

Kiyoshi Suzuki, experto en dirección de organizaciones y estrategias para la competitividad, presentó esta semana en Zaragoza sus teorías de gestión empresarial. Suzuki plantea un modelo basado en 'minicompañías', entendiendo como tales las distintas unidades de una empresa con capacidad de autogestión

entrevista



Kiyoshi Suzuki, ingeniero y MBA por la Universidad de Stanford, ha desarrollado su carrera en Toshiba-Japón, Boston Consulting Group y como consultor independiente. Esta semana estuvo en Ibercide-Centro Ibercaja de Desarrollo Empresarial (lo trajo la consultora Asenta Management Consultants) presentando sus propuestas de gestión empresarial.

De manera general, Suzuki defiende una gestión basada en las personas. Ha acuñado el término 'minicompañía'. Conferenciante y autor de numerosos artículos y de los libros 'The New Manufacturing Challenge: Techniques for continuous improvement', 'The New Shop Floor Management: Empowering people', 'Just In Time Revolution' y 'Results from the Heart'.

¿Qué modelo de gestión plantea?

El mundo se está volviendo cada día más complejo: las tecnologías están cambiando, los clientes se están diversificando, están surgiendo nuevos competidores, hay mucha información gracias a internet... Tenemos que buscar una forma que nos ayude a comprender mejor la gestión y los negocios complejos y, a la vez, a utilizar lo mejor de las personas. Las organizaciones se enfrentan a un reto: la distancia que hay entre la dirección y los empleados. Este aislamiento no solo se produce verticalmente, también horizontalmente, entre departamentos; no hay una buena coordinación entre ellos, cada unidad habla su propio idioma, su lenguaje, pero sin conexión unos con otros. Si uno se fija en su cuerpo, ve la mente, las piernas, los brazos... pero todos los miembros están conectados. La forma de coordinar, de conectar cada elemento con los demás, es que cada unidad tenga su propio sentido de la propiedad de lo suyo, de lo que hace. Cada órgano del cuerpo tiene una función que cumplir y cada unidad en la empresa tiene una misión encomendada. A esas unidades las llamo minicompañías.

¿Qué son exactamente?

Cualquier unidad de una organización donde cada persona es vista como presidente de su propia unidad. En este modelo, ya no hay una unidad central que procese toda la información y que le diga a cada uno lo que tiene que hacer porque eso es muy complejo, sino que consigue que cada unidad sea capaz de responder a las preguntas: ¿cuál es mi misión?, ¿para qué estoy en la compañía?, ¿quién son mis clientes?, ¿cuál es mi plan de acción? Si cada uno trata de responder a estas preguntas, enfocándose al cliente, se consigue descentralizar una gestión compleja, se reduce la complejidad de la organización. El cerebro -que en las organizaciones equivale a la alta dirección- no está sobreexcitado. La dirección no puede dirigir todo.

La empresa pasa a ser una especie de constelación de minicompañías...

Sí, toda la organización puede ser vista como un conjunto de minicompañías. Por ejemplo, si una persona es director de Recursos Humanos, su unidad puede ser vista como una minicompañía, pero a su vez, dentro de esa minicompañía puede haber minicompañías más pequeñas. Todas las unidades hacen las mismas cosas: tienen banqueros (jefes), clientes, proveedores... Si yo fuera director de esa unidad querría clarificar quién es mi cliente, mi proveedor y también clarificar el propósito, para qué existe ese departamento, esa unidad. Fijaría objetivos en esa unidad, desarrollaría planes de acción, compartiría los resultados con los jefes... y hasta un extraño podría entender lo que se está haciendo en esa unidad, la gestión del área. La idea de la minicompañía como unidades autogestionadas es un proceso de gestión que pretende integrarse a partir de esa relación cliente-proveedor. La inten-



Kiyoshi Suzuki, durante su intervención en la jornada celebrada en Ibercide-Centro Ibercaja de Desarrollo Empresarial. JOSÉ MIGUEL MARCO

"En la empresa hay que romper los paradigmas mentales"

ción de esto es explicar un proceso integrador. La gente entiende lo que está haciendo y la organización se convierte en transparente, es más comprensible, resulta más fácil de gestionar.

Suena un poco utópico.

Estoy de acuerdo, pero hay que creer que su implantación es posible. Es como andar en bicicleta, al principio cuesta mantener el equilibrio, pero a medida que se va practicando se va desarrollando y lo vas haciendo mejor.

¿Hay experiencias de empresas que ya estén trabajando con este modelo de gestión?

Sí, se ha implantado en muchas empresas de diferente tamaño y de distintos sectores.

¿Con qué resultados?

Muy bueno, porque simplifica la gestión de la organización.

En un modelo como el que plantea, donde los trabajadores asumen una buena parte de la responsabilidad de los jefes, ¿para qué necesitamos jefes?

En la empresa hay que romper los paradigmas mentales. Este modelo es idealista, pero la pregunta es cómo ser competitivo. Puede no hacerse, pero tendrás más barreras, más dificultades para dirigir organizaciones complejas. Utilizado este modelo, la gestión es más fluida. Tengo que

“

“Las organizaciones se enfrentan a un reto: la distancia, el aislamiento, entre la dirección y los empleados”

decir también que no solo se busca el rendimiento o el desempeño del negocio, sino que es una forma de entender la gestión de las personas. Mucha gente piensa en el trabajo como una manera de ganarse la vida y no como una manera de expresarse ellos mismos como personas. En este concepto, una empresa se divide en pequeñas partes (minicompañías) donde los empleados se convierten en presidentes de sus propias áreas de responsabilidad. Tratar de encontrar la justificación de nuestros esfuerzos es algo deseable y correcto, pero el compromiso que viene del corazón es más esencial para descubrir este nuevo paradigma como una realidad.

En una situación de crisis como la actual, ¿este modelo puede ayudar a reforzar las organizaciones?

Sirve para los tiempos de bonanza y para los de crisis, es una forma básica de gestionar un negocio. Creo que es la forma correcta de hacerlo porque si la gente no sabe quién es su cliente, cuáles son sus objetivos, cuál es su misión... Me parece triste llegar a una compañía y ver que los empleados no saben muy bien lo que están haciendo, cumplen con sus tareas, pero sin ver el propósito del conjunto.

BEGOÑA TRAVESÍ