

**Kiyoshi Suzuki** Consultor y promotor del modelo empresarial de minicompañía

# «Hay que potenciar el talento de los individuos, porque no sólo trabajamos por dinero»

## S. G.

Kiyoshi Suzuki no pierde el buen humor ni cuando le preguntan por enésima vez en la enésima entrevista qué es eso de la minicompañía, el concepto con el que ha revolucionado el mundo de la gestión en los negocios y con el que trata de promover la implicación de las personas en los procesos de mejora de las empresas. Se trata, no sólo de que el trabajador cumpla con lo que se le encomienda, sino de que lo haga aportando su talento a esa labor, que gestione ese trabajo como si fuera el dueño de su área de responsabilidad. Puede ser poniendo tornillos en una cadena de montaje o decidiendo las inversiones en el exterior. El caso es que el talento no se fugue y se transmute en hastío personal. Asenta Management Consultants y Mondragon Unibertsitate organizaron el pasado 19 de noviembre una jornada en la Cámara de Bilbao en la que Kiyoshi Suzuki ofreció las claves de su modelo de gestión empresarial y Luis Mauleón, de Asenta, presentó su proceso de implantación.

## ¿Qué es una minicompañía?

Antes de hablar de una minicompañía hay que hablar de por qué necesitamos una minicompañía, pues ambos conceptos están muy relacionados. Y es simple: para ayudar a las personas a entender cuáles son sus responsabilidades, gestionando su área de responsabilidad de manera que tenga sentido. Todas las funciones que desempeñan en la empresa tienen una razón desde el punto de vista de la empresa. La razón tiene que estar clara, porque en otro caso se limitan, simplemente, a cumplir órdenes. Para mí esta manera de trabajar no es tan satisfactoria, porque simplemente están desempeñando su trabajo, haciendo lo que les digan. Las personas tienen mucho más potencial, no sólo para realizar su labor sino para gestionarla. En cualquier trabajo tenemos clientes, proveedores... Sea cual

sea la persona que realice el trabajo tiene que buscar un sentido que le permita justificar su razón de ser en el marco de ese trabajo. Si la persona entiende la razón por la cual hace el trabajo, su significado, siente que es propietario y estará más dispuesto a hacerlo bien para satisfacer al cliente. Eso es lo que falta.

## ¿Falta motivación?

Yo estuve asesorando a una empresa de Estados Unidos en la que había que hacer operaciones manuales, como la inspección de piezas para desechar las que estaban mal. Un trabajo muy aburrido. Hablé con uno de los altos directivos y le dije: imagínese lo que tiene que ser para ese trabajador cuando vuelva a casa y hable con su hijo o hija y le pregunten: papá ¿qué has hecho en el trabajo? Y él conteste: he estado desechar piezas, ha sido un día muy largo, no quiero hablar de ello. Ése no es un trabajo estimulante y no ayuda a que el hijo o la hija crezcan mirando a un futuro esperanzador, con ganas. Eso, le dije al directivo, no suena bien. Lo contrario es poder decir: estuve trabajando para mejorar el proceso, hice una sugerencia, me han

escuchado, lo han implantado y me siento muy realizado. Si esta conversación fuera así, sería mucho más estimulante. El propósito de la minicompañía es aprovechar mejor el potencial de las personas para que entendiendo quiénes son los clientes, quiénes son los proveedores y cuál es la misión, cada uno se convierta en el presidente de su área de responsabilidad. Si todo el mundo funciona así, todos tendrán una motivación mayor para ir al trabajo y para sentirse que son propietarios del negocio. Como parte de este trabajo esa persona tendrá que escribir un informe anual en el que explique la misión, el objetivo,... especificar lo que ha hecho genera más orgullo y más claridad. Este entorno ayuda a las personas a crecer, desarrollando sus habilidades de gestión y ayudando a toda la organización a aprovechar mejor las competencias de los individuos. Hay que crear un entorno propicio. Ésa es la razón y la naturaleza de la minicompañía.

## ¿Cómo se hace?

Si contratas a alguien quieres que entienda a los clientes, la organización... ¡que tenga sus



La minicompañía busca que el talento no se fugue. J. Z.

propias ideas! Las empresas deberían estar haciéndolo ya, pero no lo están haciendo. ¿Por qué? Eso me pregunto yo. En las empresas hay muchas iniciativas que pueden salir de cada departamento, de cada minicompañía. Pero no se trata de responder ante los de arriba, sino de gestionar con iniciativa. Tenemos que ver cómo podemos utilizar el potencial de los individuos, y para ello tenemos que volver a los fundamentos de los sistemas de gestión. Tenemos que asegurarnos que el sistema sea más comprensible, tenemos que especificar las responsabilidades, la misión... Es fundamental la gestión de la calidad total, enfatizando la orientación al cliente. La idea de la minicompañía tiene que ser muy fácil de entender y no un programa enorme, con muchos recursos, mucha formación, con un enfoque de arriba hacia abajo... Quiero que la situación sea fácil de entender para todos, para que todo el mundo pueda

empezar a trabajar en la mejora. Si tenemos un sistema de gestión con el que podamos definir los elementos clave del negocio y aclaramos los objetivos, entonces las posibilidades, el potencial y las ideas de las personas, pueden empezar a fluir.

## ¿Cuánto tiempo llevará el cambio de mentalidad en las empresas?

Calculo que unos 20 años. Hay muchas oportunidades por los beneficios que se pueden conseguir, pero si estoy preocupado por la velocidad, dada la necesidad. Hace falta difundir este modelo, las ideas y reforzar las buenas prácticas. Todo el mundo podemos contribuir para agilizar el proceso. Hace falta difundir el modelo y compartir las buenas prácticas. Creo que el potencial es infinito, no sólo para las empresas, sino para otras áreas humanas. Hay que potenciar el talento que tienen los individuos, porque no sólo trabajamos por dinero. Tiene que haber una apreciación y un reconocimiento del talento, si no la vida resulta muy dura.

## «Cada vez hay más interés, pero cuesta cambiar de hábitos»

### ¿Quién debe liderarlo?

Si todos saben lo que hay que hacer, no hace falta un liderazgo. Se trata de ver cómo queremos hacer esa transición para poder implantar esta idea principal, de orientar para cambiar los comportamientos de las personas y que podamos llegar a esta nueva idea. Lo pueden hacer los altos directivos, pero también los mandos intermedios pueden empezar generando ese sentido de propiedad y hablar con los altos directivos e intentar convencerles para que inicien esta transformación de la gestión. Depende de la energía y del interés.

### ¿Es más fácil en pequeñas o grandes empresas?

Depende de la capacidad de comprensión de cada persona. Si se entiende de qué se trata, el tamaño o si se trata de una empresa del sector público o privado no tiene importancia.

### ¿Conlleva una rentabilidad económica?

Sí. Se puede comprobar en empresas españolas que lo han puesto en marcha. Hay experiencias en pequeñas y grandes empresas. Existe un grupo relevante que están desarrollando estos conceptos y que están interesadas en abordar estos conceptos a la hora de gestionar la empresa. Cada vez hay más interés, aunque cuesta mucho cambiar los hábitos.

### ¿Quiénes están más dispuestos?

En los niveles más bajos están más dispuestos, porque no se utiliza toda su capacidad intelectual ni cuentan el apoyo necesario para crear el entorno propicio. Es un proceso de aprendizaje, especialmente para los altos directivos. Ahora se están dando cuenta de que no pueden competir como antes y del potencial de esta idea, pero tienen hábitos muy enraizados.

### ¿Hay miedo en relación con el mayor poder que este modelo otorga a los trabajadores?

No para los altos directivos, pero sí para los de rango medio, porque podría ocurrir que se diera un cambio de responsabilidades y los que están a un nivel más bajo puedan hacer más, ya que pueden añadir más valor al negocio.

Es cierto que si se implanta, este sistema puede conllevar muchas mejoras, pero debemos estar atentos para que su éxito no se convierta en un problema, acomodándonos y dejando de seguir mejorando. Debemos insistir en este camino.