

Jack Smith convirtiéndose en un gerente de Toyota

Ahora veamos el caso: "Jack Smith (A): Inicio de su carrera en Toyota" que plantea Spear. Específicamente vamos a revisar la estructura y funcionamiento de Toyota así como aspectos de su administración y optimización de recursos.

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.

Cuando Smith se aproximaba a las puertas principales de las oficinas centrales de TMMNA, encontró a Hajime Ohba y a un colega más joven que lo esperaban en la antesala de la recepción. Smith fue reclutado por Ohba, un empleado que llevaba mucho tiempo trabajando en Toyota, con una considerable experiencia en operaciones. Ohba había pasado varios años en la distinguida División de Consultoría de la Gerencia de Operaciones (DCGO) de Toyota. La DCGO fue fundada por Taiichi Ohno, uno de los creadores del sistema de producción de Toyota (SPT), y ofrecía a empleados destacados de Toyota la oportunidad de mejorar sus habilidades en solución de problemas relacionados con la producción y enseñándoles a otros cómo hacerlo, mediante el apoyo suministrado a las plantas de Toyota y sus proveedores. Todos los gerentes de planta y funcionarios de alto rango de Toyota, entre estos su presidente Fujio Cho, habían trabajado en la DCGO al menos durante parte de su carrera.

Ahora Ohba, vicepresidente de TMMNA, dirigía el Centro de Apoyo al Proveedor de Toyota (CAPT), una organización parecida a la DCGO en Norteamérica encargada de ayudar a las plantas de Toyota y sus proveedores a mejorar sus operaciones con la aplicación del SPT. En esta función, Ohba era responsable por la transición de Smith. Cuando Smith entró en la zona de recepción y

extendió la mano para saludar a Ohba, no pudo evitar preguntarse qué le depararía Toyota.

Antecedentes de Toyota Motor Corp.

Toyota Motor Corporation (TMC) era en 2002 el fabricante de automóviles más grande del Japón y la tercera en tamaño a nivel mundial en cuanto a producción de vehículos. Las ventas mundiales de sus marcas Toyota y Lexus, combinadas con las de Daihatsu y Hino, totalizaron 6.170.000 unidades. Poseía el 11% de participación en el mercado estadounidense, pero probablemente tendría que ampliar su participación en el mercado estadounidense a cerca del 15% para alcanzar su meta mundial del 15% en el año 2010. Toyota era generalmente reconocida como líder en la industria en cuanto a calidad inicial de manufactura. Sus vehículos también eran consistentemente calificados como los mejores o casi los mejores, en cuanto a confiabilidad y durabilidad, y en las calificaciones de Consumer Reports.

Finalmente, sus operaciones de manufactura, en general, también eran más eficientes que las de sus competidores, pues casi siempre podían ser más rentables, aunque sus operaciones en Norteamérica eran menos rentables y eficientes que las de sus principales competidores japoneses (véase anexo 3)3. Toyota tenía la capitalización de mercado más grande de cualquier fabricante de automóviles y era el único de los principales fabricantes de autos que aumentó sus ventas entre 2000 y 2002.

Toyota hacía hincapié en producir localmente en los principales mercados de automóviles, entre ellos Europa y Norteamérica, aunque los costos laborales solían ser elevados. Toyota estableció su primera planta de piezas en Estados Unidos en 1972, en Long Beach, California. Posteriormente, formó New United Motor Manufacturing (NUMMI), una empresa conjunta con General Motors para ensamblar autos en Fremont, California, en 1984. Dos años después, Toyota comenzó a producir grandes volúmenes en una planta nueva en Georgetown, Kentucky. Durante los siguientes quince años la compañía incrementó constantemente su producción en Norteamérica, al mismo tiempo que los tres grandes fabricantes estadounidenses de automóviles empezaban a desplazar su producción hacia el extranjero. Posteriormente, Toyota agregó una planta de montaje en Princeton, Indiana, en 1996.

La compañía también tenía operaciones de ensamble en Ontario, Canadá, y plantas de ensamble de piezas en Missouri y Columbia Británica. Además de plantas de motores en West Virginia, Alabama y Ontario, tenía planes de iniciar

una producción en masa de la camioneta de reparto (pickup) Tundra en una planta de ensamble ubicada en San Antonio, Texas, con una capacidad anual de 150.000 camionetas en 2006. Para entonces, Toyota esperaba que su producción anual norteamericana fuera de 1.650.000 vehículos, 1.290.000 motores y 360.000 transmisiones automáticas. Los vehículos Toyota producidos en Norteamérica incluían Lexus RX 330, Avalon, Camry, Corolla, Matrix, Sienna, Solara, Sequoia, Tacoma, Tundra y Voltz.

La planta de Georgetown, conocida como Toyota Motor Manufacturing Kentucky (TMMK), producía los autos Avalon y Camry y el minibús (minivan) Sienna, así como componentes del tren motriz. La TMMK era la planta de manufactura más grande de Toyota fuera del Japón y había producido más de cinco millones de vehículos desde su fundación. En 2002, los casi 7.400 empleados de TMMK produjeron 491.000 unidades. La planta de Georgetown había recibido, desde que se iniciaron los premios en 1990, cuatro premios de Oro J.D. Power por calidad de planta, reconociéndola como la mejor fábrica de Norteamérica.

Sistema de producción de Toyota

El éxito de Toyota en calidad y productividad solía atribuírsele al sistema de producción de Toyota (SPT). Aunque muchas prácticas y herramientas del SPT eran renombradas, como las cuerdas y los tableros andon, la producción justo a tiempo y los sistemas de demanda con las tarjetas kanban; lo verdaderamente esencial para el éxito de las mejores plantas de Toyota eran la forma en que el trabajo se vinculaba estrechamente con la detección de problemas y la implementación de mejoras. Toyota operaba sus plantas con la actitud de que inevitablemente surgirían problemas, sin importar cuán cuidadoso fuera el personal al diseñar productos y procesos ni cuán diligente fueran al desempeñar su trabajo. Había interacciones complejas y sutiles, que no podían preverse, entre personas, procesos, productos y lugares.

En consecuencia, Toyota administraba el trabajo de forma que los problemas se evidenciaran tan pronto como sucedieran, y cuando se descubrían, se solucionaban rápidamente. Esto tenía un doble impacto. Primero, los problemas que afectaban a un grupo limitado de personas, máquinas o productos no se propagaban a otras partes del sistema ni las perturbaban de manera imprevisible. Segundo, responder a los problemas a medida que ocurriesen les daba acceso a información detallada, específica e inmediata, en base a la cual podían formularse medidas correctivas efectivas. Las famosas herramientas del SPT ayudaban a conectar el trabajo con las mejoras en el

mismo, dado que muchas de ellas servían como sensores integrados que alertaban cuando algo había salido mal.

Además de estas herramientas, Toyota impulsaba mecanismos organizacionales para facilitar la detección y resolución de problemas, entre los cuales se destacan las cadenas de suministro para solucionar problemas y la asistencia y capacitación en habilidades relacionadas que, en sus mejores plantas, se extendían desde el piso de producción hasta los más altos niveles de la gerencia. Por ejemplo, quienes efectuaban el trabajo directo de ensamblar los autos, troquelar las piezas, programar los robots y darles mantenimiento a las máquinas estaban organizados en pequeños equipos de tres a siete personas. Cada equipo tenía un líder, cuya responsabilidad incluía responder cuando a un miembro del equipo se le presentaba un problema con su trabajo. En parte, esto se hacía para mantener estables los procesos y, en parte, servía de base para trabajar con el equipo al final del turno, o en horas designadas durante la semana, con el fin de lidiar en forma estructurada y sistemática con problemas de producción. No era raro que los integrantes de un equipo de ensamble pidieran ayuda hasta 12 veces por turno en la planta de Georgetown. De hecho, el tamaño de un equipo era determinado por la frecuencia con la que sus integrantes pedían ayuda y la índole de los problemas que ocurrían durante su trabajo.

Los líderes de Grupo apoyaban, cada uno, a unos cuantos líderes de equipo, respondiendo a los problemas de producción más complicados y coordinaban aquellos proyectos de mejora que fueran más complejos o de mayor alcance. También, se esperaba que los gerentes de mayor nivel ayudarán a sus subalternos directos a resolver problemas, de manera frecuente y estructurada. Aparte de estas rutas directas de asistencia, Toyota tenía personal que desempeñaba funciones de apoyo para facilitar el desarrollo de las destrezas y los esfuerzos en la solución de problemas. Los empleados asignados a la DCGO y al CAPT, por ejemplo, desempeñaban estos papeles, pues realizaban seguimiento a los esfuerzos por mejorar procesos, tanto en pequeña como en gran escala, en las plantas de Toyota y sus proveedores.