

INCERTIDUMBRE, RIESGO Y ÉTICA

EL CASO DE TOYOTA

Atribución-NoComercial-Sin Derivadas CC BY-NC-ND

La licencia permite descargar la obra y compartirla manteniendo el crédito por autoría,
sin cambiarla de forma alguna ni usarla comercialmente.

Carlos Petrella y Carlos Tessore

Octubre de 2019

Versión 46

Índice

Resumen	03
Planteo del enfoque del abordaje del caso	04
1. La presentación de la organización estudiada	09
2. Una forma sistemática de actuar y el desenlace de esas actuaciones	11
3. Análisis de los efectos de las prácticas del caso	16
4. La valoración del caso a la luz de un modelo de referencia	26
5 Aportes críticos (los riesgos identificados y los aspectos éticos)	35
6. Las principales lecciones aprendidas del estudio del caso	37
7. Bibliografía de referencia del caso	41
8 Anexo con el abordaje de los stakeholders	43

Resumen

Toyota había logrado - en el periodo previo a los incidentes que estudiaremos - desplazar a General Motors y Ford como líderes mundiales en el mercado automovilístico, mediante productos fiables y a la vez innovadores, con un aporte pionero en varios segmentos del mercado en que su valor agregado era ampliamente considerado.

La imagen de marca de Toyota era desde hace muchos años mundialmente reconocida había logrado posicionarse como una de 5 más valiosas en el mundo, lo que le permitía disfrutar de una posición de privilegio. Aún hoy mantiene ese posicionamiento destacado.

Se habían producido una serie de denuncias por accidentes ocurrido con uno de sus modelos los cuales fueron en primera instancia atribuidos a problemas menores causados por problemas de los usuarios, pero en la medida que continuaban sucediendo los problemas, finalmente Toyota tomó medidas.

Fue entonces cuando una llamada masiva a revisión de numerosos de sus modelos por fallos principalmente en el acelerador complicó su existencia. (El proceso de revisiones empezó en el año 2009 y terminó afectando a unos nueve millones de vehículos).

El caso paradigmático del Ford Pinto que también hemos estudiado en esta instancia de exploración, parece que no fue suficiente como ejemplo y lección a aprender para Toyota, aunque después de unas dudas aceptó proceder a un “recall” de los modelos con problemas.

Mostraremos que en este caso la Corporación Toyota reaccionó tardíamente y cuando lo hizo, no manejó correctamente los anuncios de su proceso de superación del incidente y los clientes percibieron que no asumió la responsabilidad que el competía y eso fue sancionado por sus clientes y por el mercado.

CASO TOYOTA Acelerador defectuoso

Las fallas de Toyota en torno al incidente del acelerador no fueron solo de aspectos funcionales y técnicos, lo que desde luego de por sí sería algo muy importante. Hay debilidades corporativas relacionadas con su reticencia inicial para asumir sus responsabilidades ante las fallas.

Las informaciones recogidas por las investigaciones previas que han sido consultadas al estudiar el presente caso plantean que fueron unos 700 accidentes con los vehículos con fallas de diseño, donde unas 300 personas resultaron lesionadas y unas 20 personas fallecieron.

Los reportes consultados en la exploración del impacto de los problemas con los frenos muestran que esos fallos en los sistemas de aceleración le terminaron costando 22.000 millones de euros de capitalización en Bolsa, junto con una enorme erosión en su imagen de marca.

Pensamos que más allá de los numerosos estudios ya realizados. es bueno explorar nuevamente el desarrollo del incidente con los aceleradores de los vehículos Toyota desde su comienzo hasta su finalización, para reflexionar sobre los compromisos corporativos con los clientes.

Además consideramos que repasar el desarrollo del incidente permite considerar aspectos relevantes de los procesos de comunicación institucional que pueden afectar la imagen de una corporación, como es precisamente en el caso de Toyota que estamos explorando.

Planteo del enfoque del abordaje del caso

La idea que estamos proponiendo es lograr una aproximación descriptiva fundamentalmente de tipo cualitativo a cada caso estudiado, aportando algunos datos cuantitativos de referencia, para orientarse sobre cada organización estudiada y los acontecimientos específicos que están siendo estudiados.

Además en el desarrollo de cada caso se procura presentar un aporte interpretativo del desarrollo de las situaciones descritas en su contexto y circunstancias, para al finalizar realizar algunas puntualizaciones prescriptivas en relación con las lecciones aprendidas más relevantes.

El foco del trabajo es el análisis, buscando ir más allá de los síntomas y llegar a las causas raíces para poder generar conocimientos que aporten realmente en la gestión de las organizaciones y la sociedad como un todo. Gestión del conocimiento en el foco del trabajo.

Si bien cada caso de estudio que se considera tiene sus especificidades las cuales se estudian en los análisis de cada uno, también hemos establecido una serie de áreas temáticas comunes que en mayor o menor grado se encuentra presentes, es si se quiere el hilo conductor de los análisis.

El énfasis se pone en el análisis, en la generación de conocimiento, sea bajo la forma de lecciones aprendidas u otras formas. Para ello cada caso tiene una descripción de los hechos acontecidos que son relevantes para entender los ocurridos y poder a partir de ello proceder a analizar la situación.

Se plantean dos aspectos focales: la ética y la gestión de riesgos asociadas, diversidad de casos paradigmáticos para fortalecer el valor generados. Se seleccionaron casos cuyo desarrollo ha alcanzado madures y los enfrentamientos entre los stakeholders se ha apagados en gran medida, los elementos de juicio están razonablemente establecidos más allá de ninguna duda.

El desarrollo de la exposición del estudio de cada caso, se realiza siempre usando el mismo esquema de referencia, procurando que el lector tenga el acceso lo más claro

posible a los aspectos tratados del caso, tanto generales como específicos, para luego realizar aportes interpretativos y a veces prescriptivos.

Al comenzar el trabajo se realiza una presentación de la organización estudiada para situar a los lectores en el contexto institucional y organizacional en el que se desarrollarán los acontecimientos objeto de estudio. La idea es además presentar los patrones de una forma sistemática de actuar y el desenlace de esas actuaciones.

Se procura además hacer una valoración analítica de los efectos de las prácticas del caso. O sea poder describir qué consecuencias tienen los incidentes analizados sobre la propia organización y su entorno. En esta parte del trabajo se realiza un análisis general de los stakeholders.

Se consideran las consecuencias directas e indirectas, tangibles e intangibles, teniendo presente que en algunos casos las consecuencias pueden tener valor positivo como negativo. Los eventos tienen una dimensión temporal la cual puede extenderse por décadas y que no han terminado aún de desarrollarse.

Destacamos permanente presencia de los temas legales los cuales están íntimamente ligados con los enfoques éticos de la organización. Aparecen dos aspectos que considerar: el retraso de la normativa con respecto a la evolución del sector real de los sistemas sociales y económicos y la necesidad de que la ética cubra esos “gaps” que continuamente se generan entre la teoría y la práctica.

El impacto en la gestión organizacional de los contextos VUCA, la prevalente visión de corto plazo, la aceleración de los procesos y el acortamiento de la vida media de las empresas en entornos altamente volátiles y complejos. Creciente importancia de los factores ligados al comportamiento humano, afectados por entornos que demandan creciente mayor estabilidad emocional preparación ante escenarios crecientemente estresantes. Preeminencia de las soft skills de los actores.

Los investigadores estamos convencidos de que el análisis de stakeholders es una herramienta descriptiva y analítica de primer orden para comprender el desempeño de una organización y luego poder hacer valoraciones críticas de lo que ha acontecido desde diferentes perspectivas.

El análisis de stakeholders es fundamental para entender cómo se desarrollaron los acontecimientos estudiados y comprender mejor el accionar de cada uno de los agentes

involucrados que resultan ser las claves para comprender los distintos escenarios que se fueron generando y las eventuales contradicciones de información en lo actuado. Cada stakeholder a través de su accionar refleja los intereses que defiende, los cuales pueden o no reflejar su posicionamiento objetivo en el caso.

La idea es poder ayudar a comprender el posicionamiento de los distintos actores a partir de una serie de variables que se sirven para caracterizarlos. Para identificar los Stakeholder claves partimos de las pautas establecida en la definición, afectados, en forma positiva y/o negativa por la situación.

En el marco de la investigación que estamos desarrollando hemos adoptado como criterio categorizar a los involucrados a partir de tres variables; poder, interés e influencia procurando valorar a cada uno de los involucrados con escalas uniforme con 3 niveles; - alto/medio/bajo.

La información elaborada a partir de la descripción y el análisis del comportamiento de los stakeholders nos permite comprender cuales son las estrategias de los actores y entender los fundamentos del accionar de cada uno de los actores en función de los intereses/influencia y del poder.

El tema de la comunicación está íntimamente ligado con el de los stakeholders en sus diferentes categorías, con las organizaciones públicas, con los accionistas, con los empleados, con los usuarios entre otros. El tema de las comunicaciones integra los principios éticos, los riesgos, los involucrados y la gestión de la información, es uno de los elementos claves para analizar los casos.

Uno de los temas claves en el estudio de casos son los impactos sobre los activos intangibles de las organizaciones en particular sobre la reputación y branding que para las grandes corporaciones representan más el 80% de su valor de bolsa y la tendencia es que se sigan incrementando. La identificación y análisis de los drivers de la reputación son elementos claves al igual que la comprensión de los metarriesgos.

Finalmente pensamos que se debería realizar una valoración ética de lo acontecido. Por eso es por lo que planteamos realizar sistemáticamente una valoración del caso a la luz de un modelo axiológico de referencia que hemos desarrollado y presentado como aporte en relación con esta investigación.

Para cerrar los aportes del estudio de cada caso la idea es realizar un conjunto de aportes críticos poniendo foco en los riesgos identificados y los aspectos éticos, que son las dos dimensiones de referencia que se están considerando en la aproximación que se desarrolla lo largo de la investigación que nos ocupa.

El trabajo de descripción e interpretación de cada caso de estudio se complementa con ciertos aportes prescriptivos. En esa línea de contribuciones al entendimiento de los casos, es que se resumen las principales lecciones aprendidas del estudio de cada caso, para que en el futuro puedan ser capitalizados.

1. La presentación de la organización estudiada

Toyota Motor Corporation, es una compañía de fabricación de automóviles japonesa. Su sede central se encuentra en Toyota (Aichi) y Bunkyō (Tokio) aunque, por su carácter multinacional, cuenta con fábricas y sedes alrededor de todo el mundo. En 2017 también ha sido nombrada como la marca de coches más valiosa con un valor de marca de 28.700 millones de dólares según «el Ranking de las marcas de coches más valiosas en 2017 de Kantar. (Toyota en Wikipedia, 2019)

“Durante la Segunda Guerra Mundial, la compañía se centró en producir camiones para el ejército japonés, pero, debido a la escasez de suministros, los camiones militares fueron lo más simples posibles. Tras el desastre industrial provocado por la Segunda Guerra Mundial, Toyota va adquiriendo cada vez más importancia como productor de vehículos en Japón, ampliando sus instalaciones para ser capaz de producir 10.000 vehículos al mes, la cantidad necesaria para satisfacer el mercado nipón. “(Alfonso, Noriega y Yamashita, 2015: 2)

“A raíz de la segunda crisis del petróleo de 1979, la economía mundial entró en una fase de estancamiento económico, siendo éste un punto de inflexión histórico para la compañía, por lo que Toyota, tuvo que llevar a cabo profundos cambios estructurales a la hora de adaptarse al nuevo entorno. La toma de decisiones rápidas y eficientes en el uso de los recursos, junto con una serie de reestructuraciones internas supusieron la creación de Toyota Motor Corporation, tal y como la conocemos hoy en día.” (Alfonso, Noriega y Yamashita, 2015: 2)

La evolución de la empresa Toyota fue constante desde entonces hasta constituirse en el mayor fabricante de automóviles en el año 2012 (por producción), por delante del Grupo Volkswagen y de General Motors y tuvo ventas mundiales de 10,38 millones de vehículos en el año 2017. Toyota, según el ranking elaborado por Interbrand, es la quinta empresa más grande del mundo sólo por detrás de Apple, Google, Coca-Cola y Microsoft. (Toyota en Wikipedia, 2019)

El desarrollo industrial y comercial fuerte de Toyota le permitió acceder a los primeros puestos en ventas totales. En el año 2005, Toyota fue la cuarta mayor empresa de automóviles en el mundo en términos de ventas—tras General Motors, Ford y DaimlerChrysler. En mayo de 2006, Toyota alcanzó a DaimlerChrysler por la tercera plaza en ventas totales en los Estados Unidos. En el primer trimestre del 2007 Toyota le arrebató el primer lugar mundial a la estadounidense General Motors.

La imagen de marca de Toyota era desde hace muchos años mundialmente reconocida. Según las referencias de Centímetros Cúbicos «Toyota entra en el 'top 5' de las marcas más valiosas del mundo, muy por delante de Mercedes y BMW». La empresa ha tenido una participación muy fuerte en competencias deportivas, con muy buenos resultados. Además Toyota ha sido una empresa innovadora en relación con las nuevas plantas motrices de los vehículos, lo que la ha posicionado muy bien en el mercado emergente de los autos híbridos.

Los esfuerzos de larga data de Toyota por posicionar a nivel mundial su marca, fueron reconocidos y valorados por sus clientes. Las participaciones en eventos deportivos como por ejemplo las carreras de clase mundial con muy buenos resultados, constituyen hitos reconocidos y valorados por los compradores potenciales de sus vehículos. Lo mismo puede decirse de los compromisos de Toyota con la calidad de sus productos.

Toyota fue creciendo con un constante proceso de internacionalización sustentado industrialmente en la instalación de plantas industriales y centros de desarrollo en los Estados Unidos, Canadá y el Reino Unido. Cuenta con plantas de fabricación o ensamble en muchos países de Europa, Asia y Latinoamérica entre los que se destacan, Francia, China y Brasil por citar tres ejemplos uno en cada continente. (Pellegrini, 2011: 21)

Como aporte citamos varios eslóganes de referencia como *Moving forward* (moviendo hacia adelante) o *It's time to move forward* (es hora de ir adelante) y *Avanza Confiado* (para la comunidad hispana) en los Estados Unidos. (Pellegrini, 2011: 20) que de alguna manera recatan su dinamismo industria y comercial y su apuesta a la seguridad y confiabilidad de sus productos.

2. Una forma sistemática de actuar y el desenlace de esas actuaciones

Toyota es sin duda una empresa exitosa. La calidad de sus productos había sido uno de sus puntales. Además su ingreso al mercado de los híbridos había sido satisfactorio. Eso había sido fruto de un enorme esfuerzo de diseño, producción y comercialización. Seguramente eso generó una satisfacción creciente en la dirigencia y en los empleados, que luego se vería amenazada.

Pero los accidentes relevantes ocurren y el tratamiento de estos es muy importante. Desde luego que el hecho de que se produjera una falla de diseño en el sistema de aceleración, es un asunto importante, pero el impacto se hizo mayor porque Toyota no reaccionó adecuadamente ante el problema. Y eso fue notado por sus clientes y por el mercado.

En este tipo de accidentes hay varias dimensiones involucradas. La de la responsabilidad de diseño y construcción de sus productos es un asunto clave en una empresa automotriz. El tratamiento mismo del incidente y las acciones tendientes a solucionarlo. Y finalmente la forma en que este proceso es comunicado y percibido por los stakeholders y el mercado en general.

Toyota había sido reconocido como un fabricante de automóviles innovador y confiable. Se trataba de una empresa con un prestigio muy importante. Desde luego que eso no impidió que no pudiesen aparecer errores de diseño y de producción. Pero lo esperable es que fueran detectados y encarados en etapas tempranas del desarrollo, lo que sabemos que en el caso de Toyota, efectivamente no ocurrió.

Eso lleva a terminar cuestionando las reconocidas pautas de control de calidad de Toyota. Pero en este caso sabemos que con lo grave que pudiese ser la falla, si la reacción de la propia empresa hubiese sido correcta, el impacto negativo en la imagen corporativa seguramente hubiese sido mucho menor. Ahora sabemos que los mecanismos de control no funcionaron.

Además el manejo posterior de la crisis con el sistema de aceleración defectuoso de los vehículos de Toyota fue realmente muy malo. La corporación reaccionó tardíamente ante el problema y cuando lo hizo, no manejó correctamente los anuncios necesarios y no asumió adecuadamente la responsabilidad que le competía.

Tal vez por ello es que en un momento, ese tratamiento inadecuado de la crisis con los aceleradores, comprometió todo el esfuerzo por posicionar la marca a escala mundial como confiable y segura.

Cuando se produjeron llamadas a revisión de numerosos de sus modelos por fallos principalmente en el acelerador en el año 2009 se desató un proceso de revisiones que comenzó muy lentamente y con vacilaciones por Toyota que finalmente que ha abarcado a varios millones de vehículos. Fue sin duda, un incidente con gran impacto operativo y mediático en los mercados de la empresa en EE. UU. y Japón.

“En enero de 2010, Toyota tuvo que hacer frente a la revisión de 2,3 millones de automóviles en los EE. UU., como consecuencia de la notificación de la NHTSA, que prohibía expresamente la venta de cualquier unidad de los automóviles de la marca Toyota como (Avalon, Camry, Corolla, R4V4, Matrix, Sequoia, Highlander y Tundra) en los EE.UU., debido a la aceleración espontánea que presentaban diferentes modelos, sospechosos de causar 12 muertes de conductores de estos modelos en los EE.UU.”. (Alfonso, Noriega y Yamashita, 2015: 3)

La empresa nipona enfrentó finalmente a una recuperación (Recall) masiva de ocho millones y medio de vehículos en el mundo y de seis millones en Estados Unidos por una falla en el acelerado que le ha planteado enormes desafíos productivos y de soporte de mantenimiento, además de tener que lidiar con las demandas por los accidentes que en muchos casos fueron mortales. Una recuperación sobre el que existen cuestionamientos sobre su inicial postura y sobre su iniciativa propia.

Hoy sabemos que como resultado de las actuaciones vacilantes de la empresa, se comprometieron muchos aspectos de su accionar corporativo. Los resultados fueron desastrosos. Hoy sabemos que se trató de un accidente que finalmente le ha costado a Toyota unos 22.000 millones de euros de capitalización en Bolsa. Y, lo que es más grave, también provocó una enorme erosión en su imagen de marca a escala mundial.

La imagen de autos de calidad y seguros que había construido trabajosa y empeñosamente Toyota durante décadas quedó en duda. Por la forma en que encaró corporativamente esta crisis. Esa imagen que le diera tantos resultados en particular en el mercado de EE. UU. comenzó a ser cuestionada a partir del momento en el que se manejaron de manera inadecuada los procesos de atención a los clientes afectados.

Debemos establecer que esa imagen de Toyota en realidad fue por lo menos parcialmente una impronta de la industria automotora japonesa a nivel mundial y en particular en EE.UU. Justo es reconocer que tanto Honda, como Subaru – por citar dos

referentes japoneses prestigiosos- son también marcas del sector automotriz de alto reconocimiento en ese mercado mundial.

Un incidente mal s abordado y encarado, por cualquier corporación puede generar enormes problemas. Nunca fue más cierto que la reputación tal como lo establece Warren Buffet¹ se construye a lo largo de muchos años pero se pierde en pocos minutos, la exposición al riesgo es muy alta, en particular en mercados altamente competitivos en los cuales la competencia está atenta para aprovechar cualquier desliz.

El problema es que se trató de una falla que estuvo presente por mucho tiempo no evaluada adecuadamente a pesar de los reclamos recibidos insistentemente por los clientes. “Durante los últimos 7 años muchos clientes llamaron al servicio técnico de Toyota porque sus autos se aceleraban de repente. Y a todos se les decía que el problema era la alfombra del conductor, que por favor la quitaran.” (Farias, 2010: 1)

“Hoy se sabe que lo que supuestamente era un tema de calidad, en realidad era una falla de seguridad grave que hasta causó algunas muertes. El defectuoso pedal del acelerador de varios modelos, una autoparte fabricada en la República Checa, ocasionó una de las retiradas de productos más grande de las historia, alrededor de 8 millones de unidades en todo el mundo.” (Farias, 2010: 1)

Volviendo al proceso del incidente para comprender mejor su desenlace, la reacción tardía de Toyota finalmente se materializó con actuaciones decididas de reparación de las fallas, y eso fue muy beneficioso. Además Toyota hizo esfuerzos corporativos más sistemáticos para comunicar mejor sus propias acciones en el marco de la crisis planteada.

“Por supuesto Toyota hizo varias cosas para calmar a los consumidores. Un website especial con toda la información sobre los modelos que podrían tener problemas, avisos en televisión, pedidos de disculpas de los directivos de la compañía en YouTube y los principales medios de prensa. Así y todo, varios analistas consideran que Toyota se manejó mal durante la crisis. (Farias, 2010: 1)

Los administradores referentes de Toyota no aceptaron inicialmente la magnitud de la crisis rápidamente. Sus acciones no fueron más allá de la evidencia básica inicial.

¹ Buffet W. E&N. (2017), “Tardas 20 años en construir una reputación y cinco minutos en arruinarla”, Disponible en: (<https://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/1113606-330/10-grandes-frases-de-warren-buffett-para-los-negocios-y-la-vida>).

Además no comunicaron preocupación institucional ni bien estalló la crisis. Todo eso se fue reforzando para dejar en evidencia un tratamiento evasivo de responsabilidades corporativas.

La experiencia de Toyota es un caso de comunicación de crisis relevante y de alto impacto de una gran empresa automotriz global. Los datos del incidente son más o menos conocidos por todos. Pero de todas maneras explorar fundamentalmente las opciones de reparación de equipos y los aspectos de comunicación son muy importantes.

Pero nosotros como investigadores pensamos que sería además conveniente trabajar sobre los aspectos que trascienden a los procedimientos de diseño y producción para hacer consideraciones sobre aspectos éticos de la responsabilidad social corporativa que aparentemente no fueron inicialmente bien abordados por Toyota.

Pensamos que los valores y creencias de Toyota que generar ciertas conductas disfuncionales debería ser mejor entendidos. Y no sólo por la propia corporación, sino por la industria automovilística en general y por los organismos controladores de su desempeño. También por los gobiernos nacionales como custodios de la calidad de vida de los ciudadanos.

Lo que ha ocurrido debe llamar a la reflexión a los agentes exitosos y los agentes en problemas. En ese sentido el caso Toyota es un aporte a tener presente. No reconocer ciertas señales de alarma en lo que respecta al uso de los productos por los clientes, es una omisión importante que no puede ni debe menospreciarse.

Tras desbandar en 2007 a General Motors como líder mundial en el mercado automovilístico, el grupo japonés se convirtió en el mayor paradigma de fiabilidad e innovación del sector y pionero en el segmento emergente de los híbridos. Pero esos éxitos industriales y comerciales no la podrían a salvaguarda.

Todo el esfuerzo de crecimiento de Toyota de las últimas décadas, se vería comprometido por el manejo que hizo durante el incidente, sobre todo por la deficiente comunicación con sus clientes y con el mercado. Algo apenas atenuado por sus acciones decididas que tomaron más adelante y que procuraron revertir la situación.

El manejo del incidente puso en evidencia varias marchas y contramarchas. Toyota se mostró vacilante e indecisa cuando se dieron los primeros reportes de accidentes con

los aceleradores. Incluso quedó claro que hicieron un diagnóstico equivocado del problema del acelerador y además lo dieron a conocer.

Cuando los representantes corporativos de Toyota finalmente reaccionaron, la reputación corporativa de la marca ya estaba bastante comprometida. Justo es reconocerlo que a partir de allí la respuesta fue ejemplar y puede figurar en los libros de estudio como un proceder apropiado para manejar una crisis corporativa de alto impacto y relevancia.

3. Análisis de los efectos de las prácticas del caso

La esencia de la filosofía declarada por Toyota es “el cliente primero”. Supuestamente con este enfoque como marco de referencia era esperable que Toyota trabajase para mantener la calidad de sus automóviles y sus servicios todos los días. Con el tiempo esa característica pasó a ser un distintivo de la marca.

Durante mucho tiempo Toyota puso su foco en el desarrollo de un modelo productivo confiable, que le permitió mejorar la productividad y la calidad de sus productos. Así fue concebido el sistema de producción de Toyota. Rodolfo Podadera, realiza una descripción adecuada del sistema donde se presente en primera instancia una filosofía de trabajo, donde todas las decisiones se toman mirando a largo plazo.

Seguramente esa mirada de largo plazo, aunque ello resulte en perjuicios a corto tiempo puede ayudar a dar a construir una estrategia sostenible. Los resultados de Toyota para posicionarse como una empresa exitosa generaron ciertas garantías a partir de sus trabajos en diseño, producción y comercialización de productos. Pero desde luego que ninguna corporación está libre de riesgos y ciertamente una crisis bien puede presentarse inesperadamente.

El objetivo de estas técnicas de Toyota ha sido producir cosas eficientemente para generar beneficios que aseguren la supervivencia de la compañía. De allí su cuidado por las funcionalidades de los diseños y el especial cuidado por la seguridad que brindan sus productos a los clientes y a los ciudadanos en general.

Recordemos el desastroso “mantra” definido a partir de los pensamientos y liderazgos de Lee Iacocca en la Compañía² Ford respecto de que “safety does not sell”. Aparentemente de algo sirvió este incidente de Ford debido a las negativas consecuencias que su aplicación tuvo sobre el desarrollo del Ford Pinto, que también hemos estudiado como referencia.

Toyota ha planteado la conveniencia de producir lo justo y en el momento apropiado y minimizar todos los riesgos, relacionados con la producción. Paradójicamente la empresa ha mostrado que puede desarrollar un nuevo modelo de coche más rápido que cualquier otro fabricante lo que le permite estar al día con las necesidades del mercado.

²Caso Ford Pinto, Defective Design Flaws, Ford Pinto, Ethics 2016. Disponible en: (https://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/ford_pinto_ethical_case_study_apr16_16.pdf).

El sistema Toyota se basa esencialmente en dos grandes pilares: la innovación en la gestión del trabajo en los talleres y en los mecanismos de control interno de la empresa. Precisamente los mecanismos de control que tanto aportaron a la calidad de los productos no funcionaron bien en el caso del incidente que ahora nos preocupa.

Uno de los grandes desafíos es tener una organización alerta para comprender cuando un incidente es un aspecto normal en el diseño, la producción, la comercialización o simplemente el uso de un producto (en este caso un auto) y cuando se trata de un asunto excepcional que debe ser tratado con mecanismos especiales.

En el caso que nos ocupa con ciertas evidencias persistentes de un fallo importante en el sistema de aceleración de los vehículos de la marca, Toyota tardó demasiado en darse cuenta que no se trataba de un asunto menor, sino de un error de diseño con consecuencias que eventualmente podrían ser fatales para sus propios clientes. Y esto fue percibido por los propios clientes y por el mercado en general.

El problema no es solo lograr que se reparen los vehículos en fábrica que pueden ser atendidos. “Lo difícil de resolver no son las miles de unidades detenidas en las fábricas; éstas serán rápidamente dotadas del nuevo mecanismo libre del defecto. Lo difícil de resolver es la cantidad de unidades que continúan rodando en las calles y que potencialmente implican un peligro” (Pellegrini, 2011: 30)

Según la reseña Joaquín Farias: “La noticia que reveló que algunos modelos de la automotriz japonesa Toyota tienen fallas en el acelerador dio rápidamente la vuelta al mundo. Y las repercusiones superaron a los mismos directivos de la Empresa, una de las número uno en servicio de postventa.” Allí se comenzó a percibir claramente el impacto de la falla que había sido minimizado por los agentes de Toyota.

Farias comenta que: “Los medios de comunicación anglosajones fueron los primeros en criticar la respuesta comunicacional de Toyota ante la crisis generada que puede afectar la seguridad de sus clientes, por considerar que ésta fue lenta y que las disculpas fueron insuficientes.” Lo que según el analista japonés Koichi Ogawa, resultó ser “realmente impactante” con enormes daños para la corporación.

La primera conclusión que se puede sacar del incidente es que cuando un problema de responsabilidad corporativa es detectado se debería activar inmediatamente un sistema de alarma para que las autoridades del máximo nivel corporativo puedan tomar

conocimiento y actuar en consecuencia, con la debida diligencia. Evidentemente eso no ocurrió en el caso que estamos desarrollando.

Esa omisión de Toyota para atender responsablemente el incidente del acelerador defectuoso, no sólo afectó parcialmente un aspecto del diseño y producción de los autos, sino al propio prestigio de la marca. Se cuestionaron no solo procedimientos, sino realmente los valores de la marca en torno a la excelencia de sus productos. Y desde luego, su incapacidad para asumir prontamente las responsabilidades corporativas emergentes.

Sobre la base de los estudios consultados como referencia del caso hemos desarrollado una categorización de los stakeholders involucrados que entendemos que puede constituir un aporte relevante para comprender las motivaciones y las conductas de los diversos agentes.

CASO TOYOTA Acelerador defectuoso

ANALISIS DE INVOLUCRADOS

STAKE-HOLDERS	PROBLEMAS PERCIBIDOS	INTERESES	INFLUENCIA	PODER
Compañía Toyota	Impacto sobre la venta de los otros modelos.	Minimizar impactos reputacionales.	Llegada a los más altos niveles de administración en los distintos niveles.	Puede tomar decisiones sobre la producción y eventuales “recalls” y sobre la aplicación del uso de fondos.
	Impactos reputacionales significativos.	Minimizar impactos económicos.	Fuerte participación en el mercado automotor	Activar apoyos sobre los medios de prensa.
	Juicios resultantes en grandes compensaciones.	Reducir juicios, llegar a un acuerdo fuera de tribunales.	Reputación de compañía sería y cumplidora.	
	Pérdidas económicas significativas.	Evitar impactos cruzados sobre otros modelos que están desempeñándose bien en el mercado.	Disposición de recursos económicos para lograr apoyo.	
	Responsabilidades penales de algunos involucrados.	Cortar el crecimiento en el mercado interno de los subcompactos.	Comprar la voluntad determinados agentes.	
	Perdida de “market share” frente a las marcas extranjeras.	Minimizar las presiones de las marcas marcadas importancia.	Impacto sobre el mercado laboral muy significativo por dar empleo directo bien pago a miles de personas.	
	Incremento de los accidentes fuera de las estimaciones.	Minimizar los impactos sobre el branding.	Impacto sobre la cadena de dealers y proveedores.	
	Posición de la Justicia ante la creciente propaganda adversa por algunos medios	Imagen moral significativamente dañada.		

CASO TOYOTA Acelerador defectuoso

	de prensa. Imagen moral de la Corporación fuertemente impactada.			
Competencia: Honda, Ford, Subaru, Volkswagen entre otros	Que los usuarios decidan comprar subcompactos importados por eventuales problemas de seguridad, efecto arrastre. Necesidad de bajar los estándares de seguridad para poder competir con los autos de Ford que tienen seguridad. Que los organismos públicos decidan imponer medidas de seguridad muy elevadas que los lleven a tener que hacer ajustes. Restricción es a las importaciones de vehículos.	Destacar la diferencia en los niveles de seguridad de los coches importados. Menores niveles de siniestralidad. Mejorar la reputación por factores de seguridad. Eliminar el impacto de la diferencia de precio basada en el desempeño de seguridad. Potencia el branding. Mejorar la participación en el mercado de los subcompactos. Difundir la situación y sus consecuencias en los principales mercados mundiales.	Imagen de calidad y seguridad de la oferta de subcompactos. Disponer del apoyo de los gobiernos nacionales correspondientes para fortalecer su posición. Disponer recursos económicos para dar soporte a campañas propagandistas. Creciente reputación y reconocimiento de los usuarios por calidad y seguridad de la oferta Apoyo de la sociedad civil.	No tiene autoridad formal. Cuenta con reconocimiento moral por desempeño.
	Toma de decisiones basada en	Llegar a la mayor parte de la población con la	Llegada a un segmento relevante de la	No tiene poder formal.

CASO TOYOTA Acelerador defectuoso

<p>Prensa Especializada</p>	<p>poner precio a la vida de personas por problemas cuyas causas son conocidas pero por decisiones basadas en beneficios no se adoptan.</p> <p>Que los criterios aplicados se extiendan a otras organizaciones y se transforme el “modus operandi” de las industrias el poner valor a la vida.</p> <p>Que la Justicia y las Organizaciones encargadas del Control convaliden tales decisiones.</p> <p>Que de alguna forma, se prohíba el ejercicio de la libre prensa y se oculten estos casos.</p>	<p>información.</p> <p>Generar conciencia y repudio por parte de la población del “modus operandi” de la Corporación.</p> <p>Impactar sobre la Justicia para lograr condenas y pagos significativos</p> <p>Evitar que estas políticas se extiendan a otros sectores de la industria y otros sectores.</p> <p>Poner de relieve la importancia que tiene la Prensa Especializada en la difusión de este tipo de eventos.</p> <p>Mejorar la reputación de la Prensa Especializada.</p> <p>Lograr mejores ventas y participación en el mercado.</p> <p>Mejora de los resultados económicos.</p>	<p>población que está atento a las denuncias.</p> <p>Impacto sobre las organizaciones de la administración pública y la Justicia.</p> <p>Llegada con información a organizaciones de la sociedad civil.</p> <p>Llegada a otros sectores de la industria.</p> <p>Alcance mundial.</p> <p>Fuertes generadoras de opinión pública.</p>	<p>Fuerte influencia.</p> <p>Recursos limitados.</p>
<p>Justicia</p>	<p>Fuerte impacto sobre la población pone</p>	<p>Evitar que la participación en los casos que tenga que juzgarse</p>	<p>Influencia sobre todos los actores de la sociedad,</p>	<p>Fuerte poder formal a través la administración</p>

CASO TOYOTA Acelerador defectuoso

	<p>atención en el comportamiento de la Justicia en casos tan reprobables como el de Ford.</p> <p>Evitar que los resultados de los juicios se transformen en desprestigio para la Justicia.</p> <p>Evitar tomar medidas “punitivas” que tengan impactos negativos sobre el trabajo de las empresas en general.</p> <p>Evitar tomar medidas que inmovilicen a las empresas en el tema de la innovación.</p>	<p>impacten en forma negativa la reputación de la Justicia general.</p> <p>Evitar que se generen reclamos por acciones débiles o permisivas ante una situación que no deben repetirse.</p> <p>Enviar señales al resto de las organizaciones que la Justicia está atenta y no permitirá acciones de este tenor.</p>	<p>reafirmación de la imagen y confiabilidad en el accionar del sistema judicial.</p> <p>Acciones que envían mensajes para los integrantes del sistema social que no se tolerarán socialmente reprochables.</p> <p>Señales a todos los sectores de la sociedad e impactos internacionales.</p>	<p>de justicia de asignación de reparaciones y eventuales procesamiento.</p>
<p>Organismos reguladores</p>	<p>Los eventos ocurridos ponen en cuestión la falta de efectividad del sistema regulatorio.</p> <p>Desactualización de los estándares.</p> <p>Regulación insuficiente que de alguna manera hace</p>	<p>Minimizar los impactos reputacionales.</p> <p>No aparecer como responsable en parte de lo acontecido.</p> <p>Realizar cambios rápidamente los estándares.</p> <p>Nuevos estándares como</p>	<p>Alta influencia derivada de sus cometidos como reguladora de la industria.</p> <p>Sobre la industria porque fija las norma.</p> <p>Influencia internacional por sobre todo de los países que exportan.</p>	<p>Poder formal sustentado en los cometidos asignados por las normativas.</p>

CASO TOYOTA Acelerador defectuoso

	<p>posible que estas situaciones produzcan.</p> <p>Desprestigio o ante opinión públicas, sistema político y autoridades gubernamentales.</p> <p>Presiones para generar cambios en la gestión con cambios de autoridades.</p>	<p>que forma de minimizar el impacto.</p> <p>Generar escenarios donde se puedan requerir aumentos presupuestales y recursos.</p> <p>Lograr mayor destaque a nivel nacional.</p>		
--	--	---	--	--

STAKEHOLDERS	INTERES	INFLUENCIA	PODER
TOYOTA Company	ALTO	ALTA	BAJO
Competencia: Ford, Honda y Subaru, Volkswagen	ALTO	MEDIA	BAJO
Prensa Especializada	MEDIO	ALTA	BAJO
Justicia	MEDIO	ALTA	ALTO
Organismos Reguladores	MEDIO	ALTA	ALTO

Anotamos especialmente que la participación de los intangibles en el valor total de una empresa como Toyota es muy significativo y por tanto ante el incidente con los aceleradores, la Empresa en primera instancia intentó minimizar la relevancia de los hechos y luego cuando se vio enfrentado a una realidad inocultable lo admitió tratando aún de minimizar los hechos.

Hoy sabemos que la Empresa en función de una valoración costo/beneficio decidió inicialmente no llevar adelante los recalls que eran costosos desde el punto de vista económico como de la reputación impactando sobre el branding que tan trabajosamente había construido. Pero luego la empresa cambió su posición y finalmente desarrolló una recuperación masiva.

Lo que no queda del todo claro de la información disponible, es cómo fue el proceso interno de la corporación para plantear la posición inicial y luego para cambiarla. Tal como se desarrollaron los hechos los riesgos que se asumían negando la realidad superaban ampliamente los beneficios que podían tenerse. En esa medida la decisión tiene un claro cuño de ética utilitarista.

La lógica del accionar de cada actor relevante en el proceso estudiado surge claramente del análisis de los involucrados, recordamos que nos movemos en torno al mercado mundial de los autos, un mercado muy codiciado con billones de dólares de ventas anuales y altamente competitivo, con algunos actores en franco retroceso y otros conquistando porciones.

Si bien muchas de estas empresas tienen alcance mundiales el mercado norteamericano en un lugar en el cual las consecuencias se transmiten en todos los niveles. Lo que ocurre en el mercado americano y las decisiones de los organismos reguladores tienen impactos de alcance planetario.

El hecho de que Toyota hace ya varios años que había alcanzado un nivel de privilegio a escala mundial hace que la problemática se transforme en una oportunidad para la competencia y una amenaza para Toyota. Cada uno de los actores seguramente se maneja entonces siguiendo estas lógicas de valoración de la realidad y de consideración de ciertos riesgos emergentes.

Nos referimos a que algunos competidores pueden ver el incidente del acelerador de los autos de Toyota como oportunidad para apoderarse parte del “market share” de la empresa y al mismo tiempo ello opera como una amenaza para Toyota por la posibilidad de perder participación de mercado como consecuencias sobre el impacto en la reputación y sobre el branding de la corporación.

Todo lo descripto en este estudio de caso, en términos generales, se mueve dentro de la lógica que emerge de análisis realizado de su posicionamiento en el mercado y las aspiraciones de los agentes competidores, pero además debemos considerar a los organismos públicos responsables de aspectos normalizadores que quedan en una posición desairada, porque como en otras ocasiones muestran en cierta medida, un atraso con respecto a la evolución del sector privado y las necesidades de regulación.

4. La valoración del caso a la luz de un modelo de referencia

Sabemos que los casos de estudio deberían analizarse desde diversos ángulos. Nos referimos a aspectos políticos, económicos o sociales. Podemos también pensar en aproximaciones institucionales, organizacionales o de procedimientos. También atendiendo a los distintos agentes del entorno sean empleados, clientes o similares.

Pero en nuestro caso, el enfoque para considerar el incidente de Toyota con los aceleradores, será fundamentalmente de aspectos éticos y desde la valoración del riesgo. Nos referiremos especialmente a los aspectos axiológicos esenciales y a la percepción de los riesgos asociados a determinados comportamientos.

En el modelo hablamos de valores categóricos muy generales; valores que son situacionales y valores instrumentales. Por otra parte, hemos identificado que los tres grupos de valores definidos en el modelo no operan como compartimientos estancos, y que en definitiva, interactúan para soportar las decisiones de los agentes.

En este caso el foco está en el manejo de una crisis. Consecuentemente si bien los valores categóricos son importantes, importa en esta circunstancia, cómo se manejaron aspectos situacionales e instrumentales de la crisis y los valores involucrados en el desarrollo de las decisiones durante el proceso de la misma.

Cuando hablamos de gestión de crisis en los hechos estamos admitiendo que no hemos sido eficaces en prevenirla o en reducir los impactos a niveles que no fuera necesario considerarlo como un crisis. La gestión proactiva puede eliminar la posibilidad de una crisis (sería lo mejor aunque no siempre es posible y aún puede no ser aconsejables) o al menos mitigarla a niveles tales que no sea necesario considerarla como una crisis.

Cuando para una eventual crisis se adopta el criterio de mitigación en lugar de eliminación ello trae a consideración los niveles de mitigación que son aceptables. Los umbrales de mitigación se establecen en general a través de la aplicación análisis costo/beneficios, en que se tengan en cuenta los costos directos e indirectos y los tangibles e intangibles, la cuestión es establecer cuáles son los criterios que deben aplicarse para aceptar lo niveles aceptables y es en este aspecto tan clave que la aplicación de los principios éticos es tan fundamental.

“Algunas informaciones del gobierno citan 19 muertes relacionadas con este defecto en el transcurso de unos 10 años. La entidad Safety Research & Strategies ha tabulado 2.057 incidentes de aceleración repentina en vehículos Toyota desde 1999, de los cuales 725 resultaron en accidentes. Según este conteo, 18 personas fallecieron y 304 resultaron lesionadas " (Pellegrini, 2011: 30)

El caso de Toyota muestra que a veces tener buenos sistemas para el control de operaciones en condiciones normales, no es suficiente. También hay que desarrollar sistemas para manejar condiciones excepcionales, como el error grave en el sistema de aceleración de un modelo ya librado que estaba siendo comercializado desde hacía bastante tiempo.

La fundamentación exclusivamente política o técnica del estudio del caso pareció ser insuficiente. Reafirmamos que la ética es quién debe ayudar a valorar las decisiones que se adoptan en la gestión de los riesgos, en el establecimiento de los umbrales, de los perfiles de riesgos aceptables, del apetito de riesgos, en la valoración de la conveniencia de la aplicación de los tratamientos y de los riesgos residuales y secundarios.

Consideramos que el aporte de valor de nuestro trabajo más que nada debiera ser hacia el análisis e interpretación de lo que ha acontecido en el caso, en relación con las formas de tratamiento de los riesgos de accidentes incluyendo las formas de comunicación institucional, que por otra parte a pesar de su especificidad sabemos que ya no es un caso único.

La secuencia de los hechos relevantes en lo que respecta a sus consideraciones funciones y técnicas que no hemos recopilado específicamente en el desarrollo del caso se pueden leer abundantemente en la Web, donde hay gran número de trabajos que los examinan. De todas maneras, los hechos referidos en el estudio del caso son relevantes pues sirven de base al análisis.

La Web está llena de descripciones de la forma de operación de la empresa Toyota y sus sistemas productivos pero no sabemos si los agentes involucrados tienen claro los procedimientos a emplear para diferentes escenarios de excepción y las acciones subsecuentes a desarrollar.

Además muchas veces no se cuenta con la disponibilidad apropiada de los recursos humanos y materiales para encarar acciones de mitigación. Hemos recopilado una pequeña parte de la información para que los lectores pudiesen formarse una composición de lugar sobre lo que ha acontecido con el incidente de los aceleradores, incluyendo los impactos conocidos.

En cambio hemos constatado que hay muy poco sobre el análisis de cuáles son las causas raíces de los comportamientos de los actores individuales y en conjunto, para poder armar el rompecabezas del caso. Luego de la exploración realizada hemos encontrado pocos documentos conteniendo aportes sobre el análisis e interpretación de la forma en que los altos directivos de Toyota han encarado la propia crisis.

Por nuestra parte, elegimos un enfoque para hacer los aportes sobre el caso con la idea de poder comprender cuál es la forma de ver los aspectos de seguridad de la producción cuando se detecta un incidente de gran impacto y como se desarrollan las reacciones de los agentes ante el incidente.

La idea es compartir lo que se ha aprendido con el incidente. Hemos aplicado en el desarrollo de la investigación que nos ocupa, un criterio axiológico para definir un marco de referencia del modelo con el que encararemos la problemática de los riesgos en las organizaciones tomando como referencia aspectos éticos relevantes basados en tres categorías de valores que operan de manera complementaria en equilibrios dialécticos desafiantes.

El modelo plantea la necesidad de las organizaciones de poder contar con un conjunto de valores categóricos que en principio no se negocian, ciertos valores instrumentales o funcionales que generan condiciones de validez y finalmente algunos valores pragmáticos asociados resultados concretos, en términos de qué hacer ante determinados riesgos.

Sobre estas bases, analizaremos en esta instancia específicamente, el caso Toyota desde marcos de referencia axiológicos muy generales y además consideraremos cómo se articulan funcionalmente estos marcos de referencia con un nivel intermedio de valores y principios.

Hemos aplicado un modelo que propone un marco de referencia general pero que en su concepción plantea un enfoque situacional, para contemplar cuestiones éticas derivadas de estructuras, procesos y conductas diferentes en cada caso de estudio, que en definitiva podremos asociar con los resultados concretos de lo que hacemos o dejamos de hacer en contextos y circunstancias, con realidades diferentes.

De esta manera, planteamos que es bueno que el modelo de referencia pueda variar su forma de concepción de sus bases conceptuales y sobre todo de aplicación, pensando en esos diferentes entornos políticos, económicos, sociales y culturales de cada caso.

La aplicación de tecnologías al ámbito civil, genera muchas necesidades de control de aspectos de diseño y de utilización, que no siempre queda claro cómo se procesaron en cada caso específico. Hay que tener presente que cada grupo de agentes, en este caso del desarrollo de proceso de producción automotriz, trae consigo su propia ética.

Nos referimos además a que el accionar en situación de normalidad que moldea la cultura corporativa, no siempre es aplicable a situaciones de crisis de tipo excepcional, por más esfuerzos corporativos que se hagan para entrenar al personal circunstancialmente involucrado en situaciones no normales.

En este contexto, pese a que se trata de tener criterios generales de diseño y operación de las plantas automotrices de un determinado tipo, muchas veces prevalecen los enfoques situacionales de trabajo en condiciones de normalidad de quienes desarrollan o trabajan en una de las fábricas.

Pero eso puede no ser apropiado, sobre todo cuando se pasa del modo normal al modo excepcional de operar, durante el desarrollo de una crisis.

Hay que generar pautas valederas en todos los casos. Para comenzar y como marco general de referencia el modelo considera que deben estar presentes los “valores morales”, que exigen la realización de actos que son buenos y correctos por sí mismos y por ninguna otra cosa, como por ejemplo: “la beneficencia”.

Por algún motivo, ese valor fundamental aparentemente se pensó que en Toyota estaba salvaguardado, pero en realidad quedó relegado por la rutina con que se manejan ciertos procedimientos de control de operaciones. Por lo tanto, a pesar de su importancia, el cuidado de la mayoría no pudo servir de orientación general para cuidar la seguridad productiva en condiciones de excepcionalidad.

Constatamos en muchas instancias del análisis del caso, en el estudio que los compromisos éticos declarados y las acciones desarrolladas, en lo que hace a las reglas de funcionamiento aplicadas en sus operaciones realmente se desarrollan por caminos inconsistentes mostrando una clara disociación entre lo que se dice que debe hacerse y lo que realmente se hace.

Desde luego que no podemos confirmar con el alcance de nuestros estudios, cuanto de estas conductas son realmente deliberadas y controladas o cuántas de desarrollaron caóticamente fuera de control de los agentes intervinientes más cercanos e involucrados.

Retomando las ideas planteadas por Otfried Höffe (2007: 150) que refieren a los valores como “estándares de orientación” o “idea guía”, se fue poniendo en evidencia que los principios éticos proclamados correrían por vertientes estratégicas de gobierno corporativo marcadas por la generación de beneficios para los stakeholders.

Curiosamente eso a veces genera comportamientos que no siempre son bien comprendidas por todos los niveles de la población, lo que generó una disociación entre lo que sostenían los agentes encargados de manejar el incidente y lo que sentía la población civil que fue afectada por el proceder del sistema.

Los que resulta importante de este caso es el poder conocer cuáles fueron los hechos y las condicionantes que impulsaron a algunos integrantes de la organización a desarrollar un proceder descuidado, que finalmente provocó la catástrofe de referencia con los aceleradores.

Pero todas las culpas no deben centrarse en los operadores de las líneas de producción. Es necesario proceder identificando los acontecimientos que consideramos más relevantes, los principales actores involucrados y los hechos más significativos, considerando los aportes del enfoque dialéctico de amplio alcance³ (Gurvitch, 1971).

Así seguramente podemos apreciar de manera constructiva la dinámica de los desafíos y conflictos de raíz axiológica que pudiesen haberse generado en el marco de la crisis de Toyota. No es justo pensar que un incidente de este tipo sería necesariamente más probable en el marco de modelo capitalista de cuño liberal más abierto.

Probablemente no podamos decir que contaremos con un modelo ideal que no permita que se generen escenarios como el descrito en este caso en el sistema en el que se maneja corporaciones como la Toyota. El reto en el presente estado del conocimiento es controlar mejor los alcances de los desarrollos que se pone en producción y reducir los impactos de malos diseños en las funcionalidades.

³ La idea de que los conflictos de opuestos determinan la evolución económica es muy poderosa y puede extenderse también, a otras dimensiones de la sociedad.

Claro es que lo acontecido con el caso Toyota impactó a los clientes de la marca en general y sobre todo al prestigio, confiabilidad y reputación de los desarrollos tecnológicos empleados por Toyota en sus vehículos.

La displicencia en la aplicación de ciertos principios básicos de seguridad debiera ser considerada un riesgo significativo que opera en forma negativa sobre la probabilidad de darle un mejor tratamiento al incidente. Consecuentemente los sistemas de aseguramiento de estándares de calidad, deberían aportar opciones para abordar escenarios de excepcionalidad.

Un elemento nada menor para tener en cuenta es el período durante el cual se desarrollaron estas actividades de referencia, nos habla de la escasa capacidad de autocritica y tal vez de una actitud de aceptación de ciertas prácticas de la industria perjudiciales para con sus propios intereses.

Consecuentemente, el problema expuesto va mucho más allá de un error de diseño en un acelerador operando aisladamente. Contemplan a sectores importantes de la sociedad en un contexto mucho más amplio. Por ejemplo el de las opciones de desarrollo de propuestas de manejo de situaciones críticas en el relacionamiento con los clientes de la marca

A nivel instrumental aparecen también, ciertas fuerzas en tensión que operan como pares dialécticos que fueron consolidando formas de actuar ante lo que circunstancialmente se desconocía, apostando de manera exacerbada a la rutina de trabajo conocida sin adecuada precaución en las consecuencias.

Ante esos casos en los que la tecnología utilizada parece no ser tan neutra, en términos de los modelos de producción y desarrollos nacionales, la sociedad como un todo tiene ante sí, un enorme desafío ante el que los Estados modernos, las universidades y las empresas, tienen roles que son fundamentales.

Concordamos en que el desafío es que sin un futuro previsible por delante como hasta hace unas décadas, se fue complicando determinar lo que hay que saber y lo que hay que hacer en el futuro, para mantener la vigencia de un modelo productivo. Se generan desafíos que las organizaciones tienen que contemplar para producir de manera segura.

Y por cierto, el sistema productivo de Toyota, considerado tan exitoso, no fue ajeno a esos desafíos. Debemos ser cuidadosos en como gestionamos estos temas en particular el impacto de las acciones de los operadores de las mismas, que puedan afectar en gran medida el entorno de extracción que evidentemente no estaba asegurado.

¿Cómo podemos desarrollar propuestas que nos ayuden en estos casos? Desde luego que hay mucho por hacer en términos de contralor. En términos académicos consideramos que poder identificar esas teorías de acción, constituiría un aporte muy interesante en esta investigación para comprender a las organizaciones, porque las mismas tienen capacidades explicativas de lo que se hace o se deja de hacer.

En esa línea, es que los investigadores pensamos que debemos trabajar para comprender mejor lo que pasó con el diseño del acelerador y su utilización productiva y también en los eventos posteriores de manejo de la crisis corporativa de confianza que se generó como consecuencia del incidente.

La pregunta siguiente es pertinente. ¿Qué valores son los que desarrollaron realmente los principales referentes de la conducción de Toyota? ¿Qué fue realmente lo que vivenciaron estos agentes en términos axiológicos? Aparentemente lo ocurrido comprometió ciertos valores fundacionales que en los orígenes le habían permitido a Toyota destacarse por brindar un servicio seguro y responsable para cada vehículo.

Todo parece indicar que más allá de aspectos funcionales y técnicos del manejo del sistema de producción de Toyota, la propia corporación se estaba apartando de ciertos aspectos orientadores de su accionar y de ciertos principios éticos de referencia. Sobre todo en lo que respecta por evidenciar interés por los perjuicios que sus productos defectuosos pudieran causar a sus clientes.

El tema que surge en forma inmediata es cuál es la relación de la “máscara” con los posicionamiento reales de las personas, actores, directores y las organizaciones, suele suceder que en un momento dado, impulsado por un cambio del contexto es máscara no es más es funcional a los intereses y se genera un comportamiento divergente con el que debiera ser el que surge en forma lógico de esa “máscara”.

En algún momento los valores declarados en términos de “esencias conceptuales” y los valores finalmente vivenciados entraron a divergir. Hay que tener presente que los problemas de valores no están solamente relacionados con la consideración de determinados hitos trascendentes en las organizaciones, sino que están también presentes en muchas situaciones estrechamente cercanas a la realidad cotidiana, lo que genera desafíos relacionados con el “*ser*”, el “*deber*” y el “*hacer*”.

Como resumen de los aportes de aplicación del modelo todo parece indicar que el real valor agregado está en ese análisis de las causalidades y por qué determinados agentes toman decisiones tan expuestas a acciones penales o de desprestigio que pueden tener impactos a muy largo plazo.

Algunos valores de referencia empresariales de Toyota no operaron adecuadamente en el marco de la crisis. Nos referimos al par Aprendizaje y Realización que no permitió corregir las desviaciones derivadas de los errores de diseño en los aceleradores y al par compuesto por la Innovación y Precaución, que debió generar alertas y contrapesos.

La Toyota había desarrollado un prestigio muy importante a lo largo de su trayectoria como potencia automotriz pero en un determinado momento, ciertos desvíos, resultaron determinantes para descuidar imprudentemente, sus propios valores de referencia orientadores en los que sus clientes realmente confiaban. Aparentemente, sus procesos de innovación no fueron desarrollados con la prudencia necesaria.

Dentro de los casos que estudiamos es frecuente encontrar que se producen quiebres en las políticas de las organizaciones, en la aplicación de los principios éticos en momento de dificultades económicas. Se asume que esos principios éticos tienen una validez independiente de las condiciones contextuales temporales por las que atraviesa la organización, ello no ocurrió así y aparentemente se subordinó la ética a las necesidades coyunturales.

Esto nos lleva a recordar y tener presente que las organizaciones son construcciones de los seres humanos los cuales tienen un conjunto de características inherentes que pueden afectar y subordinar ciertos valores aplicados por décadas exitosamente. En las organizaciones los equipos, los edificios, los activos físicos no tienen ética son los seres humanos los que a través de su aplicación y accionar tienen comportamientos éticos o no los tienen.

A partir de este trabajo realizado nos ha quedado claro que hay una base en el comportamiento humano desarrollado por las corporaciones en un contexto político, económico y social que promueve estos comportamientos irregulares o delictivos. Se trata de comportamientos que suelen estar asociados posiblemente con ambición y afán de riquezas, como un factor central, donde los demás aspectos se ordenan en su torno. Comportamiento que debe contar con la participación de otros agentes, para poder desarrollarse adecuadamente.

Nos referimos a los administradores de los gobiernos nacionales y ciertos agentes del sistema industrial automotriz. Sería un error pensar que en casos como el de Toyota, los administradores de corporación (a nivel estratégico y táctico) son los únicos agentes responsables del desarrollo de algunas prácticas inconvenientes por lo menos muy descuidadas en lo que se refiere a las necesidades especiales de diseño y la seguridad operacional de los vehículos y del cuidado del medio ambiente circundante.

5 Aportes críticos (los riesgos identificados y los aspectos éticos)

La Toyota representa un conjunto de valores y principios tanto empresariales como culturales, que tienen sus raíces en Japón. Una dirigencia muy activa y comprometida con el proyecto, el sentido de pertenencia colectivo de sus empleados, el culto por el esfuerzo por el trabajo, el especial cuidado de los detalles fue ayudando a desarrollar un proceso de identificación sobre bases sólidas.

En ese contexto Toyota lograría producir vehículos de excelente calidad de producción que eran muy confiables. Uno de los legados más importantes de Toyota, ha sido sin duda su Sistema de Producción reconocido y valorado mundialmente desde los años setenta en adelante, que ha sido reiteradamente objeto de estudios por los competidores y por la Academia.

Recordemos además que Toyota ha construido dos grandes pilares fundamentales de sustentación de su propio desarrollo industrial y comercial. Nos referimos a la innovación en la gestión del trabajo en los talleres y en los mecanismos de control interno de la empresa. No se trata de mecanismos que puedan operar de manera separada. La sinergia entre la innovación en el desarrollo de productos y el contralor de estos procesos resulta fundamental.

Toyota desarrollaba sistemáticamente importantes innovaciones importantes para sus productos que además eran reconocidas y valoradas por la industria en general y específicamente por sus clientes. Pero esos procesos mostrarían carencias por lo menos en un caso. Precisamente los mecanismos de contralor que tanto aportaron a la calidad de los productos de Toyota, lamentablemente no funcionaron bien en el caso del incidente que ahora nos preocupa.

Y esos problemas de control de calidad deficientes en el caso de los aceleradores, tendrían un enorme impacto en la percepción de la seguridad de los productos de la empresa. Tanto impacto como para cuestionar el “mantra” de Lee Iaccoca en la Compañía Ford que pontificaba diciendo hace unos años que la seguridad no vende vehículos, hasta que el incidente del Ford Pinto lo desmintiera categóricamente.

Una empresa que quiera sobrevivir en un mercado muy competitivo, como el de la industria automotriz, debe controlar de la mejor manera posible sus diseños industriales y sus sistemas productivos. Eso es importante en las dos instancias del desarrollo

industrial competitivo a escala mundial. Nos referimos a la necesidad de que un diseño no tenga errores y de que su producción masiva no tenga defectos.

El desarrollo industrial de Toyota tiene sin duda un importante componente social y cultural asociado con el modo de ser y actuar japonés, pero el éxito de Toyota como industria automotriz de excelencia se apoya en una mejor tecnología de manufactura y el sistema de producción sumamente eficaz. Ambas dimensiones han aportado a Toyota una importante ventaja competitiva en el mercado mundial.

Esto también requiere un esfuerzo sostenido de control de calidad de procesos y de productos, por los que Toyota había sido muy reconocida y premiada a lo largo de su historia. Sus sistemas de control de calidad figuran actualmente en muchos libros de texto famosos y sus modelos y procedimientos se enseñan como ejemplos de buen desarrollo productivo en las universidades e institutos terciarios de todo el mundo.

Pero a pesar de todo ese esfuerzo de contralor, hay veces que algunos productos defectuosos pasan por todos los estadios de control de diseño de prototipos, por los controles de utilización y finalmente se liberan a producción. Y eso efectivamente aconteció con el sistema de aceleración cuyo fallo de diseño, ahora nos ocupa y que tuvo enorme impacto y relevancia en la imagen institucional de Toyota, no solo por el defecto sino por la reacción de Toyota ante el mismo.

Las fallas de Toyota en torno al incidente del acelerador no fueron sólo funcionales y técnicas, lo que desde luego de por sí, sería algo desde luego, muy importante. Hay debilidades éticas relacionadas con su reticencia inicial para asumir sus responsabilidades como constructores y comercializadores de autos. Fue muy cuestionada su capacidad de reconocer realmente que debía hacerse cargo eficazmente de restaurar sus coches a un estado seguro para la circulación.

Lo que en definitiva queda del largo proceso de desarrollo del incidente es que Toyota dilató la recuperación (recall) de sus productos problemáticos aun cuando se reportaron problemas con alguno de sus productos y liberados al mercado. Demoró demasiado en aceptar la magnitud de algunos accidentes y no decidió quitar del mercado todos los productos defectuosos a pesar de que estos podían poner en peligro la salud o la vida de las personas que los utilizaban.

6. Las principales lecciones aprendidas del estudio del caso

Los esfuerzos de Toyota para posicionarse como una empresa exitosa le costaron años de trabajo en diseño, producción y comercialización de sus productos. Su proceso de desarrollo fue inicialmente lento pero seguro y finalmente se consolidó a nivel internacional, disputando un lugar privilegiado en ventas, con los líderes del mercado mundial. Hoy está posicionada como una de las primeras empresas automotoras.

El sector automotor se enfrenta actualmente a grandes desafíos que replantean sus enfoques de desarrollo de productos que han sido legados. Se trata de un cambio de paradigma que es necesario considerar. Aparecen como referencia amenazante y también como oportunidades cuestiones como los autos eléctricos y los autos sin conductores. Se trata de desafíos que por el momento algunas empresas aparentemente se han quedado relegadas.

Por otra parte, están los desafíos de mantener el prestigio de las marcas. Más allá de los precios competitivos de sus productos, estaba claro que en el caso de Toyota, la calidad de sus productos era reconocida y premiada por las ventas a escala global, en grandes mercados como Japón y EE. UU. Además su presencia industrial y comercial se había extendido a muchos otros países en el mundo, que percibían el valor agregado de la marca.

Toyota se mostraba hasta hace solo unos años como una empresa innovadora y pujante, con productos técnica y funcionalmente muy confiables. A esto se había añadido como potencial de desarrollo futuro su relativamente reciente ingreso exitoso al mercado de los híbridos. Este fue un anuncio muy exitoso, que generó una presencia importante de Toyota en una parte emergente del mercado automotriz.

La corporación generaba ciertas garantías adicionales de seguridad y confiabilidad en sus productos. Una visión apresadamente respaldada por sus reconocidos sistemas de producción y contralor. Pero no todo lo bueno es permanente. Hoy sabemos que se generó un error en el diseño del sistema de aceleración que resultó defectuoso y que ello afectó la reputación y el valor de mercado de Toyota, lo que fue acentuado por un tratamiento inicial inadecuado del problema, por la propia dirección de la corporación.

El manejo corporativo del incidente con los aceleradores dejó algunas debilidades de Toyota al descubierto, que hemos procurado desentrañar en este estudio.

Así es que comenzó a percibirse que la comunicación de la empresa con sus clientes resultaba ser uno de sus principales talones de Aquiles. Lo que no fue causado solamente por un tema de procedimientos de comunicación general (que fueron inapropiados), sino con el propio enfoque del relacionamiento directo con los potenciales o reales dignificados con la falla en los aceleradores.

Según Top comunicación (2010) un buen plan de comunicación es fundamental para dar a conocer la compañía y ganar la confianza de clientes y consumidores. Organiza campañas de publicidad y relaciones públicas, y ayuda a hacer contactos con los medios de comunicación. También detecta los problemas a los que cada compañía puede enfrentarse en un futuro en relación con accidentes, huelgas, quiebras o similares.

No resultaba extraño entonces comprender que el desarrollo y manejo del incidente de los aceleradores causara una enorme erosión en su imagen de marca Toyota. Una erosión que finalmente fue comprendida por la dirección al máximo nivel y que fue tratada adecuadamente, aunque por cierto con la carga culpable de los efectos perjudiciales del retraso en el accionar corporativo ante el incidente.

Los reportes consultados que analizan el caso detenidamente son coincidentes, sobre el desarrollo del caso. Plantean que el incidente de los aceleradores defectuosos de Toyota va a ser un caso de libro de mala gestión de una crisis que se estudiará en las facultades y escuelas de comunicación de todo el mundo. Un caso interesante pero no excepcional, debido a que los incidentes con productos suelen ocurrir.

En una industria dinámica y compleja como la automotriz siempre se producen incidentes. Las corporaciones deben enfrentar cada tanto: prototipos ya anunciados que resultaron fallidos, contaminaciones ambientales por sus acciones, productos inadecuados para el consumo o accidentes laborales de sus empleados. Son muchas de las situaciones en las que eventualmente una empresa pujante pueda verse inesperadamente sumida en una crisis.

Con incidentes como el del caso, hemos aprendido que las cadenas de suministro extendidas que caracterizan a los contextos VUCA y los desarrollos productivos en la tercera ola toffleriana que hoy vivimos, tienen riesgos aumentados y consecuentemente deben ir acompañados de las políticas de riesgos y calidad adecuadas, para mantener el control responsable de la calidad de los productos.

Es pertinente interpelarse insistentemente respecto de cuál sería la forma de encarar estas situaciones excepcionales. Ante una crisis empresarial, es imprescindible actuar con rapidez y tener claro que lo importante es no huir de los problemas. Inspirar confianza y credibilidad es la clave para que la imagen de la empresa no se deteriore. Para conseguirlo, los referentes han planteado una serie de puntos básicos que deberían ser tenidos en cuenta antes, durante y después de la crisis.

Es bueno repasar el desarrollo del incidente con los aceleradores de los vehículos Toyota desde su comienzo hasta su finalización para reflexionar sobre los compromisos corporativos de la empresa con sus clientes y para repasar aquellos aspectos más relevantes de los procesos de comunicación institucional que pueden afectar la imagen de una corporación.

Desde luego que también hay aspectos que tienen que ver con normas y procedimientos para proceder en el caso. Nos referimos por ejemplo a normas y procedimientos de control del diseño, la fabricación y el mantenimiento de los autos por parte de los organismos de control del sector y de las propias corporaciones fabricantes y vendedoras de productos automotrices. Pero ese no es el punto focal de nuestro enfoque en este caso.

Como reflexión vale considerar los aspectos relevantes de los desafíos que debió enfrentar Toyota en este caso, que se desarrollan en tres dimensiones que se complementan y que es necesario atender con adecuada sinergia sistémica, que es algo que Toyota no hizo en el caso de las fallas en el sistema de acelerado de algunos de sus vehículos, lo que hoy sabemos que resultó ser extremadamente perjudicial para sus propios intereses y los de los stakeholders.

Por un lado nos referimos a que los sistemas de control detecten tempranamente ciertas fallas de diseño o de producción de los productos. Por otro, mencionamos que cuando un incidente es detectado, se deben desarrollar prontamente las acciones para corregirlo de manera de afectar lo menos posible a los clientes. Y finalmente, como tercer aspecto, reafirmamos que es necesario saber comunicar las actuaciones a los stakeholders y a la sociedad.

Pero no es menos importante que se reflexione constantemente sobre los riesgos que explícitamente se asumen y los riesgos que eventualmente se desconocen en los procesos productivos y comerciales. También es necesario tener presente cuál es la aproximación más apropiada para mantener alerta. No desconocemos la necesidad de seguir mejorando las normas y los procedimientos de control. Pero insistimos en tener siempre presentes los valores y principios rectores relevantes.

De allí que en estos estudios de casos estos investigadores planteamos sistemáticamente desafíos axiológicos y éticos de las corporaciones. En entornos VUCA muy competitivos como los de un mundo globalizado desarrollando productos automotrices (como es el caso de Toyota) hay que tener presente que es más fácil perder los puntos de referencia y por ello es pertinente volver a los fundamentos de una adecuada dirección por valores.

Tener presentes los valores y principios de actuación de cada corporación y poder vincularlos eficazmente con la práctica operativa de todos los días, parece ser un desafío ineludible, en la línea de reforzar algunos principios de procedimiento que tiendan puentes adecuados entre la teoría y la práctica. Si no corremos el riesgo que la teoría vaya por un lado y la práctica, vaya por otro.

7. Bibliografía de referencia del caso

Buffet, Warren. E&N. (2017), Tardas 20 años en construir una reputación y cinco minutos en arruinarla, Disponible en: (<https://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/1113606-330/10-grandes-frases-de-warren-buffett-para-los-negocios-y-la-vida>).

Caso incidente con el Ford Pinto. (2016), Defective Design Flaws, Ford Pinto, Ethics 2016. Disponible en: (http://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/ford_pinto_ethical_case_study_apr16_16.pdf).

Frías, Joaquín. (2010), No escuchar al cliente, el caso Toyota, Disponible en: (<http://www.ccsur.com/no-escuchar-al-cliente-el-caso-toyota/>).

Gurvitch, Georges. (1971), Dialéctica y Sociología, Madrid, Editorial Alianza.

Gutierrez, Natalia. (sf), Plan de Comunicación Toyota en Academia.edu, Disponible en: (https://www.academia.edu/19383293/Plan_de_Comunicación_Toyota).

Jaime, Alfonso; Noriega, Luis Felipe y Yamashita, Carlos. (2015), Dirección Estratégica de Empresas: Caso Toyota Motor Corporation EEUU 2011-2013, Disponible en: (http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1036/Alfonso_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=3).

Kantar - Ranking. (2017), Marcas de coches más valiosas, Disponible en (www.es.kantar.com).

Liker, Jeffrey. (2010), Las claves del éxito de Toyota 14 principios de gestión del fabricante más grande del mundo, Gestión 2000.

CASO TOYOTA Acelerador defectuoso

Magee, David. (2007), How Toyota Became #1: Leadership Lessons from the World's Greatest Car Company, Penguin.

Höffe, Otfried. (2007), Ciudadano económico, ciudadano del Estado, ciudadano del mundo. Ética política en la era de la globalización, Buenos Aires, Katz Editores.

Pascual, María Daniela (2015), Toyota: Principios y Fortalezas de un Modelo de Empresa, Carlos Osvaldo Pacheco

Pellegrini, Federica. (2011), El valor de las relaciones institucionales en un contexto de crisis organizacional, Disponible en: (<http://bibliotecadigital.uda.edu.ar/fichas.php?idobjeto=355>).

Podadera, Rodolfo. (sf), El sistema de producción de Toyota, Disponible en: (https://ensavellaneda-cba.infod.edu.ar/sitio/upload/sistema_de_produccion_de_Toyota.pdf).

Top comunicación. (2010), El Caso Toyota, un buen ejemplo de Comunicación de Crisis, Disponible en: (<http://www.topcomunicacion.com/noticia/1072/el-caso-toyota-un-buen-ejemplo-de-comunicacion-de-crisis>).

Toyota en Wikipedia. (2019), disponible en: (<https://es.wikipedia.org/wiki/Toyota>).

Toyota Incidente de los frenos, soporte web institucional. (2010), Reclamos, Disponible en (Toyota [website especial por reclamos en sus productos](#)).

Toyota Incidente de los frenos, Avisos en televisión. (2010), Comunicados en Televisión, Disponible en (Toyota [avisos en televisión](#)).

Toyota Incidente de los frenos, Medios de prensa. (2010), Comunicados en Prensa, Disponible en (Toyota [medios de prensa](#)).

CASO TOYOTA Acelerador defectuoso

Toyota Incidente de los frenos, Youtube. (2010), Disculpas de los directivos de la compañía, Disponible en ([YouTube Disculpas de Toyota](#)).

Villar, Richard. (2011), Diagnóstico empresarial - TOYOTA, Disponible en; (https://issuu.com/richard14/docs/toyota_final).

ANEXO

Abordaje de los stakeholders

El estudio de los stakeholders

En principio un análisis de involucrados (**stakeholders**) es esencialmente un “snapshot⁴”, o sea refleja la situación de una organización en un momento dado, por lo cual puede variar a lo largo de tiempo, no es raro que los involucrados cambien de posición a lo largo del tiempo.

En este caso estos investigadores estamos planteando el análisis de involucrados porque entendemos que es una herramienta para poder interpretar el accionar de los involucrados claves del caso y sacar conclusiones acerca de su posicionamiento ético y de riesgo en el tema.

Cada organización, cada proyecto, cada caso tiene interesados que se ven afectados o pueden afectarlo, sea en forma positiva o negativa. Unos pueden tener una capacidad limitada para influir en el resultado final de un caso en tanto que otros tienen una influencia significativa sobre el mismo y sobre sus resultados esperados.

La identificación de los involucrados se centra en aquellos considerados como claves es decir que pueden sea directa o indirectamente generar cambios en los procesos. En este caso no se identificaron organizaciones de consumidores que pudieran ejercer presión sobre las autoridades públicas en su lugar está presente la prensa especializada que en cierta medida jugó ese rol como en el caso del Ford Pinto.

El proceso de identificación, análisis y evaluación de los principales agentes involucrados es un proceso iterativo porque estos pueden cambiar, sea que aparecen nuevos u otros dejan de tener importancia, en este caso los involucrados fueron estables y mantuvieron sus características durante todo el desarrollo.

Los involucrados son una de las **fuentes más importantes de riesgos (amenazas y oportunidades)**, en particular como consecuencia que son numerosos y tienen intereses encontrados, en este caso nos encontramos en escenarios en los cuales la pérdida de uno

⁴ Foto, instantánea, muestra la información en un momento determinado solamente.

es la ganancia del otro. Los relacionamientos win/lose los que hace dificultosos en ocasiones su entendimiento.

Nos movemos en escenarios en los cuales el posicionamiento de los diferentes involucrados es estable y todos operan siguiendo lógicas racionales, ninguno de ellos expresa posiciones inconsistentes con sus intereses objetivos, aunque algunos aspectos emocionales puedan estar presentes.

En ocasiones el concepto de involucrados que estamos considerando se ha extendido a aquel grupo de personas que pueden pensar que serán afectados sin realmente serlo, porque, aún bajo el influjo de una apreciación errónea, de todas maneras pueden impactar sobre el desarrollo de los eventos.

Pensamos en la necesidad de contar con un Registro de Involucrados, aunque el alcance pueda variar según el caso, de todas maneras para caracterizarlos hemos recurrido a los métodos clásicos basados en la utilización de tres variables de referencia que son: poder, interés e influencia y a partir de esta apertura, poder profundizar en el entendimiento de su accionar.

Las definiciones adoptadas son:

Influencia: Capacidad que tienen algunos stakeholder para direccionar las decisiones que se toman con respecto al proyecto. No es formal, normalmente surge por el posicionamiento en la organización o en el contexto externo o interno. Interviene en las decisiones tomadas, facilita su implementación o ejerce una influencia que afecte al proyecto positiva o negativamente.

Interés: refleja el grado de importancia que tiene para el involucrados los productos/ resultados / servicios que tiene planificado desarrollar el proyecto. También hay que tener en consideración los beneficios que se esperan captar a través de los entregables del proyecto. Esto opera a favor o en contra.

Poder: se refiere a la facultad de tomar ciertas decisiones relevantes. Nos referimos a capacidades **formales habilitantes para poder decidir incluyendo la** legitimidad legal, verificando si existen autorizaciones escritas que habilitan a tomar de decisiones. Consideramos agentes como el Gerente General, el Gerente de Portafolio, el director de un Programa, agentes normalizadores, Jueces o agentes similares.

Se trata de una valoración esencialmente cualitativa, que puede estar fuertemente sesgada por quienes son responsables para ejecutarla. En tal sentido hemos tratado de minimizar los sesgos individuales a través de la aplicación de escalas de 3 niveles (alto, medio y bajo), cada una de las cuales es descrita por una serie de pautas que se aplican a para cada nivel.

Nuestro análisis de involucrados se construye a partir de un análisis del posicionamiento objetivo de la organización de referencia y que luego se valida con la información disponible a través de diferentes estudios.

En primer lugar corresponde destacar que el posicionamiento objetivo se relaciona con el comportamiento de cada uno de los involucrados a lo largo de todo el estudio que es de muchos años. Por lo tanto si bien el estudio es un snapshot, muy posiblemente sea difícil percibir ciertos cambios relevantes a lo largo del estudio en el posicionamiento de los involucrados.

Puede ser que circunstancialmente algunos de los actores en el estudio de un caso específico - actuando seguramente en función de sus intereses - hayan tratado en forma sistemática de ampliar o reducir la importancia de los eventos por considerar que ello va a favor o en contra de sus mayores intereses en particular los más intangibles, como la reputación o el branding.

Escalas de caracterizaciones de stakeholders

Las siguientes escalas se aplicarán para calificar a los involucrados en Interés, Poder e Influencia. Se aplicarán escalas con 3 niveles (Alto/Medio/Bajo), para cada uno de los casos estos aspectos deben ser “customizado”.

Se catalogarán partiendo del nivel superior y se identificará la categoría correspondiente cuando se cumplan al menos dos de las anotaciones descritas en Categorización del Nivel.

• **INTERES**

VALOR	CARACTERIZACIÓN DEL NIVEL (MEDIO AMBIENTE, CONTAMINACIÓN,...)
ALTO	<p>Impactos significativos sobre planes estratégicos de la Organización</p> <p>Impactos significativos sobre los modelos de negocios de la Organización</p> <p>Impactos significativos sobre los resultados económicos globales de la Empresa</p> <p>Impactos significativos sobre reputación y branding</p> <p>Compliance; evitar incumplimientos en áreas claves</p> <p>Aumentar el “market share”</p> <p>Mejorar posición competitiva</p> <p>Impactos sobre portafolios</p> <p>Pérdidas de vidas significativas</p> <p>Impactos mediáticos relevantes</p> <p>Materialización de riesgos catastróficos</p> <p>Generar condiciones para atender y evitar eventos tipo “black swan”</p>
MEDIO	<p>Relacionadas con impactos sobre el logro de los objetivos y metas a nivel táctico de la organización</p> <p>Impacto sobre los medios que permiten implementar las estrategias</p> <p>Impactos sobre los recursos humanos claves</p> <p>Impactos sobre programas y proyectos</p> <p>Impactos sobre planificación táctica, puede ser necesario la replanificación de líneas tácticas para mitigar/potenciar las consecuencias de los eventos ocurridos.</p> <p>Perdidas/ganancias económicas moderadas, se mantiene la vigencia de los objetivos estratégicos, se dispone recursos para atender las consecuencias o se generan beneficios moderados para la organización.</p> <p>Las consecuencias sobre la salud humana moderada, un número reducido de muertes y heridos, manejables.</p> <p>Impactos negativos en los medios de prensa con daños moderados sobre la imagen.</p>
BAJO	<p>Consecuencias con impactos menores sobre algunos objetivos táctico y operacionales, no será necesarios ajustes mayores para mitigar/aprovechar la situación.</p> <p>Líneas de negocios afectadas</p> <p>Solo ajustes de detalle sobre la planificación operativa.</p> <p>Perdidas/ganancias económicas menores.</p> <p>Salud pública no afectada en forma relevante.</p> <p>Bajas repercusiones mediáticas.</p>

• **PODER**

VALOR	CARACTERIZACIÓN DEL NIVEL
ALTA	Tiene autoridad formal (legitimidad) para tomar decisiones otorgada de acuerdo con normativa vigente Supervisión general de la organización Fija políticas y estrategias Facultades para asignar recursos Asignar roles y responsabilidades Potestades para fijar estrategias, objetivos, metas y también cambiarlas. Autoridad para asignar recursos Toma de decisiones estratégicas Define cambios estratégicas
MEDIA	No tiene poder de dirección legítimo sobre la organización, puede influir pero no decide. Decisiones a nivel de portafolio, programa y proyecto Puede generar acciones con otras organizaciones acciones que afecten a los involucrados. Poder informal (no legítimo) derivado de relacionamientos económicos y políticos.
BAJO	No tiene autoridad formal Ejecuta decisiones Reducida disposición de recursos económicos y humano Relaciones con otras organizaciones Toma decisiones

• **INFLUENCIA**

VALOR	CARACTERIZACIÓN DEL NIVEL
ALTO	<p>Tiene llegada directa sobre los niveles en que se toman decisiones estratégicas Tiene vinculación significativa con los actores relevantes en forma permanentes Reconocimiento y prestigio Influencia en estrategias organizacionales Influencia sobre actores internos y externos relevantes Posición ante un problema tiene gran influencia sobre las decisiones de los otros actores Incide sobre fijación de estrategias y modelos de negocios No tiene poder formal pero mantiene importancia por relacionamientos económicos comerciales Destacada participación en organizaciones internacionales Acceso a medios de comunicación relevante Puede proponer emprender acciones económicas y políticas significativas.</p>
MEDIO	<p>Incide a través de relacionamiento, no tiene poder directo legítimo, solo puede influir pero no decide en los niveles tácticos Financiamiento de programas y proyectos Influencia en la selección, ejecución sobre programas y proyectos Poder informal (no legítimo) derivado de relacionamientos económicos y políticos. Puede proponer emprender acciones económicas y/o políticas importantes.</p>
BAJO	<p>No tiene autoridad formal. Participación en organismos internacionales con poderes limitados Reducida disposición de recursos económicos. Puede tomar acciones económicas y/o políticas de limitadas consecuencias. Relaciones con otras organizaciones de escasa relevancia.</p>

FIN DE CASO