

## Caso de estudio 10: Jack Smith

### Introducción

Temprano en la mañana de un lunes de enero de 2002, Jack Smith entró con su auto al estacionamiento de las oficinas centrales de Toyota Motor Manufacturing North America (TMMNA), en Erlanger, Kentucky, para su primer día de trabajo. Hasta hacía poco, Smith había sido un gerente excepcionalmente exitoso en una de las empresas que competían con Toyota, en donde desempeñó varios cargos prominentes: administrador de planta de montaje de microbuses (minivan); director de un proyecto de alto perfil para desarrollar motores; administrador de la planta en la que se construían esos motores en el extranjero. Sobra decir que Smith estaba ansioso por contribuir de inmediato en Toyota. Cuando lo reclutaron, Smith supuso que ocuparía una posición de alto rango en la gerencia de manufactura de la planta de Toyota en Georgetown, Kentucky. Sin embargo, no estaba claro cuál sería el papel que desempeñaría ni cuándo comenzaría, pues el contenido y la duración de la transición de Smith no se habían determinado.

### La carrera de Jack Smith antes de Toyota

#### *Educación*

Jack Smith tuvo una educación académica de primera. Asistió a una escuela secundaria muy connotada y se especializó en ingeniería mecánica en una prestigiosa universidad del noreste de EE.UU. Después de graduarse con honores y ser admitido en la sociedad Phi Beta Kappa, a mediados de la década de los años 80, ingresó en un programa doctoral de ingeniería mecánica en una importante escuela de posgrado, tratando de seguir una carrera académica parecida a la de su padre, profesor de una prestigiosa universidad del nordeste; a la de su madre, investigadora muy apreciada con estudios parciales de doctorado en biología; y a la de su hermana, quien se había dedicado a la investigación académica. Sin embargo, Smith se convenció de que su pasión estaba en otro lado.

Incluso desde la secundaria, se había interesado en los temas de competitividad industrial, especialmente de las compañías en el “rust belt” en las cuales había trabajado su abuelo. Como consecuencia, Smith abandonó la escuela de posgrado para trabajar como aspirante a gerente de manufactura en uno de los tres grandes fabricantes estadounidense de automóviles. Después de desempeñar varios cargos, fue admitido en el Massachusetts Institute of Technology (MIT) y obtuvo dos títulos de maestría —en ingeniería y en administración— a principios de los 90s.

### *Cargos de liderazgo*

Cuando salió de MIT, Smith regresó con su antiguo empleador, en donde un nuevo equipo de ejecutivos de alto nivel procuraba reorganizar la empresa para garantizar su supervivencia en un mercado cada vez más competitivo. Con este fin, empezaron a cambiar los procesos de desarrollo de nuevos productos, basados en el ejemplo de Honda y Toyota<sup>11</sup>, y procuraron reorientar la manufactura alrededor de las herramientas y prácticas del SPT<sup>12</sup>.

La compañía comenzó a efectuar mejoras espectaculares en calidad, participación de mercado, diseño de productos y rentabilidad. Sin embargo, con esto sólo redujeron la brecha de calidad que tenían con Toyota, pero no la cerraron. Aunque Smith tenía limitada experiencia en la línea de ensamble y era, según su propia admisión, más teórico, pronto llamó la atención de la alta gerencia y se convirtió en un protegido del nuevo vicepresidente ejecutivo de manufactura.

En 1995, Smith fue escogido para administrar una gran planta de ensamble de vehículos, en la que la empresa estaba preparándose para lanzar un nuevo auto, una distinción rara vez otorgada a alguien con sólo 33 años y limitada experiencia en ensamble. La calidad y productividad de la planta eran mediocres y sus ventas estaban estancadas. Para Smith, representaba la oportunidad de “todo o nada”. A pesar de que se enfrentaba con el escepticismo de sus 84 gerentes, dirigentes sindicales y 1.800 trabajadores, se ganó a la mayoría de ellos —incluso aquellos a

quien Smith había pasado por encima con su nombramiento– con su honestidad y apertura. En su primera reunión, reconoció su juventud e inexperiencia y prometió renunciar después de unos cuantos meses, si fracasaba. Teniendo en mente las lecciones de Toyota, Smith recalcó especialmente la necesidad de cambiar la forma en que se trabajaba, dio instrucciones a su personal de que no culparan a los trabajadores cuando algo salía mal y recalcó la necesidad de crear un sistema a prueba de errores.

Para desarrollar mejor enfoque de procesos dentro de la planta y cultivar un sentido de apertura y transparencia, Smith realizaba numerosas reuniones con su personal, aunque algunos las consideraban una “tortura excesiva y pura”. Dividía a los trabajadores en equipos pequeños y les pedía que diseñaran procedimientos estándares de trabajo.

También trajo consultores externos, muchos de los cuales eran ex empleados de Toyota, con el objetivo de que facilitaran la formación de un enfoque de producción compacta (lean). Smith hacía numerosas visitas al piso de producción para verificar que el trabajo estuviera haciéndose tal como se había planeado, se reunía con algunos trabajadores que nunca antes habían conocido a un gerente de planta y efectuaba reuniones abiertas para solicitar a los empleados sus ideas y mejorarles el estado de ánimo.

Aunque a Smith le preocupaba haberse “metido en camisa de once varas” cuando aceptó el cargo, la situación mejoró rápidamente. Al cabo de un año, la gran mayoría de las operaciones de ensamble de la planta estaban totalmente rehabilitadas, lo que resultó en mejoras de ergonomía y calidad, con menor costo de garantías. La planta también empezó a realizar pedidos especiales, lo cual aumentó la producción. Poco después, Smith apareció en The Wall Street Journal, alabado como alguien representante “una nueva generación de gerentes, con postgrados , pericia técnica y técnicas gerenciales abiertas y entusiastas” que estaban transformando a la industria automovilística de EE.UU.

Después de 11 meses como gerente de planta, en octubre de 1996, le asignaron a Smith un cargo aún más prominente. Se le pidió dirigir el proyecto de una empresa conjunta de alto perfil. Le dieron instrucciones de que “tomara el concepto que habían acordado los vicepresidentes, llenara los espacios en blanco, organizara el proyecto y echara a andar la empresa”. Se le dio la responsabilidad directa de todo el trabajo del proyecto, “desde la cuna hasta la tumba”. La empresa conjunta era responsable de desarrollar una nueva familia de motores.

Además de administrar el diseño del producto, se le pidió a Smith que iniciara y operara la planta de motores, cuya capacidad anual era de 400.000 unidades. Se estimaba que el costo de investigación y desarrollo, construir la planta, equipo e inicio de operaciones era de US\$525 millones. Se le fijaron a Smith metas ambiciosas en costo y calidad.

A Smith nuevamente le preocupaba estarse metiendo en camisas de once varas, puesto que tenía poca experiencia en desarrollo de productos; pero la alta gerencia lo tranquilizó diciéndole que le darían los recursos que necesitara para triunfar. Una vez más, Smith debía superar el escepticismo dentro de su nueva organización acerca de sus habilidades de líder. Es más: tenía que alinear e integrar rápidamente los aportes de 120 miembros del proyecto, entre ellos ingenieros de diseño y de manufactura, y especialistas funcionales que no estaban acostumbrados a colaborar durante las primeras etapas de diseño de un proyecto. Para agravar este reto, casi la mitad del equipo, incluso muchos de los ingenieros de manufactura, eran nuevos en la compañía.

Smith invirtió en comunicación abierta, formación de cultura y de confianza, seguimiento, capacitación y coordinación. Para lograr un alineamiento y afinar la estrategia, Smith dedicaba un tiempo considerable en preparar y dirigir reuniones, incluyendo reuniones semanales con gerentes y reuniones mensuales abiertas que involucraban a toda la organización. Aunque algunos integrantes de los equipos alababan el estilo de las reuniones, otros se sentían frustrados por su frecuencia y duración.

Los cinco años de Smith como dirigente del proyecto fueron desafiantes y agotadores. Recordaba: "Teníamos una planta nueva, procesos nuevos, cliente nuevo y país nuevo. Por donde mirara, había algo que se debía abordar y encarar. Había una serie interminable de desafíos, sin soluciones inmediatas conocidas a las que pudiera recurrir, porque la compañía no las había enfrentado en proyectos anteriores parecidos". A pesar de esto, los altos ejecutivos quedaron complacidos con el estado de ánimo, el trabajo en equipo y la productividad de la planta. La planta también alcanzó las ambiciosas metas de costo, calidad y durabilidad, y el motor obtuvo una buena acogida.

Tras su regreso de extranjero en 2001, Smith recibió otro encargo de alta visibilidad; reducir los costos de los vehículos. Sin embargo, poco después, Toyota lo contactó y Smith decidió aceptar la oferta. Según Smith:

Tenía una carrera fabulosa y la compañía era muy buena conmigo. Tenía buenas relaciones y acceso a la alta gerencia. Me consideraban como alguien con mucho potencial. Después de mi regreso del extranjero, me di cuenta de que realmente a me encantaba la manufactura y trabajar en el piso de producción. Pero percibí que habría una presión económica para sacar cada vez más la producción de vehículos fuera de EE.UU. a lugares como México, en donde las operaciones habían mejorado con más rapidez que en EE.UU. Podía ver que eso les convendría a los accionistas; pero a mí no me apasionaba ser parte de un traslado de la producción manufacturera al extranjero, porque creo que una base fuerte de manufactura es vital para la continua salud de la economía estadounidense. Me fui a Toyota porque esta empresa va en contra de la tendencia a trasladar la manufactura al extranjero.

### **Smith comienza en Toyota**

A medida que Smith se aproximaba, Ohba terminaba de repasar lo que él tenía en mente para la transición de Smith a Toyota. Se preguntaba qué extraño era que Toyota trajera a alguien de fuera de la organización para ocupar un puesto de

responsabilidad sustancial, cuando la planta ya estaba funcionando a plena capacidad. Aunque Toyota había contratado nuevos empleados de fuera en el pasado, lo había hecho cuando estaba iniciando una nueva fábrica, con una producción de bajo volumen que despegaba lentamente.

Después de intercambiar saludos, Ohba presentó a Smith con Ken Fukunaga, uno de sus asociados y un gerente general experimentado. Luego Ohba le explicó a Smith que Fukunaga le serviría de mentor en su orientación y que durante el traslado de tres horas a la planta de motores de Toyota en West Virginia revisarían la orientación de Smith y también conversarían sobre Toyota y la industria automotriz mundial.