

VII.-Creatividad e inventiva del personal.

"Participación del personal en general"

7.1.-Mejoras mediante trabajo en equipo.

El trabajo en equipo es una idea que se maneja erróneamente en muchas empresas, pues lo consideran como un conjunto de personas trabajando en un mismo lugar o área de trabajo y nada más. En Toyota, así como en algunas empresas donde se valora el recurso humano, se maneja el trabajo en equipo como la unión de voluntades de las personas que lo conforman en la búsqueda del objetivo que dió lugar a su formación.

Esta área de recursos humanos se consideró en Toyota como algo básico, toda vez que la falta de comunicación, envidias, egoísmos e individualismos exagerados se consideran como un grave problema organizacional. Más claramente, si un trabajador dedica tiempo y esfuerzo a crear las condiciones conflictivas contra un compañero de trabajo de cualquier nivel para que cometa errores y así tomar provecho de eso, no solo está atentando contra la(s) persona(s) a quien(es) pueda afectar sino a toda la empresa. Esto es claro ya que se generan, paros de producción, accidentes de trabajo, y tensión laboral entre otros incidentes que son completamente indeseables. Pero Toyota, no obstante el esfuerzo que implica establecer y mantener sus políticas de trabajo en equipo en todas las áreas en sus fabricas, mantiene el

objetivo de llevar ésto a los proveedores

Dentro de los cursos de capacitación periódicos, se busca desarrollar al igual que las áreas de producción y calidad la conciencia de trabajo en equipo : Responsabilidad, trabajo y éxito de equipo.

7.2.-Sistema de sugerencias y comentarios

Un sistema de sugerencias y comentarios es un mecanismo mediante el cuál se trata de establecer una mayor comunicación entre los empleados de una empresa y de esta manera sacar a relucir situaciones problemáticas y establecer una serie de acciones que lleven a la desaparición de dicha situación.

Un sistema de sugerencias y comentarios es algo que se implementa en muchas empresas con el objetivo de hacer sentir al trabajador que es tomado en cuenta, ya que el trabajador puede aportar ideas creativas o en un dado caso desahogarse de algún problema particular relacionado con el trabajo.

En Toyota, la implementación de este sistema se realiza con mucha seriedad y en más de una ocasión alguna sugerencia tuvo repercusión en toda la planta.

Esto conformó una base para lo que posteriormente se denominó círculo de calidad. Un círculo de calidad es un grupo de personas que constituyen un equipo, formado por personas de la empresa de varios niveles: trabajadores, supervisores, etc. Esto último varía de acuerdo al nivel de la problemática que se

pretende atacar. En estos círculos de calidad, se sigue un orden en cuanto a la discusión de los problemas. Cuando un trabajador menciona un problema o cuando uno ha provocado la reunión, el coordinador del grupo sigue los siguientes pasos :

- 1.- Definir el problema: Se busca determinar exactamente el problema, sus causas y efectos.
- 2.- Exámen del problema: Las condiciones presentes deben examinarse al detalle para determinar las causas de problema y casi siempre en este paso aparecen otros problemas que permanecían ocultos.
- 3.- Generación de ideas: El supervisor hace propuestas e involucra a los trabajadores y los anima a proponer soluciones o mejoras, siempre mostrando interés y respeto por ellos.
- 4.- Resumen de ideas: El supervisor debe resumir las varias propuestas de solución y permitir que decidan los trabajadores la mejor solución.

El procedimiento de propuestas para mejoras es muy parecido al utilizado en las empresas de América y Europa, pero el sistema para evaluar las propuestas es algo diferente y mas eficiente por que se hace sistemáticamente, rápido y en orden a traves de los comites seccionales.

Todos los planes que han sido adoptados son implementados inmediatamente después de la aprobación de los comités. Pero en

algunos casos un plan es designado como pendiente, y es examinado de nuevo por personal profesional, cuando se requiera algún estudio específico tal como requerimientos tecnológicos, no obstante que exista un comité del departamento de Ingeniería.

El sistema de sugerencias en Toyota, fue implementado en Junio de 1951 y en promedio cada trabajador sugiere más de 10 ideas de mejoramiento y aproximadamente el 90 % han sido adoptadas.

El sistema de sugerencias tiene las siguientes ventajas :

- 1.-El sistema opera a través de trabajadores individuales o círculos de calidad, el cual es coordinado por un supervisor de grupo.
- 2.- Las propuestas son examinadas en orden y los resultados son conocidos inmediatamente.
- 3.- El proceso de evaluación establece una relación fuerte entre trabajadores y staff de profesionales.