



FOTO: ALEJANDRA DE LUCCA V.

ENTREVISTA CON EL PADRE DE LA FILOSOFÍA KAIZEN

Masaaki Imai

“Cuando te vuelves complaciente, tu desempeño será peor”

—El método Kaizen, explica, es el acercamiento básico para construir una buena infraestructura de negocios.
—Reveló que ha estado trabajando con Latam, Masisa, BHP Billiton y Iron Mountain, entre otros.

Una entrevista de
LEONARDO RUIZ

EL PADRE del método Kaizen, Masaaki Imai, estuvo en Santiago la semana pasada, como parte de una gira que lo llevará por Brasil, México y Nueva York, visitando las oficinas del Kaizen Institute Consulting Group, que promueve la filosofía de implementar una estrategia de mejorías continuas en una organización. Por más de 20 años, Imai analizó los sistemas de producción y de trabajo de las empresas japonesas y estudió aquellas claves de gestión que formaron parte de la reconstrucción de la economía nipona tras la II Guerra Mundial. Hoy es un verdadero gurú, gracias a un método con el que descubrió que el verdadero enemigo de cualquier empresa es la complacencia.

Imai ha estado en Chile varias veces, pero reconoce que nunca había estado tan impresionado por el avance de la infraestructura social como en esta, su última visita. “Cada vez que vengo, veo cada vez más automóviles, autopistas, edificios altos y más actividades empresariales. Me impresiona el rápido desarrollo del país”, comentó a PULSO en entrevista, donde tam-

bién reveló que ha estado trabajando con Latam, Masisa y BHP Billiton, también con Casa de Moneda, Iron Mountain, entre otros.

¿En síntesis, en qué consiste el método Kaizen?

—El método Kaizen es el acercamiento básico para construir una buena infraestructura de negocios. Puede aplicarse a cualquier empresa, en cualquier industria y en cualquier país. No hay razones para que una empresa chilena no lo aplique. Y es que el concepto de Kaizen es relativamente nuevo en Chile (la oficina chilena se instaló hace un poco más de año), por eso es importante que éste sea reconocido por las empresas nacionales, por que las puede ayudar a mejorar su rentabilidad y también, para competir mejor en el mercado global. Kaizen puede ser muy importante para mejorar la posición competitiva del país.

¿En qué otras áreas es aplicable?
—Kaizen es aplicable a los cuidados de salud, en hospitales, por ejemplo. La filosofía y sus metodologías se pueden utilizar en resolver mejor las esperas cuando una persona está preparándose para una cirugía. En la industria minera, hemos visto cómo las operaciones han aumentado. Asimismo, ya estamos hablando con

DESAFÍOS CORPORATIVOS

“La complacencia es el mayor enemigo. También hemos visto que la resistencia al cambio es natural”

TRABAJO CON GOBIERNOS

“Con Polonia se hizo iniciativas como la 5S. También, hace diez años, trabajamos con las Islas Mauricio”

VENTAJAS DEL MÉTODO

“Una vez que empleas el método se traduce en una protección de la ecología, porque no se desperdician recursos”

KAIZEN, EN SÍNTESIS

“Kaizen es una mentalidad, que consiste en siempre creer que hay forma mejor”

BHP Billiton y Anglo American, para ayudarlos a disminuir sus costos operacionales. Kaizen no es sólo para las empresas, sino para la sociedad.

¿Cuáles son los principales aspectos de Kaizen?

—Kaizen es una mentalidad, es una insatisfacción frente a la manera actual de hacer negocios. Esa mentalidad, consiste en siempre creer que hay forma mejor. Yo digo que es una mejora diaria, es querer ser mejor cada día. Con este concepto estamos buscando sistemas de producción eficiente. Cuando eso se alcanza, puede ayudar a convertirte en una empresa exitosa y competitiva en tu industria. Lo eficiente implica utilizar el mínimo de recursos para generar la máxima producción, pero también la mayor satisfacción de los clientes.

¿Qué casos puede mencionar?

—Hay muchos casos de éxito. En Chile, por ejemplo, hemos trabajado con Nestlé, desde 2007, avanzando en una cadena de abastecimientos más eficiente. Otra empresa con la que hemos trabajado es Latam, desde Chile y Brasil, con la que ha habido grandes progresos en las áreas de soporte. El trabajo es a largo plazo, lo que implica beneficios para siempre.

Tras años de aplicar Kaizen, ¿cuál es la mayor barrera?

—La complacencia, después de haber hecho ciertos avances. Cuando te vuelves complaciente, y piensas que después de haber logrado algo que todo estará bien o que ganarás más dinero, entonces tu desempeño empezará a ser peor. La complacencia es el mayor enemigo. También hemos visto que la resistencia al cambio es una reacción natural. Kaizen es una filosofía a largo plazo con una implementación a largo plazo. Se pueden ver beneficios a lo largo de su aplicación, pero la verdadera mejora continua se puede apreciar en décadas. Por esta misma razón, a veces los gobiernos se muestran reacios a aplicarlo, ya que hay elecciones y cambiará la administración.

¿Y las mayores ventajas del método?

—Con el espíritu Kaizen introducimos una visión eficiente. Así, una vez que

empleas los mínimos recursos, esto se traduce en una protección de la ecología, porque no se desperdician los recursos. Ahí es donde los gobiernos deberían tener su mayor influencia. Que todas las empresas avancen para ser favorables con el medioambiente, es algo que los gobiernos deberían respaldar, porque es la mejor manera de fortalecer a la ecología y ahorrar recursos. Todas las empresas deberían intentar ser eficientes. No cuesta dinero. Si un gobierno tiene una dirección clara, sería lo mejor para ellos fijar una política eficiente.

¿Alguna vez han trabajado con gobiernos?

—Con Polonia se hizo iniciativas como la 5S (las cinco etapas de mejora de gestión: clasificar, ordenar, limpiar, estandarizar, disciplinar). Además, hace diez años con las Islas Mauricio, una economía pequeña y muy básica con 1,2 millones de personas, logramos mejorar su competitividad. En el caso de Mauricio, solían tener dos grandes fuerzas industriales: una era la industria textil y la otra era la azúcar. Debido a que se formó la Unión Europea, que solía ser su mayor mercado, los pedidos cayeron y empezaron a buscar otras fuentes, reduciendo la industria local. El gobierno se dio cuenta que tenía que fortalecer su posición competitiva. Así decidieron iniciar una mejora a su productividad y le pidieron ayuda al Kaizen Institute. Este es un caso de compromiso con la gestión.

¿Por qué diría que hay que adoptar Kaizen?

—Lo bueno es que ayuda a cambiar una cultura corporativa y la mentalidad de la gente, de los empleados, de la población de un país. **Una vez que cambiaste tu mentalidad, se queda contigo y se queda con tu organización. Ese es el verdadero espíritu Kaizen. Una vez que lograste introducirlo durará años, y será parte de tu cultura corporativa básica. Eso es lo que pasó con Toyota.** No importa lo que pase, no importan los cambios que ocurran en la alta gerencia, todo se mantiene igual, en la búsqueda de las mejorías de la gestión operacional. Esa es la ventaja de Kaizen. ●