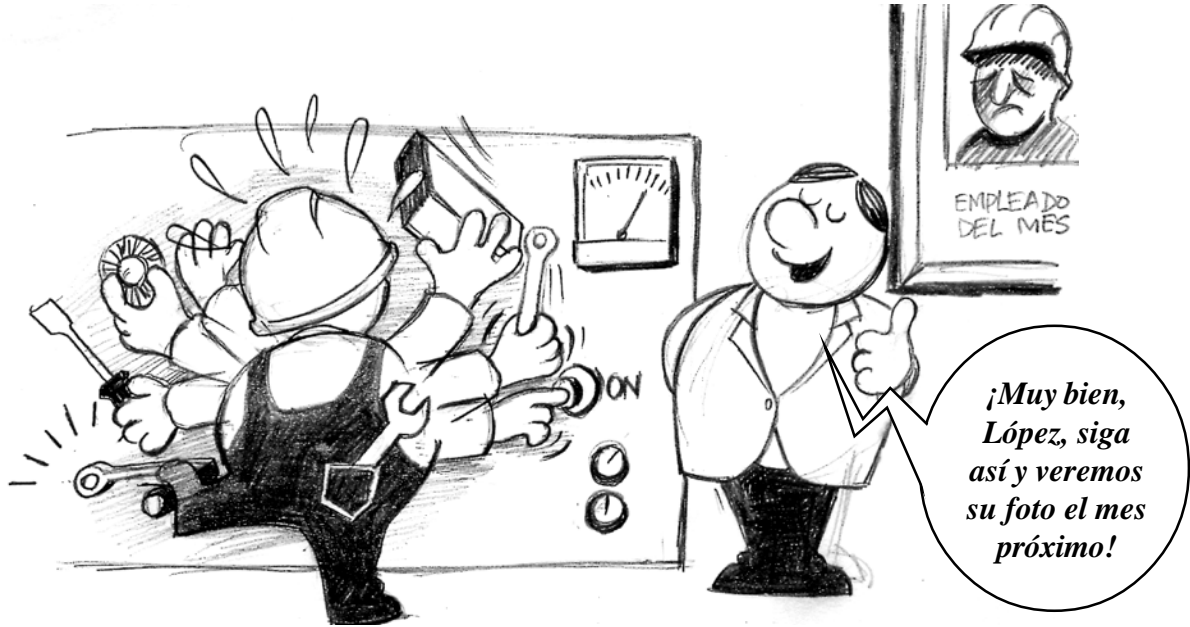
bajo y un salario. Finalmente, una vez obtenido el producto final, es el dueño, patrón o empresario, quien vende ese producto y se queda con la ganancia. El costo básico de ese producto será igual a la suma de los costos de la materia prima, los insumos, el desgaste de la tecnología, la energía utilizada, más los costos derivados de la utilización de la mano de obra (el salario de los obreros). Estos últimos representan lo que se denomina como *valor agregado*, ya que el trabajo humano es el valor que se le agrega a la naturaleza o a la materia prima anterior al producto final. De cualquier modo, con la cantidad de productos que cada trabajador fabrica en una empresa, el empresario capitalista obtiene más dinero que el necesario para recuperar los costos de los materiales, tecnología y mano de obra, por lo cual le queda una

ganancia diaria a su favor. Es decir, el trabajador trabaja más tiempo por día que el necesario para producir los productos necesarios para que el patrón le pague su salario.

Entonces, si durante una jornada de trabajo se logra que el trabajador produzca más en menos tiempo se obtendrán mayor cantidad de productos, aumentará la *productividad* y el patrón obtendrá más ganancia.

Una forma de reducir los tiempos en la producción es aumentando el control sobre los trabajadores y mejorando la *disciplina* de estos últimos para producir. Cuanto más compenetrados estén de su trabajo y menos distracciones se produzcan, la eficiencia productiva será mayor.

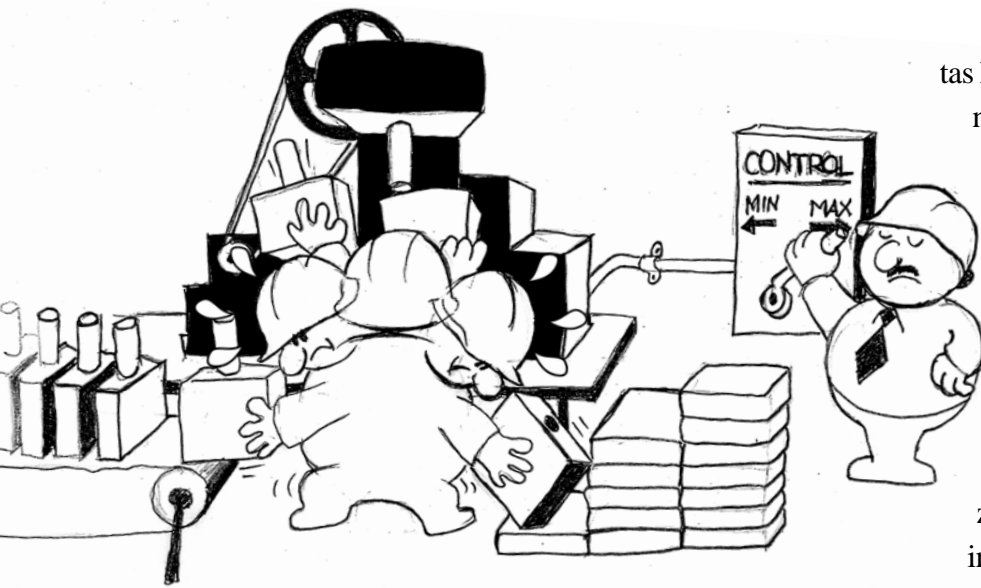
El control sobre los trabajadores puede ser de dos tipos: despótico o ideológico. Es des-



pótico cuando la disciplina es impuesta por los supervisores o jefes mediante presiones constantes y hasta, en algunos casos, reprimendas o castigos. Es ideológico cuando se traduce en incentivos materiales o premios simbólicos, posibilidades de ascensos, establecimiento de relaciones de confianza o comunicación per-

manente con los supervisores etc.

Toda forma de organización del trabajo en el capitalismo implicó la aplicación de mecanismos disciplinadores o de control sobre los trabajadores. Siempre se trató de disminuir el costo derivado de la generación de tiempos muertos por parte de los obreros y hacer que

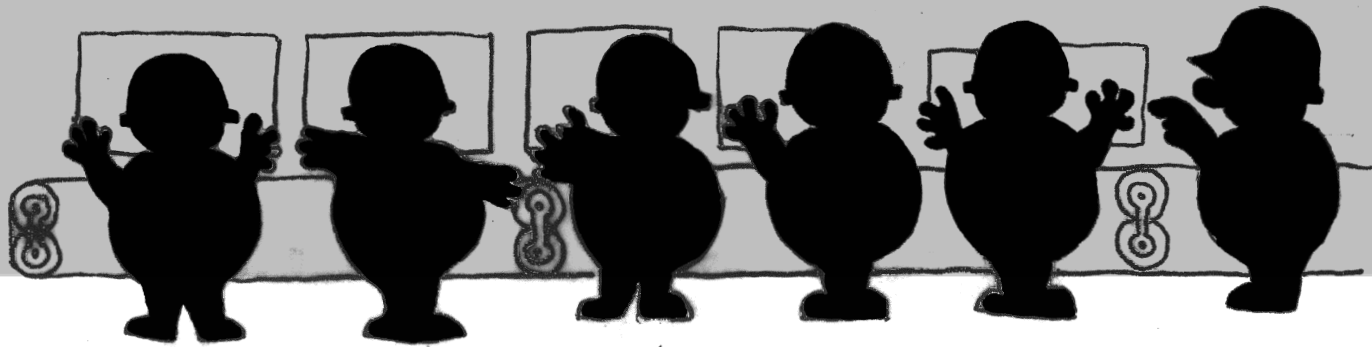


estos no planteen contradicciones o resistencias a la producción. De cualquier modo, cada impulso de controles exacerbados sobre el trabajo fue contestado con resistencias por parte de las organizaciones obreras. No siempre es-

tas luchas fueron exitosas, pero el camino en que ellas se conducen implica avances y retrocesos que deben ser considerados en cada caso para plantear nuevas acciones.

Entonces, la razón por la cual se hace prioritario para los trabajadores el estudio de las características de la organización de la producción es que en ellos se localizan los mecanismos para aumentar la intensificación de la jornada, para disciplinarnos y hacernos trabajar mucho más de lo que nos están pagando, para aumentar la productividad a costa de nuestro esfuerzo físico y no de la contratación de nuevos trabajadores, en definitiva, para obtener mayores ganancias en función de nuestro desgaste diario.

¿Cuándo y por que se modifica la organización del trabajo?



Después de un largo tiempo de no verse, tres amigos se encuentran a la salida de sus respectivos trabajos. Luego de recordar viejos tiempos y de intercambiar novedades respecto al desarrollo de sus respectivas vidas y situaciones familiares, comienzan a hablar sobre sus respectivos empleos. Uno de

ellos (Andrés) está empleado en una fábrica metalúrgica de mediano tamaño como obrero, tiene estudios secundarios incompletos y en los últimos tiempos cambió varios trabajos después de haber pasado una temporada desocupado. Otro amigo (Julián) se recibió de técnico electricista (había sido compañero de



estudios de Andrés), cursó algunos años en la universidad y trabaja en la línea de una gran empresa automotriz de origen transnacional. El restante (Alberto) terminó sus estudios secundarios en una escuela comercial y ahora

trabaja como empleado en una gran empresa química. Escuchemos parte de su diálogo:

Andrés: Che, es cierto, ahora me doy cuenta de que hace tiempo que no nos vemos. Lo que pasa es que para mí, el laburo

cada vez me come más horas del día.

Julián: Sí, es cierto, a mí me pasa lo mismo. Antes tenía un montón de tiempo para hacer cosas diferentes, ahora entro a trabajar a las 8 de la mañana y, con las extras, salgo a las 8 de la noche todos los días y se me suma el sábado también. Cuando te querés acordar pasan días y a tus pibes los viste durmiendo todo el tiempo.

Alberto: Bueno, pero la diferencia es que ustedes tienen horas extras, yo me tengo que quedar, a veces hasta la noche a cualquier hora o llevarme el laburo a casa y nadie me paga la diferencia. Cada vez tengo más responsabilidades y no puedo terminar con todo en el día.

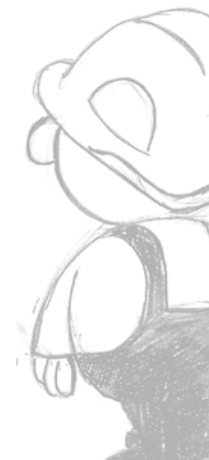
Andrés: En mi caso no se trata de responsabilidades adentro de la fábrica, son las

de afuera. Si no laburo las 12 horas diarias y los sábados, a mi mujer y a mi no nos alcanza para todo lo que cuesta la vida en estos tiempos, y eso que ella también labura.

Alberto: Sí la cosa está peleaguda. Yo tengo un buen sueldo y mi mujer también, pero las cosas están cada día más caras.

Julián: Nuestro sueldo aumentó bastante en los últimos tiempos, con la negociación colectiva el básico se fue bastante alto, para lo que era en otros tiempos ¿no? Pero, también está la oportunidad y hay que aprovecharla. Yo me compré un coche y ahora me estoy haciendo la casita, con las horas extras y el laburo de mi mujer pudimos hacer bastante este año. Imaginate que venga otra crisis y no aprovechaste el momento.

Andrés: Sí, pero lo que pasa es que la



vida te cambia un montón cuando tenés que estar todo el día en el yugo. En invierno, parece que estás en una cárcel, no viste el sol por días. Yo antes iba a jugar al fútbol todos los jueves con amigos, después empecé a faltar y ahora no me llaman más porque dicen que siempre estoy trabajando o muy cansado.

Julián: Huy, mi mujer el otro día me decía algo parecido. Resulta que se acordaba de cuando nos reuníamos todos los viernes con unas parejas amigas a cenar y ahora no podemos más porque yo estoy trabajando o vengo molido y el sábado tengo que estar de nuevo arriba temprano.

Alberto: Es por todos lados igual, yo antes no faltaba un solo cumpleaños y la semana pasada tuvo que ir mi mujer sola al cumplea-

ños de mi hermano, porque yo me tuve que quedar hasta las 11 de la noche sacando un laburo urgente.

Andrés: A mí me parece que también pasa que no se organiza muy bien el trabajo. En la fábrica, al ingeniero siempre se le ocurre una cosa nueva y termina embarullando todo.

Julián: Bueno, están las nuevas técnicas del trabajo. Nosotros hace tiempo que las usamos. Son los métodos japoneses de organizar la producción.

Alberto: Bueno, lo que llaman “toyotismo”. Yo hice un curso de administración de empresas y algo me explicaron, pero ¿vos sabés de eso? ¿Por qué no nos explicás un poco?

Andrés: Sí, dale... El ingeniero de la fábrica dice que lo que nos hace hacer es parte



de lo que hacen los japoneses... a ver si es cierto...

Julián: Bueno, al principio nos dijeron que estos métodos habían sido diseñados para aumentar la productividad y lograr mejoras en las empresas modernas, pero yo estuve leyendo algo más al respecto y me enteré de que los japoneses inventaron esas técnicas para salir de la crisis que les había provocado la

guerra. Dicen que un ingeniero japonés diseñó este método para poder fabricar en cantidades pequeñas y de forma variada. Tenían que responder a una demanda de productos muy baja y con diferencias en los pedidos. Aparte, tenían que lograr ser eficientes para evitar la competencia con la producción yankee que avanzaba sobre los países que estaban destruidos después de la guerra.



Surgimiento del toyotismo

El método toyotista surgió en Japón, hacia fines de la Segunda Guerra Mundial. La destrucción de la guerra y la crisis generada por la derrota militar hizo que el Japón se encontrara en una situación de severas dificultades económicas al final de la misma.

El consumo se veía absolutamente deprimido, escaseaban las materias primas y la mano de obra calificada. El país tenía que enfrentar el proceso de recuperación con estos condicionantes.

La producción automotriz enfrentaba además la posibilidad de la competencia de los países desarrollados (sobre todo la estadounidense) que pretendían ingresar en su mercado.

Partiendo del análisis de la producción en la división textil de Toyota, un ingeniero de la empresa (Taiichi Onho) comenzó a diseñar un nuevo modelo de producción.

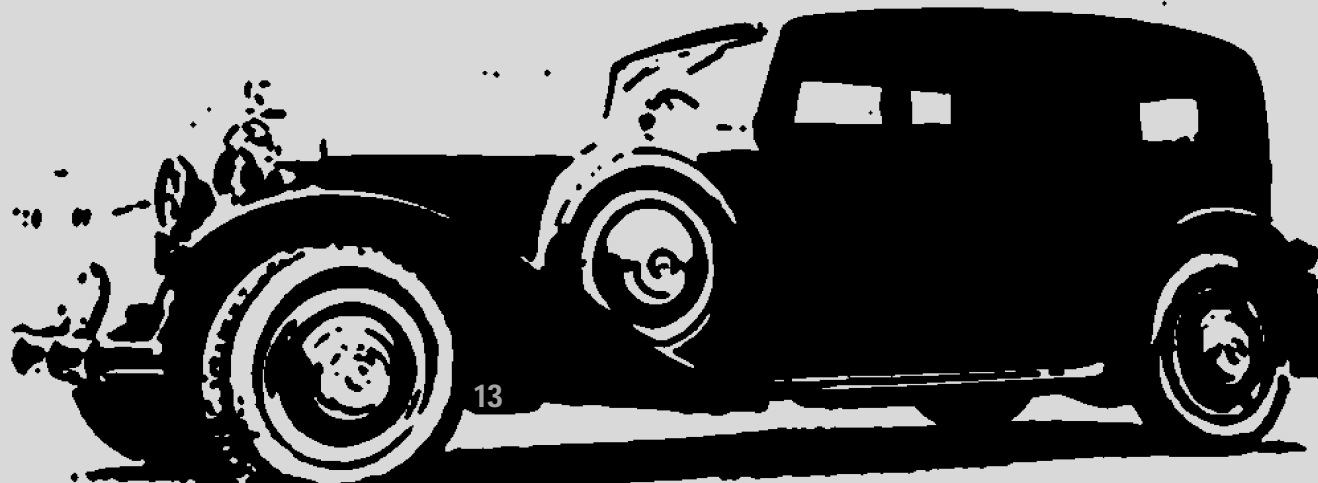
El nuevo sistema estaría basado en la necesidad de producir solamente lo que se vendía y a partir de pensar la producción “al revés” de como fue

diseñada para el fordismo. Es decir, que en lugar de producir para un stock que se fijaba de antemano y en grandes cantidades, ahora se tenía que producir en pequeñas cantidades y solo lo que el cliente necesitaba. Además, había que evitar los stock excesivos de partes de producto y de productos terminados. Cada stock es costo en la línea, que debía ser reducido.

Aparte, si una cosa tenía que ser reducida era la cantidad de trabajadores en la línea.

* Shimizu, K., (1999), *Le toyotisme*, Ed. La Découverte, Paris.

* Coriat, B. (1992), *Pensar al revés*, Siglo XXI Editores, Madrid.





Andrés: Pero si tenían que cambiar todo y reducir costos y bajar el número de trabajadores ¿los sindicatos no hicieron nada? ¿había sindicatos? ¿cómo eran?

Julián: Sí, hubo huelgas y mucha pelea del sindicato para resistir a estos cambios, pero al final, el sindicato más combativo fue

derrotado. Tal vez como producto de que la crisis que vivía Japón en ese momento no permitía a los trabajadores tener una resistencia muy grande en el tiempo. Al final, la empresa logró torcer el brazo de la organización sindical, transformarla a su favor, negociar e imponer sus condiciones.

El toyotismo y los sindicatos japoneses

La política de austeridad de la post-guerra, provocada por el ajuste estatal que impulsaban los Estados Unidos en Japón, cortó el circuito de financiamiento a las empresas que estaban en tren de reestablecerse. Como producto de esta situación, 11.000 empresas quebraron y 510.000 trabajadores quedaron desocupados. Habiendo registrado un déficit de 35 millones de yenes en 1949 y no pudiendo recuperar los precios de ventas a crédito, Toyota registró una pérdida neta de 76,5 millones de yenes entre diciembre de 1949 y marzo de 1950.

Viendo que los otros constructores de automóviles estaban despidiendo trabajadores, el sindicato de Toyota demandó a los patrones no echar ningún trabajador aceptando reducciones de salario. A partir de esto se llega a una negociación colectiva, el 24 de noviembre de 1949, en la que la empresa se compromete a no despedir sin acuerdo del sindicato. Pero esta convención no es firmada por el presidente-director general: Kiichiro Toyoda. Luego, Toyota recibe una ayuda financie-



ra de 400 millones de yenes, del Banco de Japón, por la cual se compromete a racionalizar la producción. Una filial del grupo Toyota Nippondenso (hoy Denso) despidió a 473 asalariados. Al advertir que iban a comenzar los despidos masivos, el sindicato da por iniciado un conflicto el 7 de abril, y comienza a negociar con la empresa el 14 de abril. El sindicato reivindicaba el mantenimiento del empleo y el cumplimiento del acuerdo firmado el 24 de noviembre de 1949.

Hasta entonces, el sindicato agrupaba a todos los obreros y a los cuadros medios (*kachô*) y era una de las ramas del **sindicato automotriz adherente a *Sohyo* (Consejo General de Sindicatos de Japón), creado en 1952 y considerado como la organización obrera más combativa.**

El 22 de abril, la empresa propone el retiro voluntario de 1.600 trabajadores y el cierre de dos plantas en la región de Kanto. Esto dio lugar al desarrollo de huelgas hasta el 3 de junio. En ese intermedio, el sindicato recurrió a la justicia para reclamar la validez del acuerdo del 24 de noviembre de 1949,



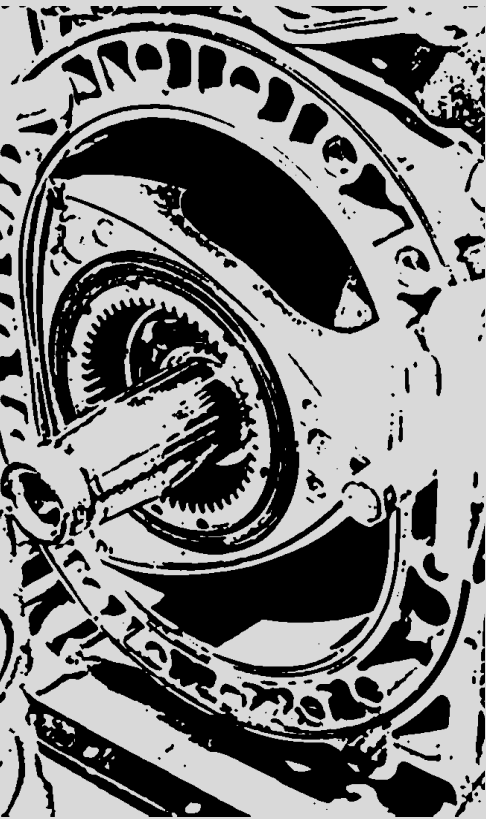


pero la justicia no lo reconoció porque no llevaba la firma del presidente-director general de la empresa.

Con el tiempo, los trabajadores que aceptaron el plan de racionalización y los retiros masivos fueron cada vez más. La situación de crisis económica del país y la consiguiente resignación de los trabajadores iba impulsando estas salidas individuales. El 8 de junio habían salido 1.700 trabajadores y el 10 de junio el sindicato dio por terminado el conflicto. El resultado final fue la partida de 2.146 trabajadores.

La contracción del mercado y el conflicto hicieron que Toyota registrara una pérdida de 137 millones de yenes. Pero, luego, los pedidos de material militar como producto de la guerra de Corea, que estalló el 26 de junio, permitieron la recuperación económica de la empresa.

El sindicato continuó con las huelgas durante el año 1951 reivindicando aumentos de salarios. En 1952, después del retiro de la administración estadounidense y frente al intenso movi-

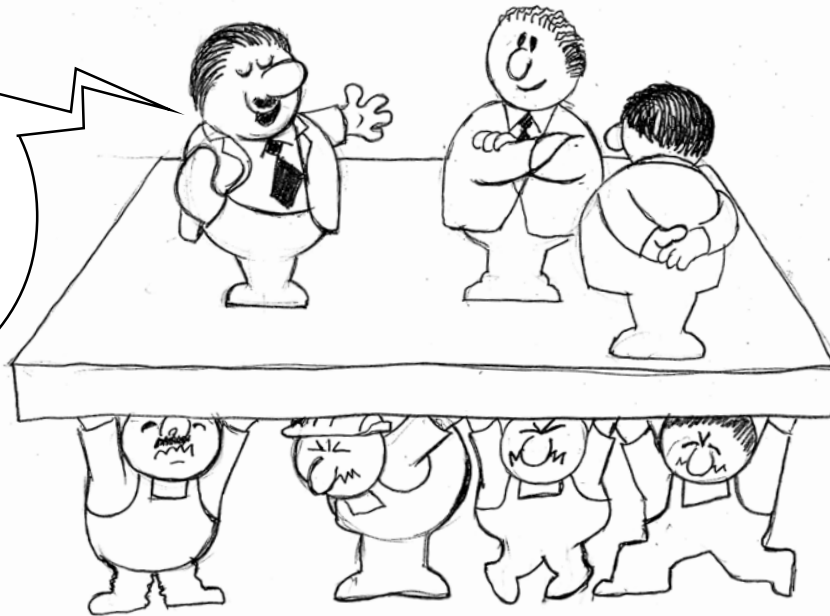


miento de racionalización de la producción en todo el país, se desencadena una gran ola de luchas obreras. En Toyota, se desarrolla un movimiento de reivindicación salarial y de resistencia a la racionalización que dura 55 días. La dirección de la empresa se opone a cualquier acuerdo formal y el conflicto termina con una derrota del sindicato. Después de esta derrota, la dirección logra transformar la rama local del sindicato en un sindicato interno a la empresa. En 1953 el movimiento sindical histórico de este sector es prácticamente destruido y reemplazado por un interlocutor exclusivo de la dirección, un sindicato de empresa, llamado “corporativista”. En 1954 ese mismo sindicato es considerado insuficientemente cooperativo, es disuelto y reemplazado por uno nuevo, cuyos estatutos y estructuras fueron revisados y adaptados al nuevo “espíritu Toyota”. La campaña reivindicativa de 1954 se hace a partir de la consigna “¡Proteger nuestra empresa para defender la vida!...” Desde entonces, en Toyota, la huelga prácticamente ha desaparecido.

* Shimizu, K., (1999), *Le toyotisme*, Ed. La Découverte, Paris

* Coriat, B. (1992), *Pensar al revés*, Siglo XXI Editores, Madrid.

El éxito de nuestra empresa, se basa en la aplicación de modernas técnicas de trabajo.



Alberto: ¿Pero, en qué se basa fundamentalmente el modelo toyotista? Porque yo oí hablar del *just in time*, de la calidad total y todas esas cosas...

1. En inglés, como comúnmente se lo denomina es: *just in time*.

Julián: Bueno, hay algunos pilares básicos sobre los cuales se asienta todo el modelo: el “justo a tiempo”¹, la polivalencia, la autonomía, el trabajo en grupos, la calidad total y el *kan ban*.

Andrés: Che, explicame bien cada cosa, yo escuché hablar de la calidad total, el tra-

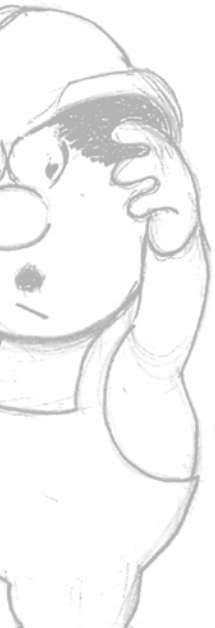
bajo en grupos y de la polivalencia, pero de las otras cosas no.

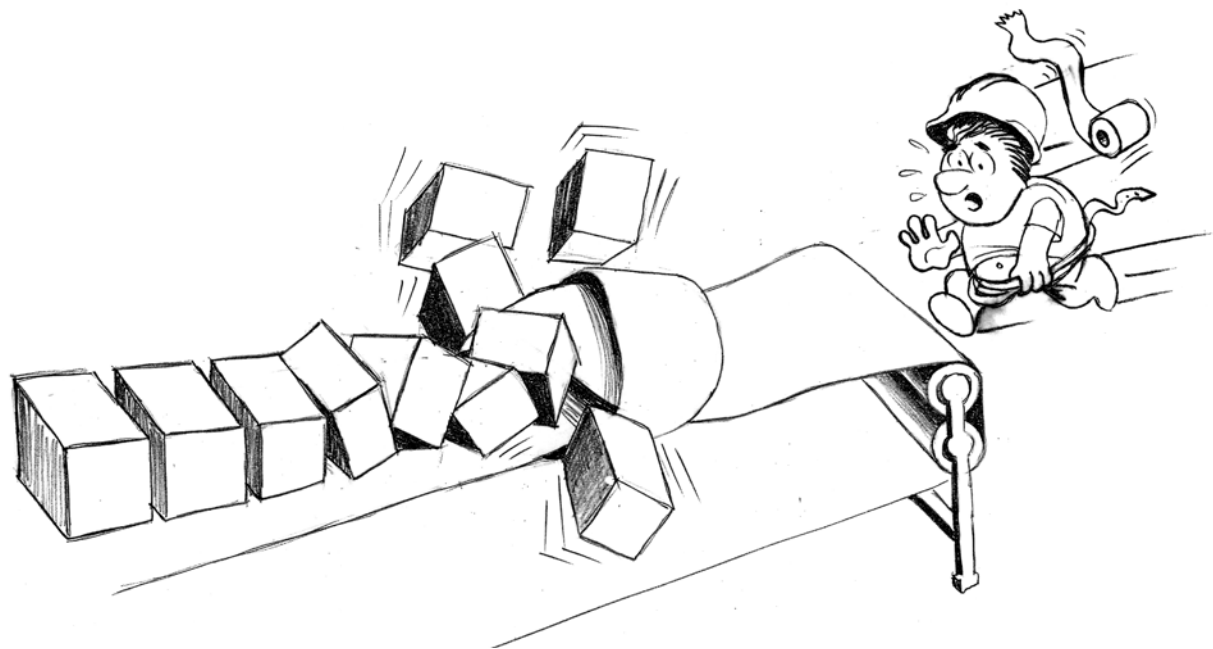
Alberto: Ahora entiendo, a mi me dicen que tengo que hacer varias tareas, no quedarme con una sola. Me dijeron muchas veces de la polivalencia y esas cosas, pero de lo otro no...

Julián: Bueno, cada una de estas cosas está relacionada. El tema del “justo a tiempo” es que uno tiene que trabajar justo en el tiempo en que las piezas llegan a tu puesto, ni antes ni después. Es decir, que no tienen que acumularse piezas en tu puesto, no tenés que pedir al depósito que te mande más partes de las que necesitás para hacer lo que tenés que hacer en el momento (a veces en el mismo día, otras veces en parte del día, depende de

lo que se esté fabricando). Aparte, como muchas cosas no se fabrican en la planta, los proveedores externos tienen que traer las partes también justo en el tiempo en que se van a usar. Tampoco se tienen que acumular piezas en el depósito ni productos terminados. Esto significa que se trabaja para hacer lo que se va a entregar en el día.

La calidad total está relacionada con esto, porque si vos no controlás la calidad de lo que estás haciendo van a tener que reparar los productos en algún momento y la línea se detiene. Todo tiene que circular rápidamente hasta la entrega final. Cada uno, en su puesto, tiene que ser un control de calidad más. El automóvil lo van a revisar al final igual, pero hay que evitar, lo más posible, las fallas antes de llegar a ese





punto. Además, el proveedor también tiene que entregar cada parte con la calidad muy controlada, porque ni bien llega se tiene que utilizar (no puede haber mucho stock).

Ya no existen los puestos fijos en la pro-

ducción, todos los que trabajamos en la planta somos polivalentes, es decir que podemos hacer diferentes tareas todo el tiempo. Entonces, podemos intercambiar de puestos entre nosotros. Si un compañero falta, otro lo pue-

de reemplazar y así... Además, trabajamos en un grupo, que hace diferentes tareas, entre los del grupo somos intercambiables. Ah, yo sé algunas tareas de otros grupos, porque cuando faltó algún compañero de esos grupos yo lo reemplacé. Cada grupo se tiene que ocupar de hacer lo que le corresponde en la línea, según el programa del día y tenemos que estar preparados para controlar que algo no ande mal, sino podemos activar el *Andon*.

Alberto: ¿Y, qué es el *Andon*?

Julián: Es como un semáforo, con una luz roja, otra verde y otra amarilla, que está al costado de nuestro grupo, con una cuerda que acciona las luces. Si todo anda bien, está prendida la verde, si hay un problema menor se prende la amarilla, si el problema es grave, se prende la roja.

Andrés: En el grupo, son todos iguales, porque yo tenía entendido que alguien era el que los dirigía ¿no?

Julián: Sí, hay uno que es el líder, pero no es muy diferente a nosotros, es un compañero más. Es él el que informa a los jefes de grupos y el que nos distribuye el trabajo a la mañana, pero nada más.

Alberto: Sí, pero él es el que informa para arriba cómo está trabajando cada uno ¿o no?

Julián: Sí, es él. De acuerdo a lo que él pase para arriba, te van a evaluar y te van a considerar para los aumentos. Todos quieren ser líder, para ganar también un poco más y poder seguir ascendiendo. Aparte, si te suben a líder es que consideran que estás haciendo bien las cosas.

Polivalencia y trabajo en grupos

El trabajo que antes se realizaba en cada puesto es reemplazado por el trabajo en grupos o células. Cada trabajador es denominado como *team member* (miembro del equipo) y está capacitado para llevar a cabo todas las tareas que se realicen en esa célula. Se establecen rotaciones de tareas entre los miembros de dicho grupo o reemplazos cuando un trabajador está ausente. Estas rotaciones o reemplazos son decididas por otro miembro del grupo que está un escalón más arriba en la escala jerárquica, el *team leader* (líder de equipo). Este último, puede ganar un salario algo más elevado que los otros miembros del grupo, pero conserva su mismo estatus respecto a la organización sindical.

Los trabajadores pueden ser asimismo “polifuncionales”, es decir, estar preparados para cumplir tareas dentro de otras funciones de

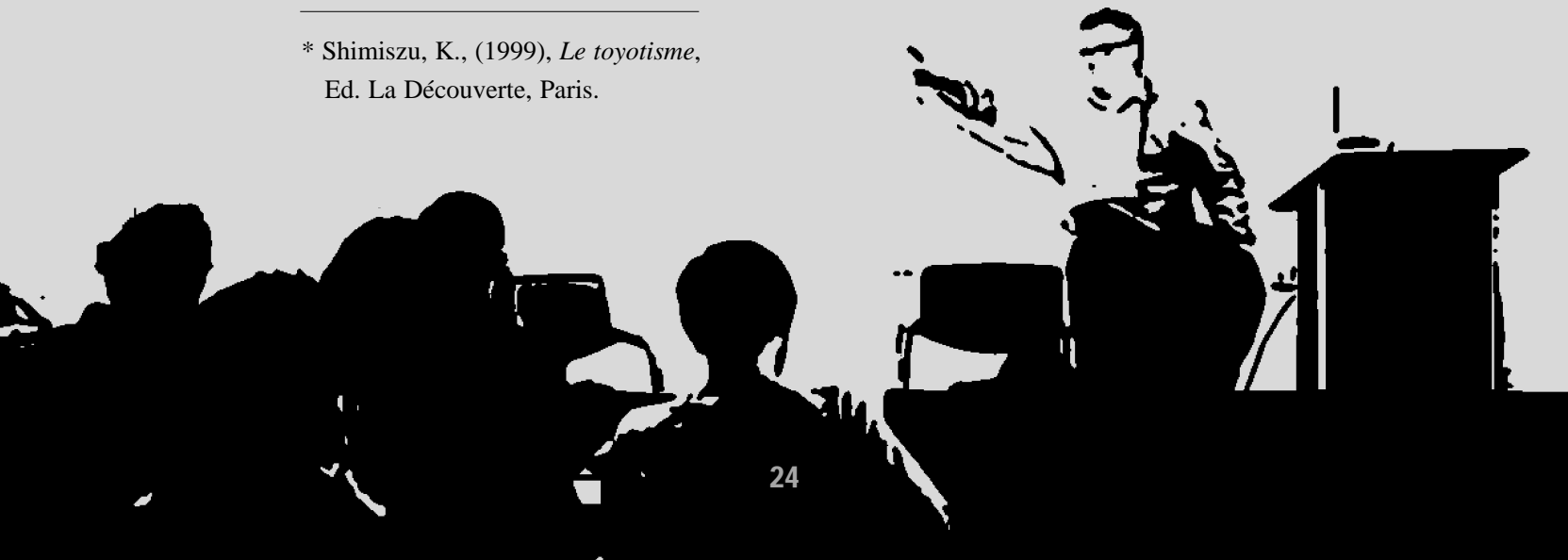


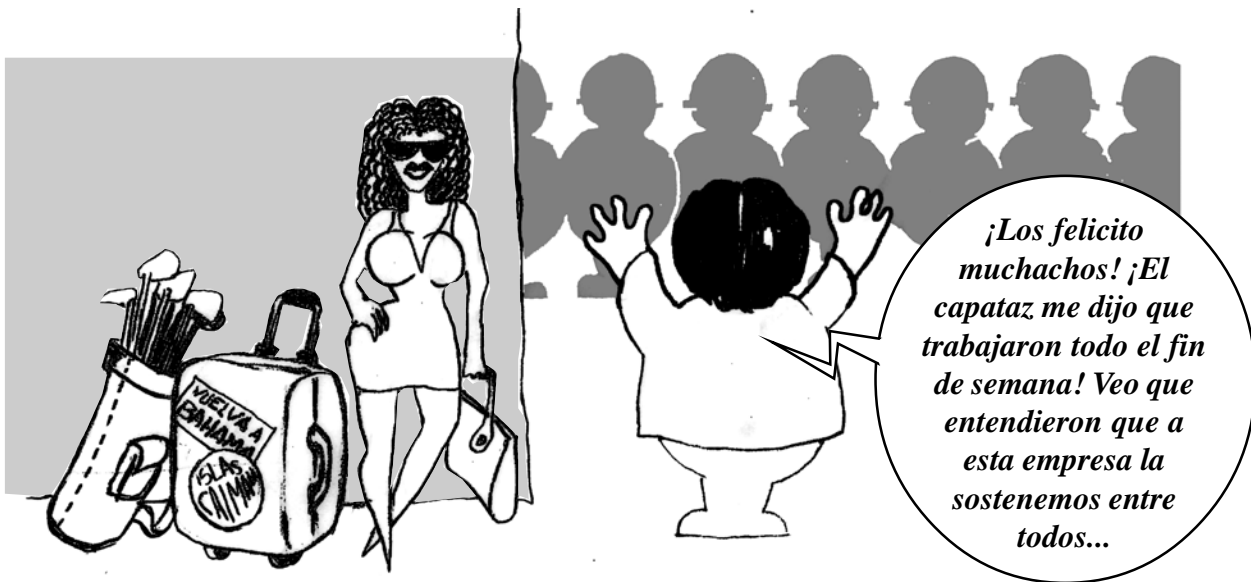
la planta, o sea dentro de otros equipos. Esto pueden decidirlo quienes ocupan puestos jerárquicos de planta con los líderes de grupo (encargados de varios grupos o *leader group*) al comenzar un turno, ante una necesidad de reemplazo o refuerzo de otro grupo en la línea.

Generalmente, la composición de todos los grupos es colocada en un gran panel, al comienzo de cada jornada, que se encuentra en la entrada de la planta de producción.

Mediante este mecanismo, la empresa logra disminuir la cantidad de personal necesario para las diferentes tareas. Un trabajador intensifica su trabajo en la jornada, haciendo varias actividades diferentes y reemplazando a otro si es necesario.

* Shimiszu, K., (1999), *Le toyotisme*,
Ed. La Découverte, Paris.





Andrés: ¿Y qué es eso de la autonomía?

Julián: Bueno, todos somos autónomos en el trabajo. Es decir que tenemos que realizar un trabajo en el día y nos controlamos a nosotros mismos para hacerlo. Simplemen-

te tenemos que tener en cuenta las normas de calidad y de producción y los tiempos.

Andrés: Bueno, pero si te ponen normas, si tenés que cumplir con los tiempos, si hay que estar atento para reemplazar a un com-

pañero que falta, si tenés el líder que te evalúa y los superiores del líder que también te van a evaluar, muy autónomo no sos, no sé, me parece...

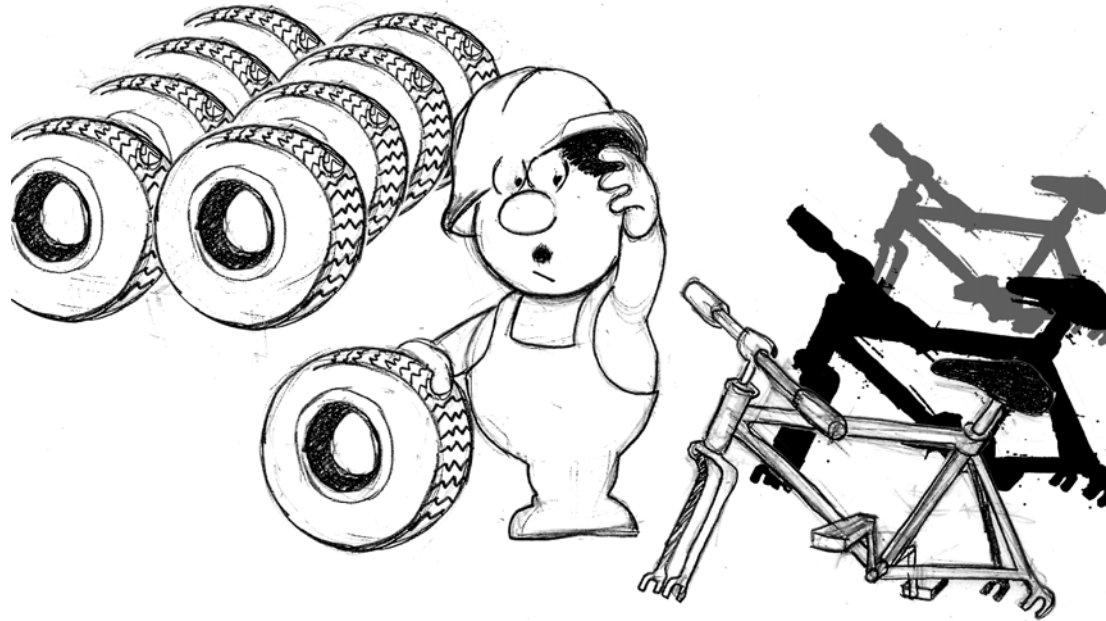
Alberto: Sí, bueno, en parte a nosotros en la oficina nos hacen trabajar con el mismo sistema. Te parece que sos autónomo, pero esa autonomía hace que te tengas que quedar hasta cualquier hora, que tengas que llevarte laburo a tu casa, trabajar cuando estás enfermo etc. Siempre tenés una cantidad de trabajo enorme que hacer y no te queda tiempo para vos...

Julián: Sí, la verdad, eso es cierto... Yo, en alguna oportunidad por no fallarle a mis compañeros, para que no tengan que trabajar de más y no perdamos el premio, me fui enfermo a trabajar, eso es un problema... Lo

que pasa es que si perdemos el premio por mi culpa, los compañeros del grupo me van a reclamar. Lo mismo puede suceder si tienen que trabajar más rápido para cubrirme porque me enfermo.

Andrés: Todavía no explicaste eso de la palabra japonesa, ¿cómo era?

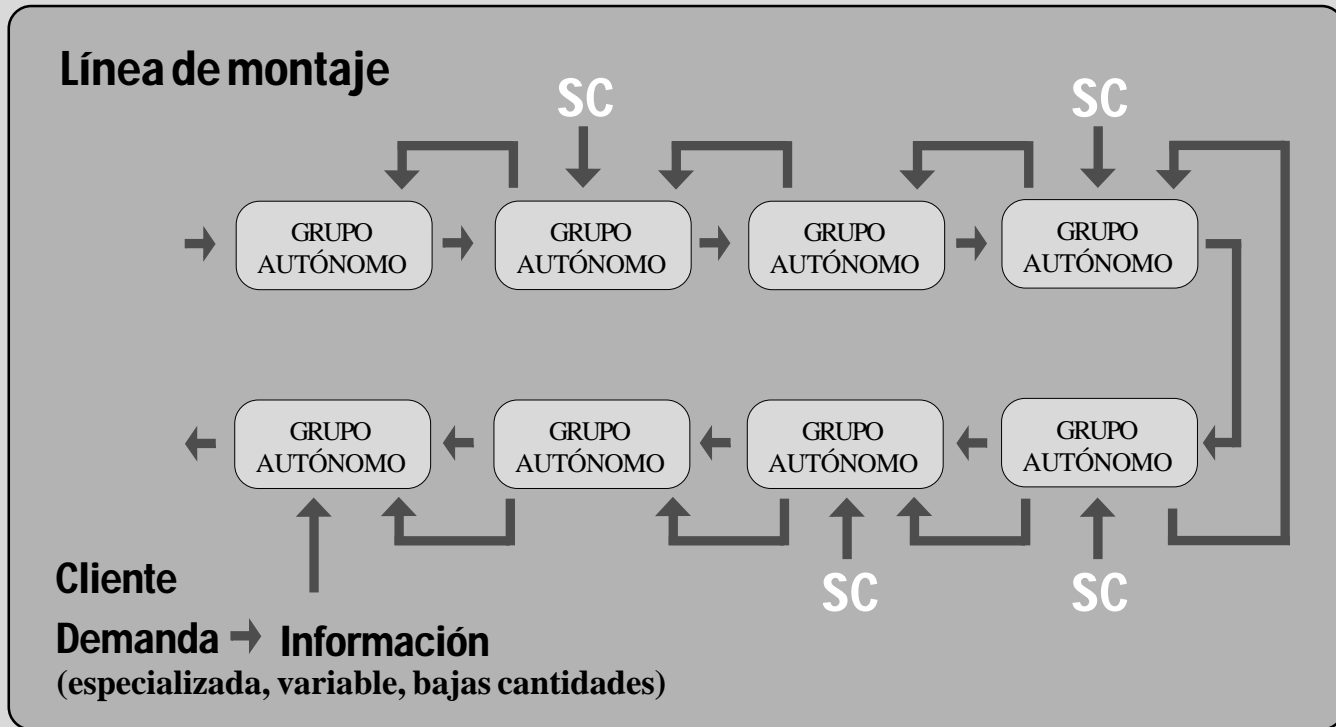
Julián: Ah, el *Kan Ban*. Bueno, esto es lo que un poco cierra gran parte del modelo. Se trata de la logística dentro de la empresa. Con esto se hace que todas las piezas lleguen a cada uno de los puestos en el momento en que se van a usar. Cada mañana, cada grupo se entera de la producción de ese día o de un período del día. En base a eso, hace un pedido de piezas con tarjetas que el líder coloca dentro de una canasta en una base especial colocada en uno de



los lados del grupo. La gente de logística recoge esta tarjeta y luego nos trae las piezas. Después, cada grupo se constituye en proveedor del otro y a su vez en su cliente. Al final es como si el cliente verdadero nos estuviera pidiendo a cada uno que hiciésemos

el coche y nos convirtiera en sus proveedores. Al comenzar la producción, con este dispositivo del *Kan Ban*, todos estamos informados de qué tenemos que hacer y cuáles son las partes que necesitamos para eso.

Toyotismo



Grupo autónomo: trabajadores polivalentes y polifuncionales.

SC: Subcontratistas. Tercerizadas.

Alberto: ¿Pero, cuál es el objetivo final de todo esto? Porque ahora ya no es que tengan pedidos pequeños, porque los japoneses tienen plata y pueden comprar mucho más... Y, además, está la posibilidad de vender a todo el mundo, la globalización lo permite.

Julián: Es cierto, ahora no hay la crisis de fines de la guerra, pero las compras de productos son mucho más especializadas que en el fordismo. Ahora a la gente le gusta pedir su propio modelo, con sus propias características, con sus detalles. También es cierto que la globalización hizo que los mercados del mundo estén abiertos a la posibilidad de venderles productos que se fabriquen en cualquier lugar, pero en cada país las características de lo que se compra pueden ser diferentes. Además, hay otra ventaja que les da la globalización a estas empresas. Acá, en



Argentina, fabrican un modelo de automóvil que no fabrican en otras partes de Latinoamérica, en Brasil, fabrican otro modelo y así... De esa forma van produciendo y especializándose en modelos y logrando mayor eficiencia con menos costo. Eso es lo importante también para ellos, ganar el mercado con costos bajos y obtener más ganancia, porque todos compiten contra todos.

La reducción de costos



Para Toyota, la idea de base del Sistema de Producción Toyota (SPT) es la eliminación completa de los gastos en stocks y actividades improductivas, con el objetivo de aumentar el beneficio.

Las materias primas que Toyota compra no pueden ser más caras que las de su competencia y el precio de venta de un automóvil no puede ser más caro que el de ellos. Considerando el precio de venta dado por el mercado, Toyota ataca los costos variables, comprendidos en ellos los que corresponden a la mano de obra, para comprimir al máximo el precio de venta. Se localizan siete fuentes de gasto de recursos materiales, temporales y humanos: 1) la producción excedente; 2) el tiempo muerto; 3) el tiempo de transporte; 4) el tiempo que transcurre entre que las piezas entran a la planta y se utilizan; 5) la mala

preparación del trabajo; 6) los stocks; 7) los gestos inútiles y los defectos. Los dos principios del SPT, “justo a tiempo” y autonomización, que constituyen los dos pilares para eliminar estos gastos, son, sin embargo, canalizados y dinamizados por la gestión del precio de reventa y de la eficiencia productiva.

La concepción toyotiana de manejo del precio de reventa se asienta en la idea de la “ingeniería simultánea”, ligada a la tarea no solo de los ingenieros internos sino también de aquellos que están en los talleres y los proveedores que alimentan la cadena, en función de una organización matricial.

Cada seis meses se establece un plan de reducción de costos, que se establece siguiendo el objetivo anual de beneficio que es fijado en base a un proyecto de rentabilización a largo término.

* Shimiszu, K., (1999), *Le toyotisme*, Ed. La Découverte, Paris.





Andrés: Che, y si logran tanta ganancia, me imagino que deben tener un sistema de premios para los laburantes. Vos dijiste algo de los premios ¿no?

Julián: Sí, está el premio por productividad, que puede ser por toda la producción y para toda la fábrica y el que se establece por equipos. Pero, en realidad, para alcanzarlos tenés que cumplir con los objetivos que te marcan a principio de año. Además, tenés los premios que están relacionados con el *Kaizen* y las *Sugerencias*.

Los sistemas Kaizen

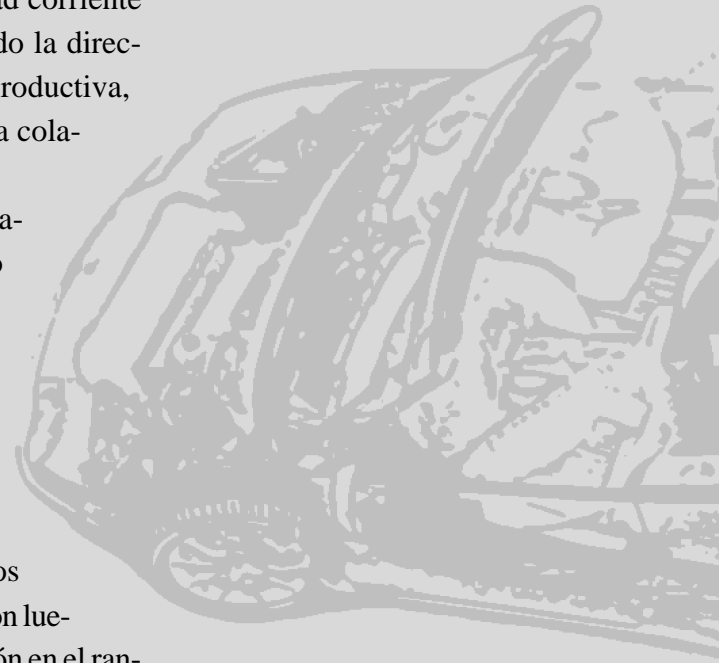
Se denomina *kaizen* a los grupos que se conforman en la empresa para analizar mejoras en la producción, destinadas a reducir costos. Hay distintos tipos de *kaizen* y sus objetivos finales tienen relación con el papel que juegan en el plan de reducción de costos y/o en la determinación de la eficiencia productiva. Este mecanismo es también denominado como “Círculos de Calidad” o “Mejora Continua”.

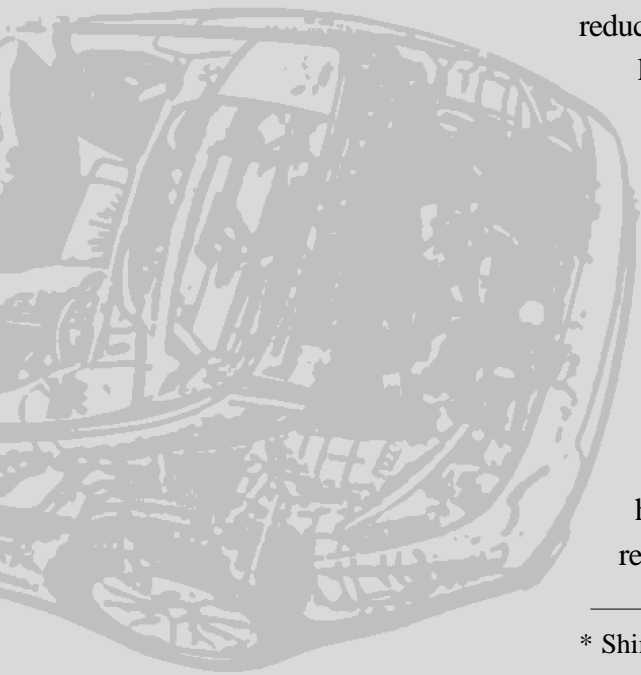
El primer tipo de *kaizen* se efectúa corrientemente para reducir el tiempo de producción efectivo, y las actividades que a partir de él se lleven a cabo constituyen una de las funciones principales de los cuadros gerenciales de las plantas principales. Este mecanismo se pone en marcha semestralmente, de acuerdo al plan de reducción de costos decidido por el *consejo del precio de reventa*.



El segundo tipo de *kaizén* se realiza como actividad corriente de un equipo autónomo que se organiza, ya sea, cuando la dirección quiere aumentar considerablemente la eficiencia productiva, o cuando en la planta se fijó un objetivo que necesita la colaboración de todos los gerentes ligados a la producción.

El tercer tipo de *kaizen* moviliza a todos los trabajadores de la producción y puede ser denominado como *gran kaizen*. En este caso, los trabajadores son convocados año a año a formar equipos autónomos de aproximadamente seis miembros. Estos equipos pueden estar conformados por componentes de diversas células de trabajo e incluso por representantes de los proveedores (en caso que se involucre en la mejora propuesta a alguna parte provista en forma externa a la fábrica). Los diferentes equipos compiten entre sí durante todo el año, son luego evaluados por la empresa y premiados según su posición en el ranking. Este último Kaizen tiene más el objetivo de generar mejores rela-





ciones humanas entre los directivos de la planta y los trabajadores. Al mismo tiempo, se trata de involucrar a estos últimos en los objetivos de reducción de costos, perfeccionamiento de la producción y aumento de la productividad. De cualquier modo, las mejoras generadas por los equipos son introducidas en la producción y, en algunos casos, pueden ser fuente de aumento genuino de productividad. Los obreros aportan aproximadamente un millón y medio de sugerencias de este tipo y el 95% de ellas son puestas en práctica.

Como vemos, se aprovecha todo el tiempo la inteligencia del trabajador y mediante incentivos se la pone al servicio del aumento de la productividad. Si esto último se logra, la reducción de costos alcanzada se traduce en ganancia del empresario y hasta puede generar la decisión de no contratar más personal o reducir el existente.

* Shimiszu, K., (1999), *Le toyotisme*, Ed. La Découverte, Paris.

Andrés: A mí una vez me hicieron participar en un grupo con gente de otra empresa. Allí estaba el ingeniero, yo que manejaba la máquina, dos compañeros y uno de otra empresa.

Alberto: Che Julián, ¿y vos ganaste alguna vez en una de esas competencias?

Julián: Bueno, no se trata precisamente de una competencia, porque todos nos beneficiamos. De todos modos, es cierto que durante el año se forma cierta disputa entre los grupos de *kaizen*. ¿Sabés qué pasa?, al final está lo más interesante, el viaje a Japón.

Alberto: ¿Cómo el viaje a Japón?

Julián: Claro, al líder del equipo que gana y, a veces, otro de sus miembros, les dan un viaje a Japón para que expongan los

resultados obtenidos en su *kaizen*, en la reunión mundial de todas las plantas de la empresa, donde van todos los grupos ganadores. ¡Sabés lo que es ir a Japón!

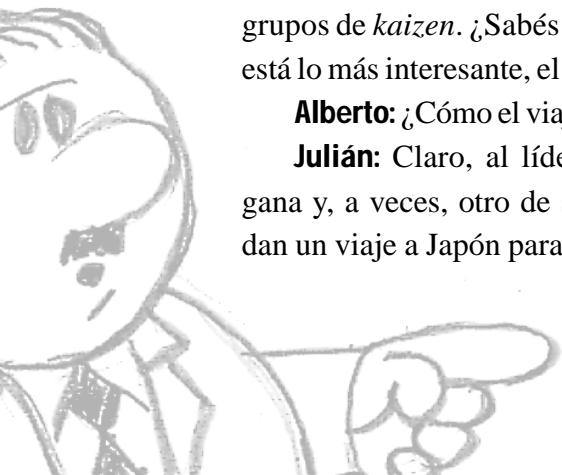
Andrés: Pero vos todavía no fuiste.

Julián: Sí, ya sé... Pero me mataría por ganar una vez... Sabés lo que cuentan los que fueron... Aparte, el *kaizen* no es la única oportunidad, a veces te eligen y vas... y si te eligen es seguro que te van a ascender a *team leader*...

Alberto: Che... y si no ganás en los *kaizen*, ¿te dan algo?

Julián: Sí, algo siempre ligás. Algún souvenir de la empresa, entradas para la cancha, para algún espectáculo etc.

Andrés: Pero, parecen espejitos de colo-



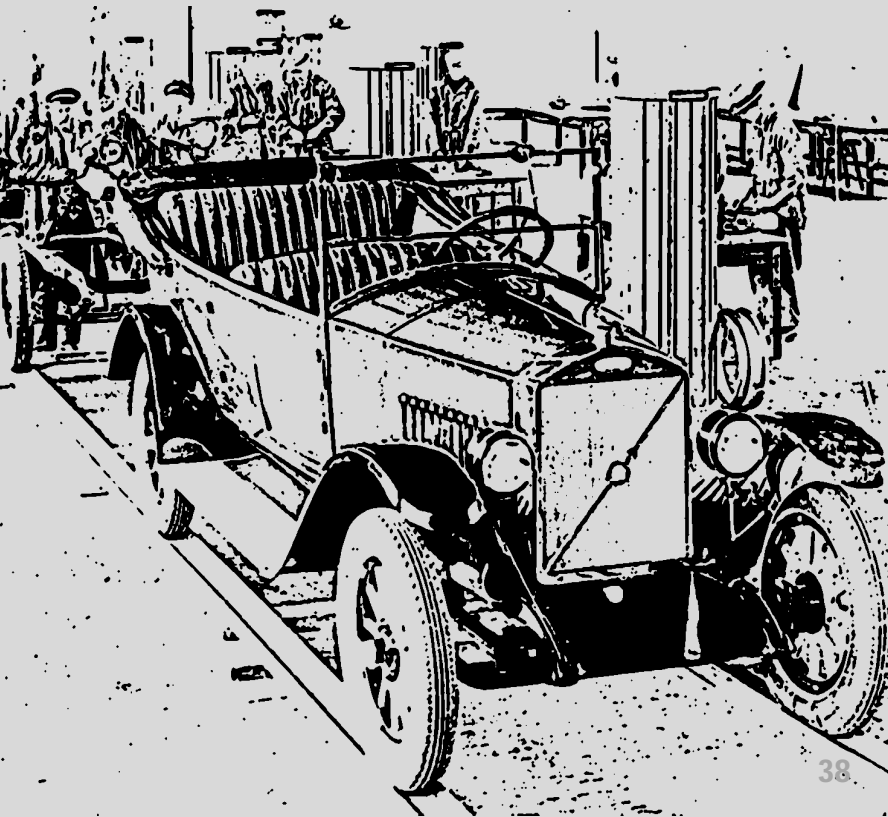


res... No sé, salvo el viaje a Japón, que encima lo gana uno solo, con esos premios los tienen engañados a todos para que se presten a pensar todo el tiempo en la empresa..

Alberto: Pero vos hablaste también de las Sugerencias... ¿es lo mismo?

Julián: No, no es lo mismo, las sugerencias son individuales.

El sistema de sugerencias



Este mecanismo fue introducido en Toyota en 1951, imitando el que existía ya en la empresa Ford.

Dos veces por año se indica el tema general de trabajo (en Japón estos temas son fundamentalmente: seguridad e higiene en el mes de mayo, calidad en el mes de noviembre, los otros temas son tomados por el resto de las plantas).

Todos los meses, los responsables de planta incitan a los trabajadores a hacer sugerencias. Las que pueden incorporar beneficios en términos de reducción de costos son incorporadas por la empresa.

Los trabajadores tienen la obligación de hacer una serie de sugerencias mensuales (generalmente dos) y son recompensados con un monto semestral de dinero por cada sugerencia realizada. Además, el grado de participación que cada uno tenga en este sistema constituye uno de los criterios incluidos en la evaluación anual que realizan los jefes o gerentes.

El objetivo principal de las sugerencias es mejorar la eficiencia productiva, la calidad y el precio de reventa. Sin embargo, los operadores hacen generalmente sugerencias que no tienen mayor incidencia en estos temas. En este sentido, cuando las sugerencias vienen de los obreros, la dirección de la empresa da menos importancia a sus efectos directos que a los indirectos, los cuales pueden ser:

Efectos educativos: practicando hacer sugerencias, los asalariados se acostumbran a reflexionar sobre su trabajo, a resolver un problema que se le presente y a aumentar su saber hacer.





Efectos sobre las relaciones humanas: formando un grupo de sugerencias o recibiendo consejos de sus superiores, los trabajadores pueden enriquecer su comunicación horizontal y vertical y, por intermedio de esto, aumentar sus relaciones corporativas.

Efectos sobre la participación: haciendo sugerencias, los operarios pueden tener una representación comunitaria de la firma, que contribuya a su participación en los objetivos que ella se plantee.

Como vemos, el objetivo final de este mecanismo es también involucrar a los trabajadores con la empresa y hacerlos conceder su energía y saberes casi exclusivamente a beneficio de esta última.

* Shimiszu, K., (1999), *Le toyotisme*, Ed. La Découverte, Paris.



Ejercicios

1. Identifique las similitudes y diferencias entre el taylorismo/fordismo y el toyotismo.

2. ¿Cuáles de los dispositivos del toyotismo funcionan en su empresa?

3. ¿Qué función cumplen estos dispositivos en su empresa?

4. ¿Qué dispositivos del toyotismo considera usted que corresponden a formas de disciplinamiento?

5. ¿Se le ocurre alguna forma de contrarrestar los efectos de estas formas de disciplinamiento?

6. ¿Cree que la organización sindical puede jugar un rol en el desarrollo de formas de resistencia a estos mecanismos?

