

Entrevista de Kiyoshi Suzaki para CEN7días

(27 de Mayo de 2011)

"Lean consiste en eliminar el desperdicio y dar poder a las personas para que contribuyan todo lo mejor que puedan"

¿Por qué las técnicas de "Lean Manufacturing" son tan relevantes en los actuales momentos?

"Lean" consiste en eliminar el desperdicio y dar poder a las personas para que contribuyan todo lo mejor que puedan. Esto debiera ser una preocupación constante para todos en todos los momentos. Más aún, en un entorno turbulento como el actual, tener un tiempo corto de proceso a bajo coste, con poco inventario y alta calidad, resulta incluso más importante. "Lean" es una poderosa herramienta para hacer precisamente eso.



¿En qué consiste la esencia del Sistema "Lean Manufacturing"?

La supervivencia en los años 40 fue para Toyota el factor principal desencadenante del "Lean". Desarrollaron el Sistema "Lean" para ser rentables mediante la eliminación del desperdicio, -todo lo que no añade valor-, con la implicación de todos. Incluso después de las décadas transcurridas desde entonces, no han olvidado las dificultades por las que atravesaron y los motivos por los que llegaron a esa situación, como por ejemplo, centrarse en ellos mismos en vez de orientarse al cliente. Esta constatación es profunda en su cultura y en la manera de desenvolverse.

¿Cuáles son los principales beneficios de aplicar un Sistema "Lean Manufacturing"?

Tiempos de proceso más breves y alta calidad a un coste bajo para los clientes, incluidos los clientes internos. Alta motivación y un entorno seguro para los trabajadores. Mejor posición en el mercado y mejor posición financiera para la empresa. La flexibilidad global es un recurso o activo estratégico en entornos turbulentos.

¿En qué medida influye la creatividad y la innovación en la competitividad y el futuro de las empresas?

Siempre han sido fundamentales, pero quizás más ahora y en el futuro, en la medida en que el mundo se está haciendo más pequeño. Las empresas necesitan hacer mejores productos y servicios utilizando menos recursos, apoyándose en una mayor implicación de las personas, es decir, en sus habilidades y capacidades mentales.

¿Están las empresas preparadas para enfrentarse a los cambios de su entorno? ¿cómo pueden afrontar con éxito el cambio?

Si continúan haciendo lo que han hecho, no será suficiente en la medida en que el mercado cambia y la competencia se intensifica. Todas las empresas necesitan desarrollar un sistema para eliminar el desperdicio, aumentar la participación de las personas y promover la innovación, a la vez que reforzar la imagen de marca con los clientes. Algunas empresas pueden asumir grandes riesgos al actuar en una determinada estrategia, pero la mayoría de las empresas no pueden dejar de trabajar en la Calidad de la Gestión -TQM- ni en el sistema Lean, porque se trata de una forma básica y fundamental para gestionar cualquier empresa y no hay una manera fácil de esquivarlo.

¿Qué papel tienen los mandos intermedios en este proceso?

Todas las personas necesitan trabajar juntas, desde los operarios hasta el Comité de Dirección y a través de las fronteras organizacionales. Para conseguirlo, las empresas necesitan disponer de un modelo integral de gestión, con la Calidad Total y el Sistema Lean como pilares básicos. En su implantación, los mandos medios asumen un papel clave para entender las necesidades de la empresa, implicarse en las operaciones y dirigir la ejecución. Necesitan atender las diversas y a menudo conflictivas necesidades de la empresa sin perder la perspectiva global. Para lograrlo, mi idea de "minicompañía" puede ayudarles mucho a desarrollar un sistema integral de gestión y promover la gestión autónoma de cada uno, que se traduce en utilizar el talento de todos.

¿De qué forma puede aprovecharse al máximo el talento del personal de una empresa?

He ayudado a las empresas durante los últimos treinta años a poner en práctica la Calidad Total y el planteamiento Lean, en base a la idea de "minicompañía" que he citado antes. A través de su implantación en cientos de empresas de más de treinta países, he comprobado su aceptación universal y sus significativos beneficios. La tarea del líder es introducir en la empresa conceptos tales como Lean, Calidad Total y Minicompañía, permitir que todos tengan sentido de propiedad de lo que hacen y desarrollar un sistema para la coordinación global de las actividades de toda la empresa.

¿Cómo se trabaja en equipo? ¿qué factores han de impulsarse para su correcto funcionamiento?

Permítame, primero, preguntar por qué necesitamos trabajar en equipo. Desde mi punto de vista, es por un razón humanística, más incluso que por razones empresariales. Todos queremos contribuir en lo que podemos, a la vez que ayudamos a otros. Esto está en nuestra naturaleza humana unido al trabajo en equipo. A menudo digo que las oficinas y talleres, -el "shopfloor"-, refleja la mente de los directivos. Sólo si se tiene tal conciencia, compromiso y liderazgo por la Dirección, las cosas se implantan. No hay otro camino. No se hace de boquilla. Necesitamos darnos cuenta de la fuerte unión que existe allí donde hay una relación cliente-proveedor en toda la organización, tanto horizontal como verticalmente.



España perdió, en 2010, nueve puestos en competitividad (hasta el puesto 42), según la lista del Foro Económico Mundial Davos, ¿a qué se puede deber esta caída? ¿cómo puede nuestro país mejorar en este entorno?

No conozco las razones específicas de ese descenso. Puede haber motivos macro, por ejemplo, la política, leyes y regulaciones, sindicatos, competencia internacional, etc. Cualquiera que sea, mi propuesta suele ser: dada una determinada situación, hay que preguntarse qué podemos hacer con lo que tenemos. En otras palabras, no sirve de nada quejarse al viento. Necesitamos ajustar las velas para avanzar. Esto es autogestión o gestión autónoma. Tú eres el dueño de tu destino. En vez de buscar una solución fuera, estoy seguro que es mucho lo que puede hacerse dentro. Si la Alta Dirección se queja del Gobierno, los sindicatos, las leyes, la competencia, etc, etc y no lidera adecuadamente la empresa, entonces no será de gran ayuda. No es cuestión de enumerar las razones por las que no podemos hacer. Tratemos de encontrar la pasión dentro, al mismo tiempo que respondemos a preguntas tales como porqué estamos en esta situación.

En un momento en el que China, India y Brasil son potencias en alza, ¿qué papel cree que puede tener Europa en este mercado tan competitivo?

Podría haber una importante reducción de ciertas industrias y una reorganización de otras. Significa que el campo de juego tiene mayor nivel de exigencia y por tanto mayor competencia. Además, el cambio en el perfil del cliente y las tecnologías más avanzadas agregarán una dimensión adicional a este contexto. Cualquier cambio puede ser visto como dolor, pero el cambio también puede producir oportunidades para aquellos que no se quedan aferrados al pasado. Si vas por delante de la ola y posicionas adecuadamente a la empresa, te ayudará. El líder necesita tener previsión y las personas necesitan nuevas habilidades para adaptarse a los cambios necesarios. Las capacidades que son siempre necesarias son la habilidad de gestión y las habilidades de solución creativa de problemas. En este sentido, la idea de la "minicompañía" debiera ser de gran ayuda ya que ayuda a todos a gestionarse por sí mismos mejor, en cualquier situación en la que nos encontremos.

¿Considera que el sector servicios va a reemplazar en la industria en el mercado europeo?

Me imagino que algunas industrias como los productos básicos con alto porcentaje de mano de obra pueden desaparecer. Industrias más complejas, con mayor contenido de servicio y/o con alto valor añadido pueden prosperar. Como se mencionó anteriormente, el ingrediente fundamental para responder a este reto es la creatividad y la capacidad de autogestión de cada uno. Es un gran reto. Pero pensando en la prosperidad de más gente en todo el mundo con democracia y un sistema de libre mercado, este desafío debe ser bienvenido. A medida que avancemos por este camino, incluso la definición de prosperidad y valor puede ser necesario volver a definir, posiblemente cambiando de una visión materialista del mundo a algo nuevo más allá del pensamiento convencional. El futuro está abierto para aquellos que tengan visión, energía e interés.