

EL KAIZEN-COACHING

**UN MÉTODO PARA MEJORAR LA
CALIDAD DE VIDA DE LAS PERSONAS**

Manuel Francisco Suárez Barraza

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS PUEBLA
[ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES]

**COLECCIÓN
SAPIENTIAS UDLAP**



[ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES]





EL KAIZEN-COACHING

**UN MÉTODO PARA MEJORAR LA
CALIDAD DE VIDA DE LAS PERSONAS**



Manuel Francisco Suárez Barraza

UDLAP®

D.R. © 2015 Fundación Universidad de las Américas, Puebla
Ex hacienda Santa Catarina Mártir, 72810
San Andrés Cholula, Puebla, México.
Tel.: +52 (222) 229 21 09 • www.udlap.mx • editorial.udlap@udlap.mx

Primera edición impresa: octubre de 2015
Primera edición electrónica: noviembre de 2019
ISBN: 978-607-7690-99-3

Ilustración de portada: Nicias Sejas García

Queda prohibida la reproducción parcial o total por cualquier medio del contenido de la presente obra, sin contar con autorización por escrito de los titulares de los derechos de autor.

Los contenidos, su estilo y las opiniones expresadas en ellos, son responsabilidad del autor y no necesariamente reflejan la opinión de la UDLAP.

DIRECTORIO UDLAP

Luis Ernesto Derbez Bautista

Rector

Cecilia Anaya Berríos

Vicerrectora académica

Martín Alejandro Serrano Meneses

Decano de Investigación y Posgrado

Luis Ricardo Hernández Molina

Director de Investigación y Posgrado

Raphael Steger Cataño

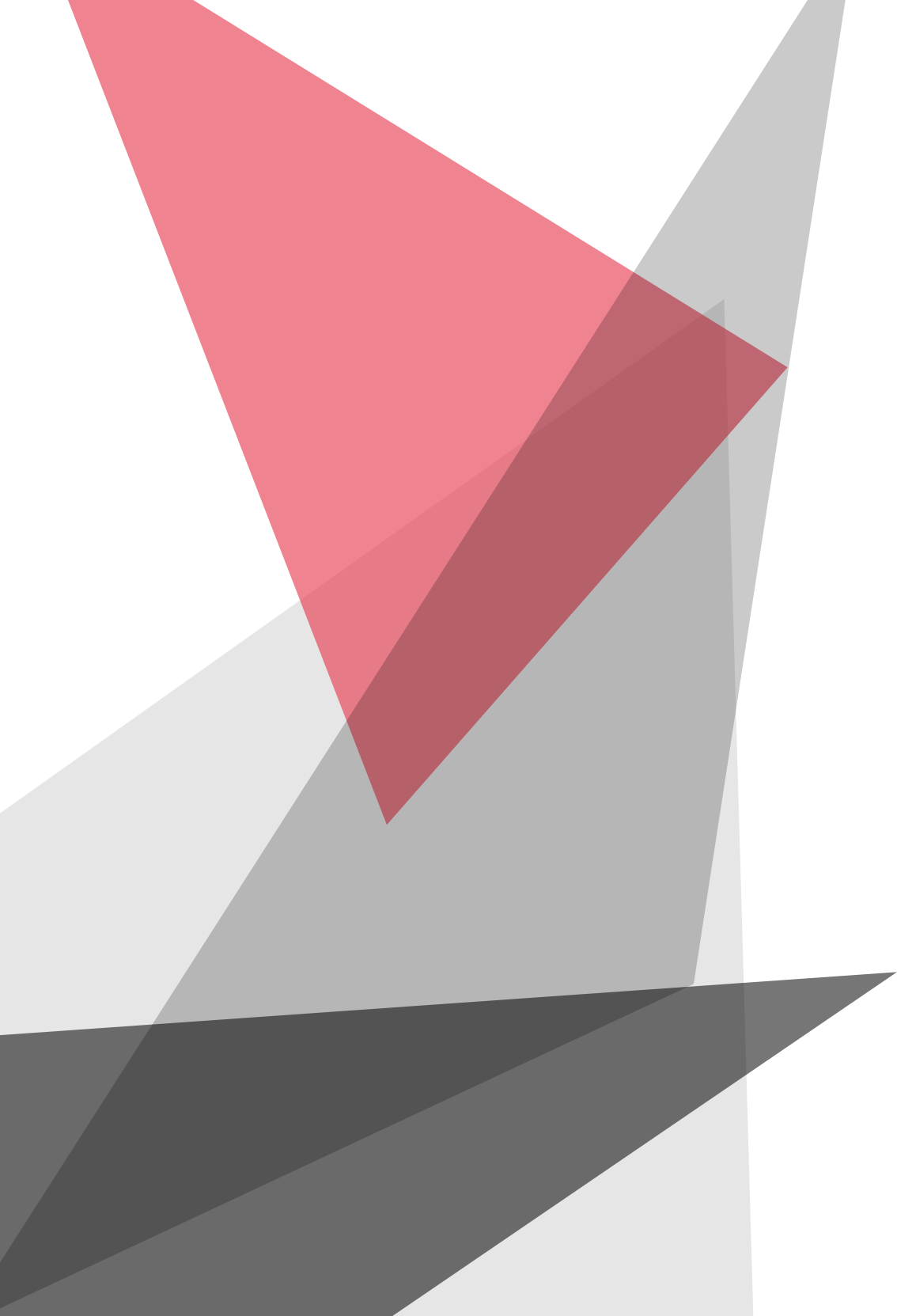
Decano de la Escuela de Ciencias Sociales

Mayra Ortiz Prida

Directora general de la Oficina de Rectoría

Izraim Marrufo Fernández

Director de Comunicación



REFINAMIENTO DE LA TEORÍA

► Propósito del libro

Vivimos en un mundo rápido, ajetreado, lleno de estrés por el trabajo, el transporte, la salud, la extrema inseguridad en las calles y, por supuesto, por tratar de subsistir en una economía tercer mundista¹. En México estas personas se encuentran inmersas en medio de todas estas presiones, que provocan en ellos diferentes efectos en su calidad de vida, desde vicios, estrés, hasta temas más complejos y psicológicos, como ansiedad y depresión. De acuerdo a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) México aparece en los últimos lugares en un estudio realizado en 2014 acerca de la calidad de vida² entre los países miembros (34 países). En este sentido, gran parte de estos mexicanos que viven estresados, ansiosos, con baja calidad de vida comienzan a sufrir dificultades físicas como nerviosismo,

► ¹ En diciembre de 2012 se cumplieron 20 años de la firma del tratado de libre comercio con Estados Unidos de América y Canadá, el llamado TLCAN (Tratado de Libre Comercio con América del Norte). En todo este tiempo la economía mexicana ha crecido en promedio 2.3% del PIB, cuando su potencial se encuentre entre 5.5% y el 7.0%. Realidad que no se puede ocultar, cuando nos referimos al término economía tercer mundista (El Economista, 2012).

► ² El estudio realizado en octubre de 2014 abarcó los temas de seguridad, salud, ingreso disponible en las familias, transporte y acceso a internet. Tan sólo en ingresos disponibles de los hogares, México quedó en el lugar 33 de 34 con \$6,554 dólares per cápita, contra un promedio de \$18,907 dólares para los miembros del grupo de naciones (OCDE, 2014).

insomnio, dolores de cabeza, gastritis y hemorroides, y en casos más graves, depresión nerviosa. Por otra parte, los medios de comunicación inundan el mercado con soluciones fáciles y sencillas para mejorar esta problemática, desde aparatos para ejercicios de dudosa calidad hasta medicamentos «milagrosos» que «ayuden» a curar todos estos síntomas. La realidad es que nos encontramos en un mundo en que las personas están en una gran encrucijada por encontrarse bien de salud y, al mismo tiempo, sobrevivir, desde el punto de vista económico. De esta forma, «el propósito central de este libro es proponer un modelo gerencial sustentado en la filosofía Kaizen (mejora continua) con la finalidad de mejorar la calidad de vida de las personas a través de un método de *coaching*».

► Principal aportación

Es difícil no darle los créditos del término «Kaizen» al trabajo realizado por Toyota Motor Corporation, desde los años cincuenta. El Kaizen o «mejora continua» ha posicionado a esta empresa entre las mejores tres armadoras de vehículos del planeta, durante los últimos 10 años al menos. Asimismo, el Kaizen fue introducido al ámbito gerencial por Masaaki Imai *sensei*, con sus dos grandiosos libros acerca de esta filosofía (*Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa* [1989]), y *Gemba-Kaizen* [1998]). De esta manera, partiendo del sustento teórico anterior, esta obra representa el refinamiento de una teoría generada cuatro años atrás en mi primera reflexión acerca del tema (*El Kaizen: la filosofía de mejora continua e innovación incremental detrás de la administración por calidad total* [2007]), por lo que se ha concebido «un nuevo concepto»: Kaizen-Coaching, que se describe a través de un modelo gerencial, que se presenta en esta obra.

Tal como se indicó, a partir de la publicación de mi primer libro sobre el tema del Kaizen, he continuado con el compromiso establecido en esa obra: seguir investigando acerca de este tema en el contexto de organizaciones latinoamericanas e iberoamericanas. Por esta razón, y a raíz de las diferentes investigaciones académicas y a las asesorías y/o consultorías realizadas a empresas, comenzó a surgir esta

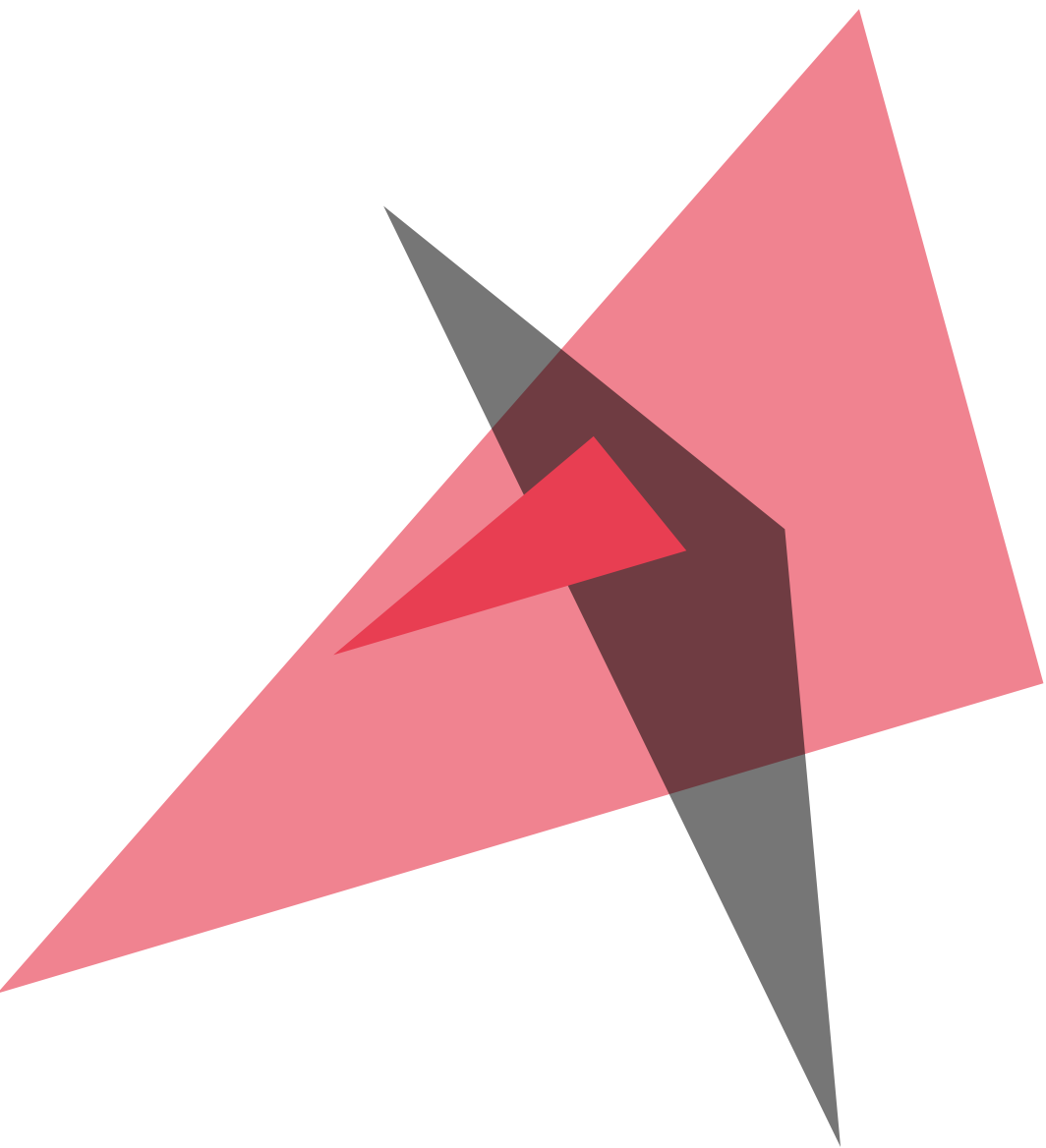
nueva idea, centrarse en el «Kaizen individual», es decir, el «Kaizen en las personas». Aunado a ello, el descubrimiento de personas que han utilizado el Kaizen como un método para mejorar su calidad de vida, utilizando el libro de *Panorama de 2007*, así como la exploración de nuevos casos, me ha comprometido a escribir y publicar este libro orientado a todas las personas que quieren mejorar su calidad de vida a través del Kaizen.

A manera de evidencia, de este trabajo de refinamiento de la teoría, el lector puede consultar los artículos académicos de mi autoría con otros colegas en revistas académicas, arbitradas e indexadas tales como: *International Journal of Quality and Service Science*, *Business Process Management Journal*, *Total Quality Management and Business Excellence* y el *International Journal of Lean Six Sigma*. En particular, el artículo que ha detonado y soportado el trabajo empírico del libro denominado: *Changing quality of life through the personal Kaizen approach: a qualitative study*³, publicado en la revista *International Journal of Quality and Service Science* en el volumen 5, número 2, del año 2013.

► Implicaciones a la sociedad

Esta obra representa una guía teórica-práctica para iniciar un viaje hacia la mejora de la calidad de vida, a través de una filosofía práctica y sencilla. Cada lector que tenga acceso al libro tendrá la oportunidad de poner en práctica un «plan de acción de mejora» para cualquier problema, situación o aflicción que tenga y que, por lo tanto, pueda empezar a mejorar. El verdadero impacto que tendrá el Kaizen-Coaching en la sociedad será que cada día más y más personas se sumen a iniciar un camino de disciplina y constancia, en donde su vida puede y debe mejorarse.

► 3 Traducido se puede entender como: «Cambiando la calidad de vida a través del Kaizen personal: un estudio cualitativo».



ESTRUCTURA DEL LIBRO

La estructura de este libro es sencilla y directa, por lo que está dividido en cinco capítulos que llevan al lector bajo un enfoque deductivo, es decir, de lo general a lo particular. En este sentido, partiendo de lo general, en el primer capítulo se explica y se desarrollan los antecedentes del concepto de calidad de vida individual en algunas perspectivas filosóficas que la abarcan; se inicia con explicar el término del Kaizen, desde la óptica de principios filosóficos, se buscan sus antecedentes en el código Bushido Samurai y en el budismo Zen. Asimismo, se explica la dimensión individual del Kaizen, remarcando la importancia de convertirte en una persona Kaizen para poder –realmente– aportar valor a la organización y a la sociedad en donde se desenvuelve. Se cierra el capítulo describiendo los aportes de Aristóteles y Buda al concepto de calidad de vida, para finalizar con el enfoque moderno del término con sus definiciones y características, incluyendo los principales modelos de cambio.

En el segundo capítulo, se explica un tema de «moda» (*hot topic*) en el ámbito empresarial internacional, es decir, el *coaching*. Por lo tanto, se define el término «*coaching*», sus características específicas y, por supuesto, algunas de las diferentes perspectivas de esta práctica gerencial. Se abarca desde el *coaching* ontológico chileno, pasando por el *mentoring* empresarial, la relación *senpai-kohai* de Toyota para cerrar con el *coaching* visionario y de competencias de la escuela norteamericana.

En el capítulo tres se plantea el modelo desarrollado del Kaizen-Coaching, sustentado tanto en la filosofía Kaizen, como en la aproxi-

mación del *coaching* que se decidió adquirir como base teórica del mismo. El modelo se explica de forma detallada abarcando el estado actual o despertar (insatisfacción del *statu quo*), y el estado futuro (la visión personal). En este trayecto también se desarrollan los tres bucles que componen el modelo del Kaizen-Coaching; desde el bucle del nacimiento, el bucle de la acción hasta el bucle de sostenibilidad, de cada uno de ellos, se explican sus fases cíclicas y los efectos que tienen en la persona cada una de ellas. Se cierra el capítulo con la explicación de los bucles negativos que frenan e impiden la mejora continua de la calidad de vida de la persona. Ambos bucles, tanto el de la resistencia, como el de la indisciplina se desarrollan por cada etapa, al igual que los bucles positivos.

Por su parte, en el capítulo cuarto se ejemplifican cuatro casos de estudios de personas que aplicaron el Kaizen-Coaching para mejorar su calidad de vida. Se narran las historias de personas que utilizaron el Kaizen-Coaching como palanca o instrumento para iniciar un cambio en sus vidas, desde personas que bajaron de peso, pasando por personas que dejaron de fumar y crearon un propósito de vida, hasta una persona que logró superar su divorcio. Cada uno de los casos se explica bajo la estructura de un reporte Kaizen, es decir, antes del Kaizen, las acciones de mejora y después del Kaizen. Y, por supuesto, se ejemplifican con las herramientas de mejora continua utilizadas, tales como diagramas de causa-efecto (*Ishikawa*), estándares de trabajo, Planes de Acción de Mejora (PAM), entre otras.

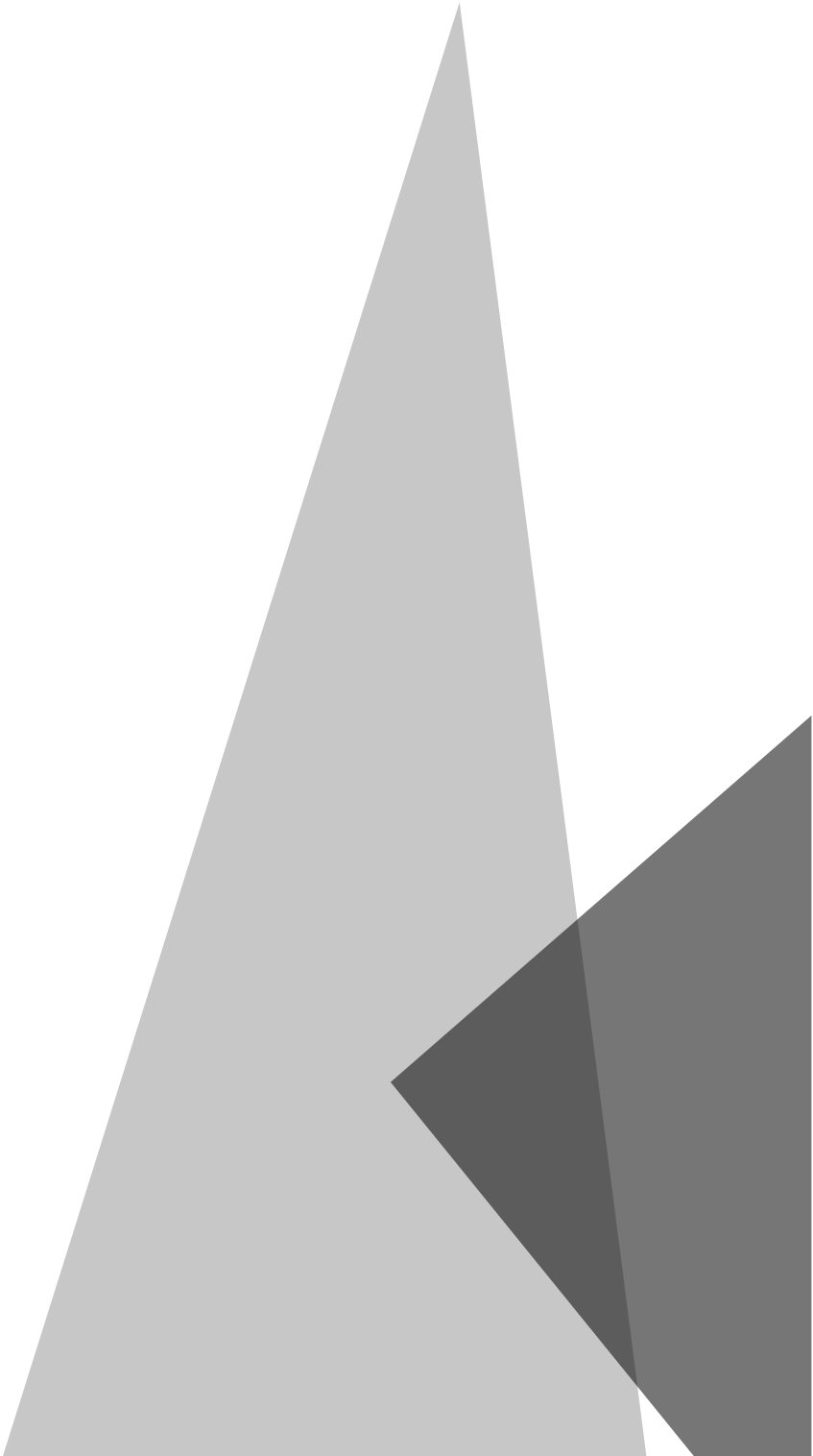
El libro se cierra con el capítulo cinco, en el cual se plasma un ensayo reflexivo de la importancia de valorarse como ser humano. Se recalcan aspectos como la visión personal, el vivir plenamente con un propósito de vida y buscar, en todo momento, aquellos aspectos que nos hacen mejorar como persona. En otros términos, si lo sueñas es posible que se pueda hacer, frase adaptada que se le atribuye a Walt Disney. Con este ensayo se realiza una conclusión y unas consideraciones finales de la obra.

Finalmente, en esta obra se ha hecho un especial énfasis en cartografiar los puntos clave de del libro a través de una simbología gráfica colocada en los márgenes. La finalidad de hacer este tipo de me-

Metodología didáctica se sustenta en los principios del Kaizen, el cual busca una filosofía de «aprender haciendo» (*learning by doing*), por lo que el lector puede hacer de este libro un cuaderno de trabajo, en el que se le invita a que escriba en los márgenes, que marque las páginas, que dibuje, que «garrapatee», e incluso que genere nuevas ideas para mejorar en todo momento su calidad de vida. Por tal motivo, vale la pena resaltar que cada capítulo es complementado con una serie de preguntas y ejercicios de reflexión como parte de la orientación práctica de esta obra.

Así pues, a continuación muestro los símbolos gráficos a utilizar que servirán de guía teórica-práctica del contenido del libro.

Símbolo	Descripción del símbolo gráfico
	Es el símbolo que representa una definición o explicación específica de un término o concepto, que se describe en esta obra y que es necesaria a considerar para el propio entendimiento del Kaizen-Coaching. Su analogía se basa en que cualquier lector debe tomar notas o registrar, en su bitácora, los términos y conceptos importantes de la obra.
	Su analogía es sencilla, se trata de profundizar nuestra visión a las cuestiones más pequeñas y específicas que a simple vista no pueden ser observadas.
	Representa alguna idea guía o principio que alguna persona considere interesante como fuente filosófica de luz, visión y dirección, para tratar de aplicar o sostener al Kaizen-Coaching. Su analogía se explica por la luz interna que generan las estrellas del universo. De hecho, su propia fuerza o energía, el llamado «polvo de estrella» es el origen de toda la vida conocida. Por lo que las ideas que aquí surgen pueden representar una nueva forma de «vida» para cada persona que se adentre a este libro.
	Esta imagen aparecerá cuando estemos tratando, describiendo, explicando o ejemplificando alguna técnica, herramienta o metodología relacionada con el Kaizen-Coaching.
	Representa algún elemento teórico que le brinda luz y guía teórico-práctica al lector para la práctica del Kaizen-Coaching.



Índice

Introducción / 21

1 Antecedentes de la calidad de vida individual en el Kaizen y otras filosofías / 25

- ▶ ¿Qué es la filosofía Kaizen? / 25
- ▶ La dimensión individual del Kaizen / 36
- ▶ La calidad de vida desde la óptica de Buda / 41
- ▶ Aristóteles: «el telos», el discurso retórico y la calidad de vida / 44
- ▶ La calidad de vida en su visión moderna / 48
- ▶ Principales modelos de administración del cambio / 56
- ▶ Preguntas y ejercicios prácticos / 62

2 ¿Qué es el *coaching*? Y algunos de sus modelos / 65

- ▶ ¿Qué es el *coaching* en el mundo empresarial? / 65
- ▶ El papel del *coach* y su importancia / 69

- ▶ **Algunos ejemplos de modelos de *coaching* / 73**
 - »Coaching ejecutivo bajo el modelo de aprendizaje por experiencia / **76**
 - »Coaching ontológico chileno / **77**
 - »Coaching en el sitio de trabajo (*gemba*) / **79**
- ▶ **Preguntas y ejercicios prácticos / 83**

3 El modelo del Kaizen-Coaching / 85

- ▶ El estado actual: «el despertar» / **87**
- ▶ El estado futuro: «la visión personal» / **93**
- ▶ El bucle del nacimiento / **101**
- ▶ El bucle de la acción / **108**
- ▶ El bucle de la sostenibilidad / **115**
- ▶ Funciones, apoyo y compromiso del *coach* (*senpai*) / **121**
- ▶ Cuidando los bucles negativos / **126**
- ▶ Preguntas y ejercicios prácticos / **131**

4 Cuatro casos de estudio de personas que han aplicado el Kaizen-Coaching para mejorar su calidad de vida / 133

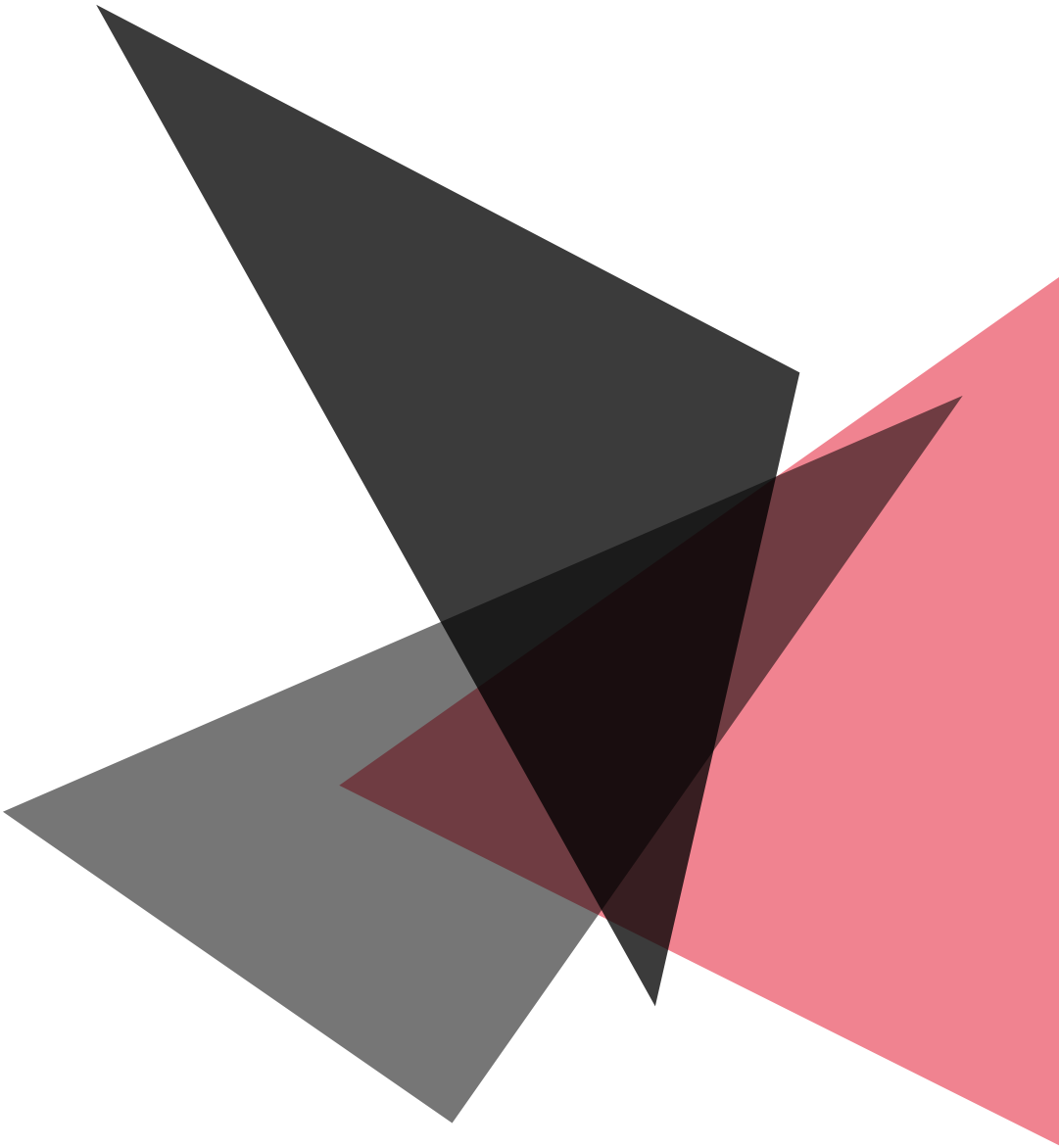
- ▶ Un sorprendente cambio de calidad de vida física / **133**
 - »La persona antes del Kaizen-Coaching / **134**

- » Los pequeños pasos de la mejora continua / 134
- » Beneficios después del Kaizen-Coaching / 140
- ▶ **Rompiendo un mal hábito de años (dejar el tabaquismo) / 141**
 - » La persona antes del Kaizen-Coaching / 141
 - » Los pequeños pasos de la mejora continua / 142
 - » Beneficios después del Kaizen-Coaching / 144
- ▶ **En busca de un propósito y una visión personal / 146**
 - » La persona antes del Kaizen-Coaching / 146
 - » Los pequeños pasos de la mejora continua / 146
 - » Beneficios después del Kaizen-Coaching / 149
- ▶ **Venciendo el «terrible» dolor de un divorcio / 152**
 - » La persona antes del Kaizen-Coaching / 152
 - » Los pequeños pasos de la mejora continua / 153
 - » Beneficios después del Kaizen-Coaching / 155
- ▶ **Preguntas y ejercicios prácticos / 158**

5 Un sueño que busca ser realidad. Una reflexión final / 161

Referencias bibliográficas / 165

Semblanza del autor / 175



INTRODUCCIÓN

En abril de 2012, tuve la oportunidad de ser entrevistado en el canal 8 de Megacable en el programa «A fondo», el cual se transmite a todo el valle de Toluca y alrededores. En dicha noche, me sorprendió el gran interés del televidente, referente a la posibilidad de que la filosofía Kaizen pudiera ser aplicada en el ámbito de su vida personal. Incluso, mucho antes, la idea de llegar al cuarto volumen de la serie de cuatro libros sobre la filosofía Kaizen siempre rondó en mi mente, en un elemento que es crucial desde mi óptica personal: «la mejora continua incremental de la calidad de vida de las personas». En este sentido, el saber que la filosofía del Kaizen –que tanto he difundido a lo largo de todos estos años– puede poner en nuestras manos, y en nuestra mente, la capacidad de poder cambiar de forma gradual y sostenida todo tipo de problemas que afectan nuestra calidad de vida, me llena de alegría al momento de escribir esta obra.

Definitivamente es más que una realidad el que vivimos en un mundo globalizado, tecnológicamente desarrollado, que se mueve en el día a día de forma rápida y compleja, e incluso para algunos autores, este entorno mundial actual es más que caótico y complicado (Farazmand, 2001). Las personas que habitamos este planeta estamos «bombardeados» todos los días por diferentes presiones que se encuentran en el trabajo, en casa y en las ocupaciones de la vida diaria. Bajo esta óptica, todos vivimos nuestras vidas sin tiempo para realizar ejercicio, con exceso de sedentarismo (entendido como una forma de vida con poco movimiento) y con un estrés tan fuerte que afecta

de diferentes maneras nuestra salud, generando un problema serio en nuestra calidad de vida, tanto física, como mental (Erdosiaín *et al.*, 2008).

Las organizaciones mecanicistas también afectan la calidad de vida de los empleados que laboran en ellas. Para Morgan (1986) este tipo de organizaciones pueden tener consecuencias no previstas y no deseables en los trabajadores. Por ejemplo, desmotivación, mediocridad, frustración, problemas de salud, estrés, entre otros efectos no deseados. Por lo tanto, su calidad de vida en el trabajo se ve diezmada seriamente día con día que labora en dichas condiciones. De igual manera, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) en México, sólo el 16% de los hombres y el 10% de las mujeres hacen algún ejercicio físico de la población total del país (INEGI; 2011); en otros términos, uno de cada cuatro mexicanos hace deporte cuatro horas a la semana (Fundación Este país, 2010). De hecho, del tiempo dedicado a la semana a diversas actividades cotidianas, el mexicano prácticamente pasa todo su tiempo en el trabajo remunerado (44.8 horas promedio a la semana), un entorno laboral presionado en cada momento por la cultura mecanicista, tal cual indica Morgan; y cuando llega a casa sólo dedica 17.5 horas promedio a la semana a realizar alguna actividad física o un deporte (Fundación Este país, 2010). En resumen, las cifras más recientes de la «Encuesta nacional sobre uso del tiempo» de 2009, permiten apreciar algunos aspectos sobre cómo se relacionan los mexicanos con su calidad de vida cotidiana. Así pues, es una minoría la que realiza algún deporte o actividad física: una de cada 4 personas (27.6%). El resultado ha sido, entre otras consecuencias, que México ocupa desde enero de 2011 el primer lugar mundial en obesidad infantil y adulta, así como el primer lugar en diabetes infantil (Durán de Huerta, 2011).

Ante este panorama, el reto es muy grande, la gran mayoría de las personas que han intentado un cambio buscando mejorar su calidad de vida individual, en todos los ámbitos siempre responden: «siempre he vivido así», «es imposible», «no tengo tiempo», «ya lo he intentado otras veces y he fallado», «definitivamente no puedo hacerlo», «a qué hora lo hago, si tengo que trabajar para vivir», «es complicado

y difícil», o simplemente, «creo que no puedo porque tengo miedo». Todas estas frases que he escuchado -a lo largo de los años- lo único que me hacen sentir es miedo y angustia al observar a tanta gente que intenta mejorar y fracasa. La razón -desde mi perspectiva- es el enfoque del cambio que tienen estas personas, es decir, el cambio siempre se quiere realizar de una forma compleja, radical y difícil. Por lo tanto, quiero poner a consideración del lector el modelo del Kaizen-Coaching de esta obra, el cual representa, una contraposición de la visión tradicional expuesta unas líneas antes. El Kaizen-Coaching es un método sencillo, gradual y fácil que busca, en todo momento, mejorar y/o cambiar la calidad de vida de cualquier persona que esté interesada en conseguirlo.

No nos dejemos vencer por la desmotivación o los cambios milagrosos y radicales. Vamos, es tiempo de explorar este libro para que inicien dichos pequeños pasos que pueden cambiar tú vida. ¡Es tú momento, hazlo ya!

Nueva York, EE.UU., 14 de diciembre de 2014



Antecedentes de la calidad de vida individual en el Kaizen y otras filosofías

¿QUÉ ES LA FILOSOFÍA KAIZEN?

Desde que tuve la oportunidad de profundizar en el término del Kaizen (改善), cuando tomé los seminarios brindados por Masaaki Imai, acuñador del término y mi maestro (mi *sensei*-先生¹) en 1995 en Nagoya Japón, la curiosidad por comprender y profundizar en el término no han cesado desde aquel instante. Sin embargo, encontrar las raíces de su significado en la literatura académica, tanto de la administración, como de la filosofía e historia, no ha sido una tarea nada sencilla. Por lo tanto, invito al lector a que juntos comencemos a explorarlo.

Primeramente definiendo el término, Newitt (1996) remarca que la palabra «Kaizen» es una derivación de dos ideogramas japoneses (*kanjis*) que significan «Kai, cambio», «Zen, bueno» (para mejorar) (ver figura 1). Por lo tanto, en su versión occidental «Mejora continua» o «Principio de mejora continua» (Lillranky Kano, 1989). Sawada (1995) explica que tanto el *kanji* de «Kai», como el *kanji* de «Zen», tienen un significado interrelacionado que hacen más profundo el concepto. Este autor muestra que el ideograma «Kai» de cambio, tiene que ver con una persona, mientras que «Zen» ilustra un árbol con raíces fuertes. Combinados, la palabra Kaizen significa «la persona que es capaz de cuidar su árbol interno para hacerlo crecer con troncos

► ¹ Palabra japonesa que significa literalmente «el que ha nacido antes» o «el que ha recorrido el camino antes». En términos prácticos, se le conoce como maestro, sabio o a una persona extremadamente calificada.



改善

KAI

Cambio,
continuidad

ZEN

El concepto del bien
(para mejorar)
(un renacer, un despertar)

Figura 1.

Ideogramas (kanjis) de la palabra «Kaizen»

Fuente: adaptado del artículo de Newitt D. J. (1996), Beyond BPR & TQM- Managing through processes: Is kaizen enough? Industrial Engineering, London, U.K., Institution of Electric Engineers.

y raíces fuertes». En este entendido, el Kaizen puede ser visualizado como una filosofía porque está representado por una serie de principios personales que te hacen crecer como persona, y que suponen, que nuestra forma de vida –sea nuestra vida de trabajo, vida social o vida de familia– merece ser mejorada de manera constante, es decir, regando nuestro árbol interno. De acuerdo a Cleary (1998) en el budismo Zen, el individuo hace florecer su árbol interno, es decir, alcanza su realización personal máxima, cuando el individuo es capaz de trabajar arduamente día con día para alcanzarla; una vez ahí, el individuo se siente satisfecho, lúcido, tranquilo y con un sentimiento de serenidad.

La última forma de visualizar al Kaizen es, por supuesto, la óptica gerencial. De esta manera el Kaizen ha sido considerado como un método de cambio en las organizaciones del siglo XXI (Suárez-Barraza *et al.*, 2009). De hecho, Imai *sensei* (1986, 1997) indica que una de las principales características en el Kaizen son las pequeñas e incrementales mejoras sobre los procesos de trabajo. MacDonald (1995) indica al respecto que la mejora continua de procesos se puede presentar con cambios incrementales, en forma de acciones de bajo costo, con pequeños cambios que representen un bajo riesgo para la organización,

e incluso, también se presentan estos cambios con alta participación de los empleados y poco involucramiento ejecutivo. Al respecto, Besant (2003) muestra que la movilización y la participación de los empleados generan un canal o un medio para que los mismos puedan contribuir al desarrollo de la compañía. En términos sencillos, «trabajando con los manos, pero utilizando el cerebro para pensar». Todo siempre en busca de la mejora del trabajo cotidiano. Esta idea se compara y es similar a los estudios iniciales de la Escuela de las Relaciones Humanas, en las que Mayo, Maslow, McGregor y Herzberg argumentaban dicha aproximación de la administración (Malloch, 1997).

La Asociación de Relaciones Humanas del Japón (1992) señala que para los japoneses, la palabra «Kaizen» se asume como un símbolo a los problemas y luchas de cada día, y del modo en el que los empleados se enfrentan a todo ello. De hecho, en ocasiones el Kaizen ha sido visto como una fuerza ética (interna que se encuentra en uno mismo) de cada trabajador, que es capaz de resolver problemas en el día a día, plenamente convencido y de manera voluntaria (Styrhe, 2001). La última definición del Kaizen que realicé en mi obra de 2009 es la siguiente:



«El Kaizen es una filosofía integral, de vida, de desarrollo personal, laboral, familiar, de comunidad, que busca de manera incremental mejoras e innovaciones que impacten en todas las actividades que realizamos cotidianamente, es decir, nuestros procesos operativos (ya sea del trabajo y personales) y que, como consecuencia de ello, nos debe llevar a un espiral de mejora e innovación (a la persona y a la organización) en el que no debe pasar ningún solo día, ni una sola hora, ni un solo minuto, incluso ni un solo segundo en que no se piense como seguir cambiando y creciendo».

Para completar este apartado del libro, a continuación presento una muestra muy detallada de las definiciones de Kaizen encontradas en la literatura:



Autor (es)	Definición
Imai (1986)	Mejoramiento o mejoramiento continuo en la vida social, familiar, personal y de trabajo. En el lugar de trabajo Kaizen significa mejoramiento continuo que involucra a todos, gerentes y trabajadores por igual.
Suzaki (1987)	Es una filosofía practicada en el ámbito de la manufactura a través de los círculos de calidad, consiste en mejorar los procesos de trabajo con la idea de que siempre hay formas de hacerlo mejor. Las mejoras son incrementales y, para que se presenten, tienen que tener varias fases de desarrollo.
Cheser (1998)	El Kaizen significa pequeños cambios para obtener diferentes beneficios.
Bessant <i>et al.</i> (1994)	Un proceso integral para toda la compañía enfocado en la innovación continua incremental sostenida.
Bessant <i>et al.</i> (2001)	Una agrupación de rutinas que pueden ayudar a la organización a mejorar lo que realizan en el día a día.
Dahlgaard <i>et al.</i> (2002)	Pequeños y continuos cambios para el mejoramiento.
Brunet y New (2003)	Un mecanismo penetrante de actividades continuas, donde las personas involucradas juegan un rol explícito, para identificar y asegurar impactos o mejoras que contribuyen a las metas organizacionales.
Chang (2005)	El ciclo de mejora continua consiste en establecer los requerimientos del cliente, conseguirlos, medir los resultados y validar continuamente los requerimientos de cliente para encontrar áreas de mejora que se pueden aplicar.
Bhuiyan <i>et al.</i> (2006)	Es una cultura de mejoras sostenibles que indican el cómo eliminar el <i>muda</i> de todos los sistemas y procesos organizacionales, para lo cual durante el proceso se involucran todos los empleados de la organización.
Manos (2007)	Pequeñas y graduales mejoras que se realizan con el tiempo.
Suárez-Barraza (2007)	Una filosofía de gestión que genera mejoras incrementales en el método de trabajo (o procesos de trabajo), la cual permite reducir despilfarros y, por consecuencia, mejorar el rendimiento del trabajo y la satisfacción del empleado.
Aoki (2008)	El Kaizen es la combinación de tres capacidades que llevan a los trabajadores a una disciplina operativa de auto-iniciativa, comunicación interfuncional y a la iniciativa de proyectos de mejoras.

Tabla 1. Definiciones de Kaizen

La última perspectiva gerencial del Kaizen es la que sitúa el origen del mismo en el seno de la cultura de trabajo de la empresa Toyota Motor Corporation (Dahlggaard and Dahlggaard-Park, 2006; Osono et al., 2008). Para Taiichi Ohno, fundador del sistema de producción Toyota (TPS² por sus siglas en inglés) «la mejora de procesos tenía que ser eterna e infinita». Desde que el TPS fue comenzando a implementarse en la empresa desde el regreso de Ohno y otros ingenieros de su viaje a Estados Unidos, para aprender sobre los sistemas de producción americanos, tanto de General Motors, Ford y Walk Mart, el Kaizen, fue considerado un elemento esencial para resolver los problemas de calidad que surgían en los procesos de producción de la empresa. De hecho, de acuerdo a Sawada (1995) el Kaizen no es considerado por Toyota Motor Corporation como un simple programa de mejora, una práctica o un evento de consultores externos. Por el contrario, es una filosofía misma que forma parte de su modelo de negocios (denominado «Toyota Way»); la razón es que el Kaizen representa un grupo de prácticas y técnicas que abarcan una forma de trabajo que se vive en el día a día de la empresa (Aoki, 2008; Suárez, 2011).

En su libro de *Toyota Way*, Liker (2004) considera al Kaizen como una forma de cultura corporativa, la cual le da sustento al aprendizaje de la organización y a la resolución de problemas operativos. Y tal como se indicó anteriormente el propio modelo de negocios considera al Kaizen como uno de sus pilares elementales, además de la reducción de costos (el reto -*challenge*- denominado por ellos) y el respeto de las personas (Tsukuda, 2001; Kajiwara, 2002). Bajo esta óptica, esta filosofía se ha creado y consolidado a lo largo de los años en Toyota como una gran ancla que sostiene una cultura de mejora, de aprendizaje y de resolución de problemas (Suárez, 2011).

En una vertiente más profunda de la definición, algunos autores también han situado el origen del Kaizen en la época feudal del Japón, donde la clase samurái³ fue establecida en forma de sistema «Kondei»

► ² Toyota Production System, por su término en inglés.

► ³ La palabra «Samurái» viene del verbo japonés antiguo «Saburau» que significa «servir». Por lo que el término derivado «Saburai» se convierte en «aquellos que sirven». El primer registro que se ha encontrado de la palabra samurái data del siglo VIII y no tenía un

(juventud incondicional, jóvenes guerreros reclutados para confirmar el ejército del shogun) (Kajikawa, 1992; Sawada, 1995; Suárez-Barraza, 2007). En su cronología, dicha etapa se establece alrededor del 792 d.C., aunque su verdadero auge llegó entre los siglos XIII y XVI. En este periodo de la historia japonesa el «Shogun» era soberano militar de prácticamente toda la isla, y gobernaba desde la provincia de Kyoto, hasta la isla de Kyushu. Cada una de las familias del Shogun tenía un líder conocido como Daimyo quien gobernaba una zona específica del shogunato. Una especie de gobernador de región. El *samurái o bushi*, eran los guardias personales de cada Daimyo, una élite militar. Tenían como función proteger la tierra, el área geográfica del shogunato y, por supuesto, ir a la guerra y luchar si era necesario por su Daimyo.

Inspirados en la filosofía budista del Zen, que trataremos más adelante en la obra, y en la religión Shintoísta⁴, la clase samurái llegó a su gran apogeo a principios del siglo XV (1603) en la era Tokugawa. Su filosofía se centraba en un código estricto y recto que practicaban en todo momento en su vida cotidiana (Low, 1997). Su obsesión por los detalles

significado de carácter marcial, refería a los sirvientes que atendían a los ancianos y a los niños. Algunos autores colocan como sinónimo la palabra «Bushi» y samurái, pero cabe resaltar que la palabra «Bushi» significa simplemente «guerrero», mientras que samurái era el guerrero que pertenecía a la élite militar del Daimyo.

► ⁴ En Japón la primera religión mayoritaria que se adoptó fue el Shintoísmo. Shinto puede traducirse por «El camino de los dioses». Surgido en los albores de la historia japonesa, el shintoísmo ha teñido todos los aspectos de la experiencia emotiva del país, condicionando sus respuestas ante la naturaleza, la existencia, la muerte, la vida comunitaria, la organización social, la ideología política, las festividades y la estética. El término «shinto» expresa la importancia del concepto de «Kami» dentro de la tradición. Los *kami* son los poderes de la naturaleza y las fuerzas del destino. La relación entre los *kami* y la naturaleza queda plasmada ya a partir de la introducción, en las Nihongi, del mito de la creación: «Antes de que el cielo y la Tierra fueran creados, existía algo comparable a una nube flotando sobre el mar. Nada sujetaba su raíz. En su seno se formó una cosa que parecía un junco tierno cuando acaba de brotar del fango. Entonces, esto se convirtió en un dios» («Kami» se traduce en «dios»). A pesar de que los *kami* no eran fuerzas personalizadas ni figuras celestiales que juzgaban desde lo alto los asuntos humanos, tanto hombres como mujeres podían solicitar su ayuda o aplacar su ira mediante rituales de diversión y purificación. Se decía que sumaban ocho millones, pero eran en verdad incontables, ya que cualquier persona, viva o muerta, y cualquier lugar u objeto con cualidades misteriosas o trascendentes podía ser considerado y venerado como un kami. Solían habitar los cielos, rocas, árboles, cascadas o islas, y esto incluía a emperadores y cortesanos, a guerreros y espíritus temibles (Falero, 2007).

y la perfección (la mejora continua) eran fundamentales, de acuerdo a Yoshikawa (1971) y Sakaiya (1995), aquí fue donde el valor del Kaizen en la cultura japonesa comenzó a fundirse como una «katana»⁵ brillante y perfecta (espada samurái japonesa).

El máximo esplendor del llamado «código bushido»⁶ se plasmó en el llamado *Libro de los cinco anillos*, escrito por Miyamoto Musashi en 1645, un samurái sin señor feudal o «rebelde» conocido como «ronin» (o «ronins»), debido a que en la época de Tokugawa reinaba una paz forzada. En otros términos, los samuráis ya no tenían trabajo. Y aunque el libro de Miyamoto se considera como una guía para el arte marcial japonesa del kendo⁷, este documento es una excelente fusión de la filosofía confucionista y shintoísta (Low, 1997). En este sentido, siguiendo a Yoshikawa (1971), a Takanaka (1995), a Sakaiya (1995), a Fujimoto (1997) y a Saruta (2006), los elementos que el código bushido y la vida diaria de un samurái tienen en común se relacionan con la filosofía Kaizen de la siguiente forma:



1. Las personas en su vida cotidiana deben ser honorables en cada acto de su vida. En otros términos «nunca pienses de manera deshonesto»; se congruente con respecto a lo que piensas y con tus actos.

Describiendo esta primera característica es posible indicar que el valor del «Honor» en Japón se encuentra intrínsecamente vinculado en su «ADN cotidiano». Si lo pudiéramos definir de forma simple y práctica se podría entender como el cumplimiento de la palabra de

► **5** Su nombre original era «Nihonto». Espada extremadamente filosa debido a su corbatura que se decía que llegaban a cortar hasta las patas de un caballo en movimiento o los huesos del oponente. El samurái también utilizaba en su indumentaria el «Wakisashi» o espada corta. Ambas formaban un conjunto denominado «Daisho», es decir, grande y pequeña. Para un samurái su katana era como su propia alma (Turnbull, 2003).

► **6** «Bushido», significa literalmente «Bu» (militar), «Shi» (caballero), «Do» (camino).

► **7** El kendo es un arte marcial japonesa moderna, que se enseña en las escuelas de educación básica en el Japón. Se considera por algunos autores como descendiente directo de varias de las escuelas de esgrima japonesa clásica conocidas como «Ryu»; famosas por los entrenamientos que recibían los samuráis en el arte clásico de la esgrima con sable (Falero, 2007).

cada persona. Cualquier persona en este país que señala o indica algo entonces lo tiene que cumplir. Al respecto me gustaría repetir una anécdota particular que incluí en mi tercer libro *Kaizen-GP*, en la cual explico cómo un compañero de la maestría le pidió 1000 ¥ (Yenes) a otro de nuestros compañeros japoneses, y le comentó: «mañana te pago», como buen mexicano, lo olvidó y lo pasó desapercibido. Dos semanas más tarde, cuando se volvieron a encontrar el compañero japonés estaba bastante ofendido, ya que el estudiante mexicano, no había cumplido con su palabra. Es decir, no le había pagado el día que le había indicado («mañana te pago»). En el código samurái los actos de la vida cotidiana estaban íntimamente relacionados con su propio honor y, por lo tanto, con las consecuencias de sus acciones. Faltar a su honor era faltarse a su vida misma. Como en el código bushido las personas que practican la filosofía Kaizen tienen que vivir su vida cotidiana bajo un estricto código de honor, comprometido con la congruencia de sus actos y con la mejora personal cotidiana.

2. Búsqueda de la perfección a través de pequeñas acciones de mejora. Cada gran obra de arte, cada gran producto innovado, cada gran acto que hace una persona siempre nace con pequeñas acciones de cambio.

El cine se ha encargado de mitificar la figura de los samuráis como grandes guerreros, valientes y feroces en la batalla. Las obras maestras de Akira Kurosawa son fundamentales para los «fans» del personaje. Algo así, como los «westerns» en los Estados Unidos o el cine de luchadores en México, con el Santo y Blue Demond. No obstante, a pesar de que existe claramente un componente de verdadero guerrero de los samuráis, también existía en ellos un trabajo duro y esforzado, en otras artes además de la guerra. De acuerdo a fuentes de la época, los samuráis tenían como parte de su rutina diaria y su entrenamiento el escuchar y tomar parte en actividades musicales, desde tocar instrumentos hasta el canto (Turnbull, 2003). Otros, por su parte, participaban en la escritura de poemas, en el arte del «ikebana» (arreglos florales) e incluso en ceremonias tradicionales como la del té (Gaskin *et al.*, 2005).

La principal característica de cada uno de los actos que realizaban en todas las artes, incluyendo el arte de la guerra, era su dedicación cotidiana, siempre en busca de la perfección. Si practicaban el arte de la arquería o «Kyudo» lo hacían una y otra, y otra vez, hasta llegar a dominarlo. Los cambios se iban dando con pequeños cambios para mejorar la técnica, nunca de manera abrupta. Las noches servían para el proceso de reflexión o «Hansei»: (en el capítulo que refiere al modelo del Kaizen-Coaching profundizaremos en el tema) ¿qué hice mal?, ¿qué me falta por mejorar?; y cada día, en la siguiente mañana, se ponían en práctica todos los aprendizajes realizados. Esta práctica ha quedado impregnada en la cultura japonesa, lo que probablemente nos indica una de las raíces símbolo de la filosofía Kaizen.

3. Disciplina y constancia para hacer crecer nuestro «yo» interno. La disciplina se puede entender como la forma de seguir un método, mientras que la constancia sería el hermano gemelo, la forma de seguir un método a lo largo del tiempo.

Para Musashi, el propio proceso de reflexión de pequeñas acciones de mejora -o cambio- no se podrían entender sin la disciplina y la constancia. Démosle la oportunidad al lector de imaginar a un samurái trabajando día a día con su katana, perfeccionando el arte de los movimientos, de las tácticas de ataque y defensa, sin detenerse por más de 8 horas diarias. Para un samurái no existirían los clásicos pretextos de «tengo flojera», «mañana lo hago», «hoy no tuve tiempo», «estoy deprimido», «estoy cansado», entre tantos otros. La disciplina permite que, con pequeños cambios, se alcance la perfección. El entrenamiento continuo en el arte de la guerra y otras bellas artes hacían crecer al samurái integral en todos los años de su vida.

Un excelente ejemplo de la cultura japonesa -de la disciplina y constancia- se refleja en la puntualidad de los trenes bala («shinkansen», en sus tres modalidades, *nozomi*, *hikari* y *kodama* -generalmente de la serie 700-). Si el tren parte a las 12:23 horas, a esa hora parte, ni un minuto más, ni un minuto menos. ¡Sorprendente verdad! La disciplina y constancia de todos los responsables de estas operaciones

hace que los trenes partan y lleguen con diferencias hasta de 15 minutos en la estación Tokio. Como bien señalaba Taiichi Sakaiya (1995), el Japón se parece más a mil relojes sincronizados, todos estos tienen la misma apariencia, todos marcan la misma hora, pero cada cual es una máquina que sigue su propio ritmo. Un ritmo, desde la apreciación del autor, que no se detiene, que es constante y disciplinado en busca de seguir mejorando de manera cotidiana.

4. Coraje, voluntad y entusiasmo para enfrentar los problemas que se presentan en la vida. Para un samurái el coraje, la voluntad y el entusiasmo eran virtudes elementales, tanto en la batalla como en la vida cotidiana.

La referencia de este elemento es el libro de *Hagakure* (oculto tras el follaje) escrito entre 1659 y 1719, por Yamamoto Tsunemoto samurái, que se retiró a las montañas para escribir las reglas del código bushido. Celosamente oculto por el clan «Nabeshima» esta obra indicaba que, cuando una persona busca alcanzar un sueño, es indispensable tener voluntad para hacerlo. No basta con tener entusiasmo (podríamos entenderlo como «ganar») para intentarlo hace falta fuerza, en forma de querer hacer las cosas (voluntad), entrenamiento disciplinado y concentración. Un samurái nunca bajaba la guardia de seguir creciendo y progresando, porque para ellos la ociosidad y el volverse inútil eran sinónimos de derrota ante los ojos del Daimyo. Por otro lado, el miedo es parte esencial de las acciones de las personas, en ocasiones nos paraliza y no nos deja crecer. El coraje nos sirve para vencerlo, el coraje no significa ausencia de los valores, sino la capacidad de no dejarse paralizar por el miedo. Tanto el coraje, como la voluntad, llevaban al samurái a una vida plena de acciones memorables en todos los ámbitos de su vida. Siempre venciendo el miedo, la ociosidad y la desidia.

5. Responsabilidad hacia los demás. Cada acto que realices siempre debe tener como referencia el bienestar de los demás.

Para ejemplificar este elemento me gustaría describir una pequeña historia⁸ que me ocurrió en Japón, en agosto de 2008, en el Congreso Internacional de Producción y Operaciones (POM Production and Operations Management) en la Universidad de Gakushuin, Tokyo. El tercer día de la conferencia nos tocaba un viaje de estudio a Kyoto. Así pues, saliendo de uno de los hoteles de Tokio, ubicado frente a la estación central, olvidé mi chamarra de pana en mi habitación. La verdad es que yo me percaté de este incidente, hasta que iba en el tren bala (shinkansen) rumbo a Kyoto. La angustia me invadió, la chamarra la había comprado en Roma y me había costado carísima, además de que le tenía buena estima. Llegué al hotel en Kyoto, llamé por teléfono al hotel de Tokio, donde había olvidado mi chamarra de pana, y mi sorpresa fue que me indicaron que ya se habían percatado del problema y que sólo estaban en espera de que yo los contactara. Al hacerlo, les pedí que me mandaran mi chamarra de pana a un nuevo hotel en Tokio, en el cual me hospedaría cuando regresara de Kyoto, esta vez, en el barrio de Shinjuku, cerca de la Universidad de Gakushuin, donde serían las conferencias. Y, sin más preámbulo, cuando regresé a Tokio me llevé la agradable sorpresa en el nuevo hotel, que no sólo me habían enviado la chamarra de pana, sino que además la habían lavado, la habían colocado en una envoltura de plástico delicadamente adornada con un listón de color rojo, y me habían dejado una nota que decía: «Muchas gracias por su llamada, fue un gusto poderlo ayudar. Muchas gracias» (ver figura 2).

Más allá de pensar que el hotel tuviera un sistema de gestión basado en la calidad en el servicio, al gerente del hotel y colaboradores, realmente les preocupaba mi caso. Y se ponían en mi lugar, es decir, pensaban en lo que podría yo sentir si perdía mi chamarra de pana. Pensar y responsabilizarse por los demás es parte fundamental del código de un samurái. Incluso en la batalla, morir en batalla era algo extremadamente honorable en la vida de un samurái: el contrincante al término de un duelo brindaba sus respetos a su enemigo.

► ⁸ Esta historia se contó por primera vez en mi libro *Kaizen-GP*. Esta es una versión mejorada y contada bajo el contexto del Kaizen-Coaching.

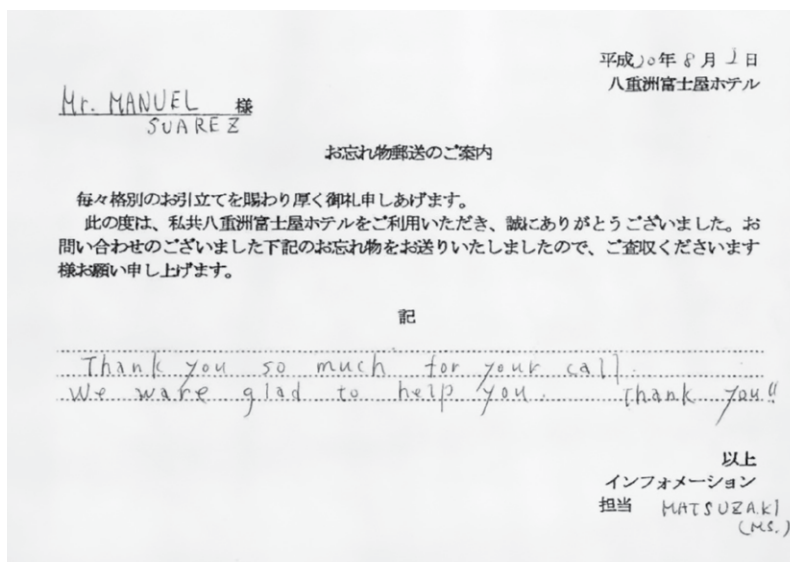


Figura 2.

Nota de la devolución de la chamarra de pana

LA DIMENSIÓN INDIVIDUAL DEL KAIZEN

En una entrevista realizada por el diario *La Vanguardia* de Barcelona, Masaaki Imai (2007), acuñador del término «Kaizen» y mi maestro (*sensei*) señalaba que «en una empresa lo que no suma resta». La anterior resume la importancia de eliminar cualquier actividad que no agregue valor a los procesos de trabajo de las organizaciones, el llamado «Muda»⁹ (無駄). Ahora bien, lo indicado por Imai también puede aplicar en la dimensión individual del Kaizen en las personas, es decir, «en mi persona, desde mi dimensión física-salud, tanto en mi dimensión psicológica, lo que no suma a mi bienestar, resta». Cada año que pasa en nuestra vida, nos vamos llenando de situaciones y

► ⁹ Cualquier actividad que consume recursos y no le agrega valor al proceso.

personas que, en lugar de ayudar a nuestro bienestar, perjudican y nos restan calidad de vida. En el trabajo, en nuestro entorno social e incluso en nuestra familia (con aquellas personas que realmente no nos quieren) se nos van sumando y adhiriendo pequeñas, medianas y grandes «esferas» a ese «árbol» llamado «yo» (por hacer la analogía con un árbol de navidad). Con el paso de los años, el árbol -nosotros- se vuelve tan pesado que ya no es posible avanzar hacia una meta o una visión común; el arrastrar a tantas personas, y a tantas situaciones, nos puede llevar a paralizarnos, a no disfrutar de nuestra calidad vida y, por ende, estresarnos y enfermarnos. En resumen, siguiendo a Imai *sensei*, todo aquello que no suma a nuestra vida, hay que eliminarlo y desecharlo porque es un *muda* que perjudica nuestra calidad de vida.

El fundamento teórico de lo anterior es lo que describe Imai (1986) de cómo el Kaizen se puede llevar a la práctica. En su libro de 1986 nos muestra que el Kaizen se puede clasificar en tres grandes segmentos:

1. Kaizen orientado en la gestión. Segmento del Kaizen que se centra en la estrategia integral de la mejora de la organización y del sistema de administración que coordina técnicas, procesos y prácticas en busca de la mejora continua.
2. Kaizen orientado al grupo. Segmento del Kaizen orientado a la utilización de equipos naturales de mejora y/o equipos de proyectos Kaizen, como vehículos o medios para realizar proyectos de mejora que resuelvan problemas operativos de los procesos de la organización.
3. Kaizen orientado al individuo. Segmento del Kaizen orientado a las técnicas y prácticas que tienen que ver con las iniciativas y mejoras emprendidas por cada empleado.

De esta manera, esta obra se centra principalmente en el contexto que explica el Kaizen orientado al individuo. Imai (1986) señala que el Kaizen orientado al individuo es «el tercer nivel, el del Kaizen orientado al individuo se puede presentar en forma de sugerencias de ideas de los trabajadores. El sistema de sugerencias es un vehículo que

permite al trabajador colaborar con la organización de manera inteligente, más allá del trabajo duro». Por tal motivo, los empleados deben buscar en todo momento trabajar de manera inteligente y, para ello, deben ser capaces de cambiar y mejorar por ellos mismos su «yo» interno, tal como lo sugieren algunos libros de corte más práctico que se han escrito al respecto (Popovich, 1996; Maurer, 2004). De igual manera, durante sus seminarios Imai *sensei* (2006) ha recalcado la importancia de que, para que «existan empresas Kaizen», deben existir «personas Kaizen». En otros términos, una «persona Kaizen» es aquella que es capaz de cambiar su actuar dentro y fuera del trabajo para mejorar y desarrollar en todo momento su calidad de vida y bienestar.

Sin embargo, la dimensión individual del Kaizen es la más difícil de aplicar de los tres segmentos que componen la filosofía, por la simple y sencilla razón que tiene que ver con las personas. En un estudio realizado por el autor y colegas en 2011, a más de 40 empresas de la zona industrial de Toluca-Lerma, se encontró que el elemento que más bloqueaba el esfuerzo Kaizen fue la resistencia al cambio por parte de los empleados: un 75% sobre los otros factores inhibidores (Suárez *et al.*, 2011); resultado compartido con los fallos y errores al momento de implementar las técnicas de la filosofía Kaizen, otro 75%. Aunque no se estudió la correlación estadística, existieron varios patrones comunes en los casos de estudio cualitativo que indicaban que una de las razones de la resistencia de los trabajadores eran los fallos en la concepción de las técnicas del Kaizen, al momento de implementarlas, que hacía que los trabajadores sintieran y percibieran que tenían más trabajo al momento de su jornada cotidiana.

Ambos resultados también coinciden con el trabajo del Dr. Rogelio Díaz Guerrero en su famoso libro *Psicología del Mexicano* de 1967. En el cual señala que al trabajador mexicano si le gusta el trabajo con el que se gana la vida (un 68% de la muestra encuestada). No obstante, el ambiente o el contexto de trabajo son los factores que hacen que el trabajador mexicano pierda la motivación, el gusto y el orgullo por lo que hace. De hecho, en esa misma obra se indican los motivantes del trabajo para los empleados mexicanos, y claramente, tanto el «desarrollo integral» como la «mejoría de la técnica», no son facto-

res bien calificados en este entorno (7 y 4 puntos en una escala de 10) (Díaz, 1967). Otro elemento calificado bajo es el pertenecer a un grupo (socializar dentro de la fábrica) con tan sólo 1.4 puntos, característica que perjudica notablemente técnicas y prácticas del Kaizen, como los equipos de mejora.

En conclusión, no es una tarea nada sencilla la mejora de la dimensión individual del Kaizen en un contexto tanto personal como de trabajo en México. Como se pudo observar, al trabajador mexicano si le gusta su trabajo, pero el mismo entorno lo desmotiva y hace que elementos como la mejora de su trabajo, su desarrollo y el trabajo en equipo no sean importantes para él. Asimismo, tenemos que agregarle a este «caldo de cultivo» los fallos en la concepción filosófica de las técnicas del Kaizen por las empresas que le han aplicado desembocando en un mar de confusiones, desmotivaciones y frustraciones en los trabajadores involucrados.

Tenemos que darle la oportunidad al empleado de pensar en las mejoras desde la óptica de su conocimiento profundo del proceso. No debemos olvidar que cada uno de ellos ejecuta horas y horas sus actividades laborales, cada día de la semana, lo que les permite conocer el proceso en todos sus detalles y particularidades del mismo. Si el empleado entiende el proceso, puede entender la razón del por qué mejorarlo, señalaba Ohno (1978). Por lo tanto, cada sugerencia, idea o aportación de mejora, por más pequeña que parezca, genera un espíritu de cambio e iniciativa en todos los equipos Kaizen y en la propia organización (Nemoto, 1992). Para Nemoto (1992) uno de los pioneros de la calidad total en Toyota y presidente por muchos años de Toyota Gosei, la verdadera clave del éxito del Kaizen en la empresa, en su experiencia a lo largo de más de 40 años trabajando en ella, fue escuchar a los trabajadores en forma de proyectos e ideas de mejora.

Resumiendo los dos subíndices anteriores del capítulo 1, a continuación se muestra una tabla con las principales características que puede presentar esta filosofía, la cual nos servirá de esquema teórico para mostrar otras aproximaciones filosóficas que abordan el tema de la calidad de vida.



Características del Kaizen	Fundamento descriptivo
1. Pequeñas e incrementales mejoras.	«La gota orada la piedra no por su fuerza, sino por su constancia» (Ovidio). Teoría de cambio y filosofía Zen.
2. Utiliza el talento y la alta participación de las personas.	Enfoque en las personas y en su capacidad. Filosofía Zen y cultura de Toyota.
3. Disciplina y constancia como formas de actuación.	El código bushido (samurái). Dos valores claves para conseguir las mejoras.
4. Enfoque en la acción, con un componente constante de superación en busca de la perfección.	Con las acciones se encuentra el aprendizaje constante. Cada vez que hacemos algo aprendemos que lo hacemos. Si lo hacemos de manera rutinaria estamos en busca de la perfección de nuestra profesión, arte y/o oficio. El código bushido (samurái)
5. Eliminar el <i>muda</i> en todo aquello que no te aporte valor.	Enfoque de Toyota. El <i>muda</i> es una forma de cáncer virtual que invade a las empresas y a las personas.
6. Desarrollo y crecimiento interno a través de la voluntad de hacer las cosas.	Filosofía Zen. La voluntad es la fuerza más grande del ser humano porque tiene la capacidad de cambiar las situaciones que se presentan.
7. Sinergia grupal en busca de resolución de problemas.	El código bushido (samurái). El arroz se tiene que cultivar en grupo, por sí mismo su proceso requiere de la colaboración grupal. Dicha sinergia de energías y esfuerzos desembocan en un grano de arroz listo para la mesa
8. Mejora de los procesos de la organización (o en la vida personal).	Enfoque de Toyota. Tenemos que enfocarnos en cuidar y mejorar el proceso, no el resultado. Asegurando el cómo se hace el resultado controlaremos la calidad deseada del mismo.

Tabla 2. Características elementales del Kaizen

LA CALIDAD DE VIDA DESDE LA ÓPTICA DE BUDA

El término de «calidad de vida» se puede rastrear desde las ideas del buda histórico (Siddhartha Gautama¹⁰), quien postuló una filosofía conocida como «buda-dharma», donde «dharma», en sánscrito significa «protección». Ésta, como principal intención, intenta brindar los medios para que todos podamos protegernos del sufrimiento, el cual es causado por nuestras aflicciones mentales. De acuerdo al buda histórico, todos los problemas que experimentamos en la vida diaria provienen de la ignorancia, y el método para la eliminación de ésta es la práctica del «dharma» (Bukkyo, Dendo, Kyokai, 1990). De igual forma, en su mensaje, el buda histórico indica que la calidad de vida no depende del desarrollo externo o del progreso material, sino del desarrollo interno, de la paz y la felicidad. Por ejemplo, en los últimos años, muchos budistas viven en países pobres y subdesarrollados, pero aun así, han sido capaces de encontrar la felicidad auténtica y duradera, porque practicaban las enseñanzas del Buda (Bukkyo, Dendo, Kyokai, 1990).

Uno de los mensajes fundamentales que el buda histórico realizó, con respecto a la calidad de vida, tiene que ver con el equilibrio que deben alcanzar las personas en esa búsqueda de la iluminación (el llamado «Nirvana»¹¹). El equilibrio en ese entendido es evitar dos extremos radicales de la vida: el primero de ellos es dejarse arrastrar por los deseos del cuerpo, mientras que el segundo, igual de peligroso, es la vida ascética que tortura el alma y el cuerpo sin razón; el camino noble que genera calidad de vida está entre las dos vidas extremas (Bukkyo, Dendo, Kyokai, 1990). La parábola del «camino medio» describe el anterior mensaje de la siguiente forma:

► **10** El primer «gran iluminado».

► **11** El estado de liberación, tanto del sufrimiento («dukkha») como del ciclo de renacimientos. Es una palabra sánscrita que se puede traducir como «desatar» (en referencia a los nudos de la mente) o como «extinción, calma, quietud, desaparecer, cese, soplo de una vela» (en donde la llama representa las pasiones incontroladas y se apaga). Se utilizaba comúnmente para designar un enfriamiento de algo, por ejemplo de la comida.



«Supongamos que un tronco, de un árbol, viene arrastrado por la corriente. Si ese tronco no se acerca a ninguna de las orillas y se mantiene en medio de la corriente, no se hunde ni sube a tierra, no es cogido por el hombre ni es cogido por un remolino, ni tampoco se pudre dentro de las aguas, con seguridad este tronco llegará al final hasta el océano» (Bukkyo, Dendo, Kyokai, 1990).

En términos concretos, la calidad de vida, bajo la óptica del budismo es crear el equilibrio de nuestras conductas -como seres humanos- que nos lleve a dicha paz interna y felicidad, la cual podamos reflejar en nosotros mismos.

La calidad de vida en el buda-dharma es sinónimo de felicidad. Para Buda la felicidad y el sufrimiento son estados mentales opuestos, por lo tanto, si algún elemento de nuestra calidad de vida nos produce felicidad no nos puede producir sufrimiento. En ocasiones las personas en este pleno siglo XXI confunden los elementos materiales como un elemento de la felicidad. Por ejemplo, en un coche nos gusta la facilidad para el transporte y el sentimiento de libertad que ofrece pero, al mismo tiempo, el costo por los accidentes de tráfico, un robo, y la propia contaminación es enorme. Y así, podrías ejemplificar la comida, perfumes, ropa, y cualquier producto que se genere en fábricas y/o empresas.

Ahora bien, ante este entorno podría surgir la pregunta: ¿ningún producto material que nos brinda el entorno externo nos hará feliz? La respuesta a esta pregunta es simple y directa, todo aquello que viene del entorno externo sí nos puede hacer feliz siempre y cuando tengamos una mente apacible: en otros términos, a través de conseguir una paz interior. Un ejemplo muy sencillo, es lo que le sucede a muchas personas que consiguen mucho dinero de forma fácil, cuando tienen casas y coches lujosos, y viven en lugares espectaculares como la costa francesa, catalana, la Riviera maya, entre otras; y observas su semblante, siempre están estresados, cansados y enojados, y nunca disfrutan realmente lo que tienen. Por lo tanto, la calidad de vida, desde el punto de

vista del buda-dharma, viene en todo momento de un enfoque gradual para entrenar tus estados mentales y sentimientos negativos, y sustituirlos por mentes apacibles y sentimientos positivos (Gyatso, 2009).

Siguiendo el esquema conceptual del Kaizen, a continuación, se presenta una tabla comparativa que relaciona al Kaizen con la práctica del buda-dharma, desde el punto de vista de la calidad de vida.



Características del Kaizen	Enfoque budista para la calidad de vida
1. Pequeñas e incrementales mejoras.	Conseguir paz interior es un proceso gradual e incremental de ejercitar nuestro estado mental.
2. Utiliza el talento y la alta participación de las personas.	En el budismo se valora a las personas sobre todo lo que el entorno externo le proporciona, lo más importante es encontrar su equilibrio mental y emocional.
3. Disciplina y constancia como formas de actuación.	En todo momento para trabajar en busca del Nirvana final.
4. Enfoque en la acción con un componente constante de superación en busca de la perfección.	Las pequeñas acciones sobre un centro equilibrado son las que brindan la oportunidad de encontrar una paz interior duradera. Durante ese camino se aprende a lidiar con los extremos y con las presiones del entorno externo.
5. Eliminar el <i>muda</i> en todo aquello que no te aporte valor.	En el budismo existe el término «mara», para definir algo que interfiere con la paz mental. Por lo tanto, habrá que eliminarlo y sacarlo de nuestras vidas, fundamentalmente.
6. Desarrollo y crecimiento interno a través de la voluntad de hacer las cosas	La voluntad en el buda-dharma tiene una relación directa con la búsqueda de la felicidad interna. En otras palabras, la capacidad por esforzarte día a día en buscarla y obtenerla a pesar de las presiones del entorno externo.
7. Sinergia grupal en busca de resolución de problemas.	La práctica del buda-dharma se presenta mejor a través de un maestro o de un practicante que te ofrece el apoyo para la resolución de tus problemas que te aquejan.
8. Mejora de los procesos de la organización (o en la vida personal).	La práctica y la acción llevan al máximo resultado del buda-dharma, la paz interior. El proceso es, por lo tanto, todos los ejercicios de meditación que hacemos diarios por encontrar la paz mental y nuestras emociones.

Tabla 3. Enfoque Budista para la calidad de vida, comparado con el Kaizen

ARISTÓTELES: «EL TELOS», EL DISCURSO RETÓRICO Y LA CALIDAD DE VIDA

Algunos años posteriores a Buda, entre el 384 a.C. al 322 a.C., vivió en la antigua Grecia clásica, el filósofo y quizás, el primer científico reconocido de la civilización: Aristóteles. Discípulo de Platón y maestro de Alejandro Magno, se tiene conocimiento que llegó a escribir cerca de 200 tratados (de los cuales sólo 31 han llegado hasta nuestra época) sobre una enorme variedad de temas, como lógica, metafísica, filosofía de la ciencia, ética, filosofía política, estética, retórica, física, astronomía y biología (Barahona y Torres, 2004). Y, en muchos sentidos, fundamentó las ideas del término que estamos analizando ahora, «la calidad de vida». De esta forma, para Aristóteles «las relaciones conceptuales más importantes parecen ser las vinculadas con la noción aristotélica del bien humano. [...] La explicación aristotélica del bien humano está explícitamente vinculada con la necesidad de establecer primero la función del hombre y luego proceder a explorar la vida en el sentido de actividad» (Aristóteles, 2000).

Todos sabemos que la filosofía aristotélica duró desde el apogeo de la civilización griega hasta la edad media, ya que era un pensador con espíritu empirista, es decir, que buscó el conocimiento por medio de la experiencia. Por lo tanto, su visualización del cambio y la mejora era concebida como «el paso de lo que está en potencia a estar en acto». En términos sencillos, la voluntad por hacer y una vez haciendo, se realiza el cambio. La mejora continua de una persona (su Kaizen) para conseguir un cambio se presenta con la misma acción de hacerlo.

Por otra parte, para Aristóteles, la felicidad, tratando de visualizarla como calidad de vida es «la actividad del hombre conforme a sus virtudes». En otras palabras, las virtudes tanto éticas como las dianoéticas (del alma-del intelecto)¹² le permiten al hombre conseguir la «excelencia» o «Areté» y, por lo mismo, llegar a la felicidad. Una persona

► ¹² Las virtudes éticas son adquiridas a través de la costumbre y el hábito, y consisten fundamentalmente en el dominio de la parte irracional del alma. Las más importantes son la fortaleza, la templanza y la justicia. Mientras que las virtudes dianoéticas se corresponden a la parte racional del hombre, siendo así, el intelecto (*nous*) o del pensamiento (*noé-*

que quiere ser una persona Kaizen siempre busca en todo momento ese «Areté» o excelencia que lo lleve a una espiral de mejora continua. Por lo tanto, las virtudes del alma para Aristóteles son las más importantes porque refieren a la parte racional del hombre, es decir, aquellas que el hombre puede trabajar con instrucción o educación. Son divididas en virtudes de intelecto y de voluntad. En términos sencillos: el poder hacer y el querer hacer (Aristóteles, 1994).

Profundizando más -en lo anterior- el término de «calidad de vida», también se puede relacionar de manera directa con el principio del «Telos» aristotélico. El cual indica que todos los hombres requieren de un «telos» (un propósito). Las personas para vivir una buena vida lo mejor posible requieren del «telos» a través de la práctica de las virtudes (Aristóteles, 2000). Según Aristóteles dicho «telos» le podría proporcionar a las personas la capacidad de resolver sus problemas cotidianos, a través de encontrar las causas de los mismos. En muchos sentidos se asemeja a la filosofía Kaizen de resolución de problemas. Esta creencia de Aristóteles sugiere que un individuo es capaz de mejorar su calidad de vida si elimina la causa raíz de los problemas que lo afligen, teniendo un propósito y/o meta clara hacia dónde se quiere dirigir. En términos prácticos, las personas tienen esta visión o propósito de vida individual, que las guía para mejorar su calidad de vida día con día. Y, por lo tanto, cuando surge un problema son capaces de enfrentarlos con coraje porque simple y sencillamente tienen claro su rumbo.

Otro elemento que es fundamental en la filosofía aristotélica son los tres componentes elementales de un discurso en sus estudios de retórica. Para Aristóteles todo discurso se divide en tres grandes componentes: *logos*, *ethos* y *pathos*.

Explorando cada uno de los términos -a la luz del Kaizen- es posible argumentar cada uno de ellos desde el marco teórico de la mejora continua. Comencemos con el «Logos» (que en griego significa «lógica»). El *logos* es el componente intelectual del discurso, el lugar

sís). La forma de adquirir estas últimas es a través de la enseñanza y la educación. Las dos principales son: la inteligencia y la prudencia.

donde se encuentra el conocimiento. Pensando en un problema que se le puede presentar a una persona en su vida, construir el *logos* representa la forma de adquirir conocimientos técnicos que les ayuden a enfrentar la situación. Así pues, la persona podrá construir un discurso interno de mejora continua para él mismo, sustentado en un razonamiento lógico -o de igual manera- lo podrá realizar para una audiencia (amigos, familia, personas cercanas, etcétera). Crear conexiones lógicas de razonamiento ayuda a la persona en todo momento a enfrentar su problema de forma profunda y directa para comenzar su reflexión hacia la mejora.

Como segundo término tenemos el «Ethos» (en griego significa «carácter»). El *ethos* representa la credibilidad y la imagen de la persona. Una persona que enfrenta un problema de su vida cotidiana, lo primero que tiene que hacer es voltear verse a sí misma, para explorar qué tanto dicha situación está afectando su autoestima. Partiendo de esa base, en la que la persona se dice así misma, soy valiente y enfrentará lo que se me ponga enfrente, construirá su discurso. En la medida que la persona reconoce su *ethos*, en esa misma magnitud el tono y la seguridad de su discurso será escuchada o leída. El *ethos* es un elemento crucial para que la persona se posicione sobre el problema, que le genere fortaleza y la suficiente fuerza de voluntad para seguir en el camino de la mejora continua.

Finalmente, el tercer elemento que presenta Aristóteles, del discurso retórico es el «Pathos» (significa en griego «sufrimiento» o «experiencia»). Este componente siempre se ha asociado con la emoción, apelando a la empatía que se puede generar con la audiencia, cuando se brinda el discurso. La realidad es que la persona que enfrenta un problema en su vida cotidiana, requiere en todo momento crear puentes de confianza y simpatía con las personas que lo rodean, por lo que el *pathos* representa otro elemento clave en ese camino hacia la mejora continua. Si la persona presenta un discurso a través de narrar su problema, que haga que las personas se pongan en su situación, estará desarrollando un *pathos* tan fuerte que lo reforzará en todo momento para mejorar su problema.

Siguiendo el esquema conceptual del Kaizen a continuación se presenta una tabla comparativa que relaciona al Kaizen con el enfoque aristotélico desde el punto de vista de la calidad de vida.



Características del Kaizen	Enfoque aristotélico para la calidad de vida
1. Pequeñas e incrementales mejoras.	La generación del «Telos» en la vida no tiene que ser un super propósito increíble de vida, se puede construir de pequeños esfuerzos, simples, pero efectivos, que refieran a la práctica de sus virtudes del alma.
2. Utiliza el talento y la alta participación de las personas.	La persona y su voluntad por construir su «Telos» y discurso retórico, es el centro del pensamiento aristotélico. De hecho, la práctica de sus virtudes lo hacen su propio partícipe de cambio y mejora.
3. Disciplina y constancia como formas de actuación.	Centradas en la virtudes del alma como la voluntad y las virtudes éticas como la fortaleza.
4. Enfoque en la acción con un componente constante de superación en busca de la perfección.	El cambio para Aristóteles se presenta con el movimiento y con la acción del acto para cambiar en busca del «Areté».
5. Eliminar el <i>muda</i> en todo aquello que no te aporte valor.	Para Aristóteles todo aquello que no era una virtud se podía considerar fuera de la ética de una persona. Por lo tanto, transitar por ese camino no te llevaba a la excelencia humana.
6. Desarrollo y crecimiento interno a través de la voluntad de hacer las cosas.	El «Telos» es el camino, y la práctica de las virtudes llevan a la persona a la excelencia humana.
7. Sinergia grupal en busca de resolución de problemas.	La práctica grupal de Aristóteles lo tomó de la Academia de Platón, y su razonamiento giraba en torno a la resolución de problemas, con argumentos lógicos y matemáticos.
8. Mejora de los procesos de la organización (o en la vida personal).	El «Telos» es el propósito que le da sentido y rumbo al cambio y movimiento de una persona. La mejora continua se puede practicar utilizando el <i>logos</i> , <i>ethos</i> y <i>pathos</i> .

Tabla 4. Enfoque aristotélico para la calidad de vida, comparado con el Kaizen

LA CALIDAD DE VIDA EN SU VISIÓN MODERNA

El interés por el estudio de la calidad de vida aumentó considerablemente en los últimos años del siglo xx. La realidad de este hecho, es que el Estado de Bienestar europeo alcanzó su apogeo en varios países del continente, a finales de los años ochenta y principios de los noventa con lo cual se consideró que se había cumplido con las necesidades básicas de la población, al menos en esta parte del mundo considerado desarrollado. Aunque la respuesta ante este hecho fue que había que trabajar por la calidad de vida de las países o poblaciones que no hubiesen alcanzado este grado de bienestar en el mundo.

Así pues, profundizando en el tema, Martha Nussbaum (1986) indica que la calidad de vida puede entenderse como «una lista de funcionamientos que constituyen una buena vida humana», ciertas características de nuestra común humanidad en todo el mundo, aunque se experimenten de manera diferente, en distintas culturas. Por lo tanto, desde la perspectiva aristotélica Nussbaum (1986) propone una lista de capacidades humanas «esenciales», entre las cuales se puede encontrar la calidad de vida. Éstas se estructuran en dos umbrales:

- a) El primero de ellos estaría compuesto por las funciones humanas básicas, por debajo de las cuales una vida estaría tan empobrecida que no sería humana. Incluye nuestra mortalidad y nuestra conciencia básica, por ejemplo elementos como la capacidad para experimentar placer y dolor, la capacidad cognitiva, un desarrollo infantil temprano y la dependencia del adulto, la razón práctica, la planificación y manejo de nuestra propia vida, el sentimiento de filiación con otros seres humanos (socialización), la relación con otras especies y la naturaleza, el humor y el juego, y por supuesto nuestra propia individualidad.
- b) En el segundo umbral, Nussbaum distingue uno superior -de corte ético- debajo del cual estas funciones características están disponibles en forma tan reducida que, a pesar de que juz-

guemos que es una vida humana, no la pensamos como una buena vida humana.

El término es tan amplio que Hajiran (2006) lo clasifica de acuerdo a las investigaciones realizadas en cuatro grandes dimensiones por las que se puede estudiar a la calidad de vida:

1. Dimensión de salud física. Refiere al elemento del cuerpo físico de las personas. Por ejemplo, antes de conducir un tratamiento específico los médicos utilizan, para evaluar el nivel de calidad de vida de los pacientes, el indicador Quality-Adjusted-Life-Years (QALY)¹³, dicho indicador percibe qué factores críticos del metabolismo de un individuo ponen en riesgo su bienestar físico (obesidad, diabetes, alcoholismo, tabaquismo, drogadicción, entre otros).
2. Dimensión económica. Está relacionada directamente con la labor gubernamental de un país, en el cual se trata de asegurar el bienestar de la sociedad, su calidad de vida, a través de la más alta eficiencia económica de dicha gestión. Tiene una relación con el ingreso económico de las personas y su capacidad para generar comodidad o bienestar por la misma.
3. Dimensión psicológica-conductual. Representa todo tipo de pensamiento que lleva a las personas a generar conductas que dañan su salud física y mental, sin tener una enfermedad o una patología psicológica. Por ejemplo, comer, beber alcohol y fumar en exceso por ansiedad, baja autoestima, frustración, exceso de estrés, etcétera.
4. Dimensión del trabajo. Relacionado con el bienestar físico y mental de la persona dentro de su trabajo.

Las cuatro dimensiones nos pueden brindar una excelente idea de cómo la calidad de vida puede presentarse en diferentes ámbitos de la vida de una persona.

► **13** Traducido al español: ajuste de la calidad de vida a través de los años.

Ardila (2003) indica que este es un campo de trabajo, el de la calidad de vida, que lleva varias décadas, e incluso ha influido en el contexto de la salud a nivel internacional (Organización Mundial de la Salud, OMS). Es un área de gran importancia y de gran crecimiento en el campo de la administración y la psicología laboral. De hecho, la gran mayoría de las investigaciones en el tema se centran en la dimensión de la salud física, o en la dimensión laboral. Por lo tanto, al tenor de una connotación tan compleja y variada del término de calidad de vida, observemos lo que indica la OMS al respecto: «la calidad de vida es la percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas, normas e inquietudes. Se trata de un concepto muy amplio que está influido de modo complejo por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, así como su relación con los elementos esenciales de su entorno».

Sin embargo, más allá de ir a un término técnico (que relacione incluso los indicadores de las Naciones Unidas con respecto a la medición de la calidad de vida de un país como el Índice de Desarrollo Humano [IDH] establecido como parte del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]) es importante comprender la calidad de vida de forma práctica y sencilla. Por tal motivo, visualicemos otras definiciones de calidad de vida que nos pueden dar luz a la dimensión objetiva y subjetiva del término:

1. «Calidad de vida es la evaluación subjetiva del carácter bueno o satisfactorio de la vida como un todo» (Szalai, 1980).
2. «Calidad de vida es la apreciación que el paciente hace de su vida y la satisfacción con su nivel actual de funcionamiento, comparado con el que percibe como posible o ideal» (Tulsky, 1990).
3. «Por definición, la calidad de vida es la sensación subjetiva de bienestar del individuo» (Chaturvedi, 1991).
4. «Es el indicador multidimensional del bienestar material y espiritual del hombre en un marco social y cultural determinado» (Quintero, 1992).

5. «Es un estado de satisfacción general, derivado de la realización de las potencialidades de la persona. Posee aspectos subjetivos y aspectos objetivos. Es una sensación subjetiva de bienestar físico, psicológico y social. Incluye como aspectos subjetivos la intimidad, la expresión emocional, la seguridad percibida, la productividad personal y la salud objetiva. Como aspectos objetivos el bienestar material, las relaciones armónicas con el ambiente físico y social y con la comunidad, y la salud objetivamente percibida» (Ardila, 2003).

De esta manera, como se puede observar, la definición de calidad de vida gira entorno a aspectos subjetivos y objetivos de la vida de una persona. Para Palomba (2002) la calidad de vida también tiene un componente de bienestar subjetivo, que tiene que ver con la percepción de la persona a los diferentes estímulos que recibe de su entorno. No obstante -a esta subjetividad- dicha calidad de vida es influida por factores materiales, es decir, los recursos que una persona tiene, tales como: trabajo, ingresos mensuales, niveles de educación, entre otros. También es influida por factores ambientales de donde habita, como por ejemplo acceso a servicios, grado de seguridad, transporte y movilidad, habilidad para servirse de las nuevas tecnologías que hacen la vida más simple. Finalmente, existe un último factor que influye en la calidad de vida, que es el factor relacional social, de grupos como la familia, clubes, asociaciones religiosas e incluso las redes sociales.

Ante esta gran variedad de definiciones y factores que influyen en el término de calidad de vida se proporciona una definición que se utilizará como guía en esta obra:



La calidad de vida son todos aquellos elementos que tiene una persona y que hacen de su vida una digna, cómoda, agradable y satisfactoria para su bienestar físico y mental. Dichos elementos pueden ser materiales (vivienda digna, ropa, transporte particular); físicos (salud, ejercicio); relacional-social (grupos, asociaciones, familia unida, pareja estable); servicios (trans-

porte público, luz eléctrica, agua potable, parques, lugares de recreación, salud, educación); trabajo (economía doméstica, ingresos, emprendimiento); ambiental (bosques, playas, selvas, desiertos, su relación y cuidado con ellos); y psicológicos (visión personal, motivaciones, buenos hábitos, desarrollo personal).

Centraremos esta obra -y sus casos de estudio- en tres dimensiones fundamentales de la definición anterior: la dimensión física, psicológica y del trabajo. Las primeras dos que se presentan son la calidad de vida en su dimensión física y psicológica; la calidad de vida en su dimensión física la podemos entender como la percepción del estado físico o de salud de una persona, entendiendo el término «salud» de manera práctica como la ausencia de enfermedades. La salud y el bienestar físico tienen una amplia relación estudiada desde los años sesenta, en varios países del mundo. Así pues, de acuerdo a la OMS (Organización Mundial de la Salud) (1960) la salud es «el completo estado de bienestar físico, psíquico y social». Y su relación con la calidad de vida es alta, acorde a diferentes investigaciones. Según Gutiérrez (2000), «calidad de vida es la ausencia de problemas de salud, desde la óptica de su dimensión física». De hecho, para este autor, la concepción global e integradora de salud como estado de bienestar físico, psíquico y social, encuentra un paralelismo directo con el término calidad de vida, siendo coincidentes en muchos aspectos, sin llegar a ser sinónimos. La realidad es que no podemos concebir la calidad de vida de una persona en su dimensión física en ausencia del concepto salud y, por lo tanto, en este libro lo que buscamos es que más personas encuentren un camino sencillo y práctico, como el Kaizen, para mejorar su salud.

En México, de acuerdo a la encuesta realizada por la firma mexicana GFK, el 52% de la población no hace ninguna actividad física. Por supuesto que esta es una de las razones principales del sobrepeso que se vive en el país. Y aunque la encuesta se realizó en las tres principales metrópolis (México, Monterrey y Guadalajara) es posible generalizar de manera teórica los resultados por el tamaño de las tres urbes.

Además, en este mismo estudio se encontró que cerca del 73% de los entrevistados no practica ningún deporte semanalmente y padece sobrepeso. Para finalizar, con los terribles hábitos de alimentación (mala alimentación y consumo frecuente de comida chatarra) que arrojó la encuesta, se encontró que el 35% de las participantes de la empresa dijo ingerir alimentos en cadenas de comida rápida por lo menos una vez a la semana (Universia, 2013). Esto seguramente sin contar, las fondas y los antojitos en la calle tan comunes en las grandes urbes.

De esta forma, entre los hábitos que se consideran más favorables para la salud, Stephard (1984), contempla los de una alimentación correcta -por supuesto-, una actividad física adecuada y unas pautas de descanso regulares y apropiadas. De igual manera, De la Cruz (1989), señala como hábitos de salud, en edades escolares, el de una alimentación equilibrada, una práctica del ejercicio físico frecuente con descansos y esfuerzos adecuados. Aunque, la realidad en México, es que esta dimensión de la calidad de vida está descuidada y va en declive en el común denominador de las personas, a pesar del aumento de negocios dedicados al ejercicio físico (*fitness*¹⁴). En la actualidad, los programas de fitness están orientados bajo una perspectiva de promoción de la salud que integra diversas dimensiones del ejercicio físico. Dichas empresas, dedicadas a este giro de negocio, buscan en todo momento diseñar programas de ejercicio más individualizado, seguro y motivante, que genere en todo momento una fijación hacia la práctica (Meredith, 1988). No obstante, seguimos lejos de otros países en esta dimensión.

Por otra parte, en el tema de la salud también entra la dimensión psicológica de la calidad de vida. De acuerdo a Durant (2014) el estrés y la depresión son enfermedades íntimamente relacionadas al siglo XXI. Algunos síntomas que reporta esta autora de la depresión son la incapacidad para disfrutar de la vida, aumento o disminución de peso sin

► **14** Colado (1998) define *fitness* como: «la filosofía o sistema particular de entender la vida que pretende alcanzar un nivel adecuado de salud a través de un estilo de vida equilibrado, en el que el ejercicio físico moderado, personalizado y continuado cobra una importancia capital, aunque complementándolo con otros hábitos que potenciarán los beneficios que éste aporta».

razón, hemorroides, trastornos alimenticios, sensación de irritabilidad, baja autoestima, incluso pensamientos relacionados con el suicidio. Cada uno de estos síntomas afecta la calidad de vida de la persona en sus ámbitos de trabajo, escuela, familia y relaciones de pareja. Se calcula que, en el mundo, una de cada diez personas sufre depresión y en las grandes metrópolis tres de cada diez.

Ahora bien, por el lado del estrés -el cual es un mecanismo de supervivencia para el ser humano- las presiones cotidianas de nuestros trabajos que, bien podríamos decir que antes eran ventaja para la competitividad, se han convertido en una desventaja para la salud. Por lo tanto, ante este panorama, las personas que viven este trastorno mantienen el estado de alerta de su cuerpo por periodos prolongados, lo que le provoca ataques de insomnio, ansiedad, dolores musculares, trastornos de atención; incluso pueden llegar a la depresión. De acuerdo a Durant (2014) se dice que a nivel mundial una de cada cuatro personas sufre de estrés y que, en las grandes metrópolis, este índice es superior a 50%.

Por último, dentro la dimensión de la calidad de vida en el trabajo, se encuentran dos elementos en los cuales se puede enmarcar dicho elemento. El primero de ellos es el relacionado con crear en el trabajo las condiciones necesarias para desarrollar su trabajo de forma saludable, con condiciones de seguridad, perspectivas de desarrollo humano, visión de integración social dentro del área de trabajo, así como la importancia social del trabajo que realiza cada persona (Shankar, 2006). Mientras que, en la otra dimensión, se encuentra el balance, las fronteras y las perspectivas relacionadas con el trabajo mismo, y la vida personal en casa (Clark, 2000; Akdere, 2006). Para ejemplificar la importancia de esta dimensión de la calidad de vida en el trabajo, Adkere, (2006) reporta que en un encuesta realizada a trabajadores adultos por parte del *New York Times* -en 1998- se encontró que el 72% de padres trabajadores y el 83% de madres trabajadoras tenían ciertas experiencias de conflicto entre las demandas de su trabajo cotidiano, con respecto al tiempo que pasan con sus familias. Asimismo, algunos autores han señalado que una alta calidad de vida en el trabajo es esencial para las organizaciones que desean atraer y retener a

los mejores empleados (Daud, 2010). De acuerdo a Akdere (2006) el tema de la calidad de vida en el trabajo se ha vuelto un tema crítico en las últimas dos décadas, al poner de manifiesto la necesidad por seguir trabajando de las personas con su propia estructura familiar. Johnson (1999) por su parte sugiere que las compañías que mejor ofrezcan la calidad de vida en el trabajo, serán aquellas que contraten y retengan a las personas más valiosas. Para finalizar, Lau y May (1998) indican que las compañías que tengan en su entorno laboral alta calidad de vida en el trabajo, podrán tener más altas perspectivas de mayor crecimiento y utilidades, a través de la gente talentosa (Lau y May, 1998).

En resumen, la realidad de la calidad de vida en sus dimensiones física, psicológica y del trabajo, no es nada alentador en el país y quizás en el mundo; la obesidad adulta e infantil va en aumento, reina la disfunción familiar y la infidelidad, la calidad de la educación está en descenso, el estrés y la depresión invaden los espacios de trabajo, en fin, un sin número de complicaciones afectan la calidad de vida de las personas. Ante esta situación se requiere realmente de un proceso sencillo, flexible y fácil de aplicar para que las personas que se encuentran en una situación, que afecte cualquiera de estas dimensiones de su calidad de vida, comiencen seriamente un proceso de cambio y de mejora. El lector seguramente encontrará más adelante -en la obra- la oportunidad de explorarlo, y con los cuatro casos que se presentan (los cuales abordan estas tres dimensiones) cualquier persona que tenga acceso a esta obra podrá constatar sus efectos en la calidad de vida. Otro elemento común de las tres dimensiones analizadas de la calidad de vida es la enorme cantidad de «Muda» que se puede presentar en la vida de las personas en cada una de ellas. Por ejemplo, el comer comida chatarra, llevar una vida sedentaria, rodearse de personas tóxicas, estresarse en exceso por el trabajo, dejarse llevar por vicios (tabaquismo, alcoholismo, drogadicción). Por lo tanto, ante este contexto que vivimos en el país puede surgir una primera premisa del Kaizen Coaching:



«Todo aquello que en tu vida se considere un *muda* (desperdicio, desgaste, despilfarro), que represente un es-

fuerzo inútil, que te haga perder el tiempo, que te haga enfermarte, estresarte e incluso deprimirte: deséchalo y elimínalo de tu vida. Disfruta cada momento de tu vida y, siempre piensa que, aquello que no le agrega valor a tu felicidad y bienestar no tiene que estar contigo».

PRINCIPALES MODELOS DE ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

¿Qué es el cambio? Pregunta nada sencilla que puede remontarse quizás hasta la prehistoria, con los primeros homínidos que habitaron el planeta. Imaginen al *homo erectus* que habitó en el Pleistoceno inferior y medio (1.8 millones de años y 300 000 años) o al *homo habilis*, el cual habitó a principios y mediados del Pleistoceno (de 1.9 a 1.6 millones de años) tratando de encontrar comida, explorar nuevos territorios, buscando lugares seguros para refugiarse, incluso haciendo las primeras herramientas conocidas para el hombre. Todas y cada una de las acciones anteriores representaban un cambio. Y les aseguro -estimados lectores-, que no era un cambio sencillo, gran parte de ellos eran cambios drásticos y radicales, que les costaba la vida a varios de estos homínidos.

El hombre y la humanidad -en sí mismos- han vivido un cambio constante desde aquellos orígenes. Por lo tanto, el ser humano comprende que el cambio es la única constante en su vida. Los antiguos budistas japoneses veían el cambio como un río que fluye y que no es constante, por lo tanto, es contrario a lo permanente. Si pudiéramos definirlo lo entenderíamos como el paso o el trayecto de un estado a otro, en otras palabras, el moverse de un lugar a otro. Existen diferentes modelos y tipologías de cambio que, a lo largo del tiempo, la literatura ha recopilado desde el modelo de cambio planeado por Kurt Lewin de 1951, hasta los modelos recientes de cambio, utilizando el aprendizaje organizacional de Peter Senge (1990).

Exploremos el modelo de cambio planeado de Lewin (1951) el cual propone tres fases para llevar a cabo el cambio:

1. Descongelamiento. En términos prácticos, darse cuenta que el *status quo* ya no satisface el modelo actual y, por lo tanto, hay que reducir las fuerzas que hacen que la organización esté estática y no avance.
2. Cambio o movimiento. La acción de moverse o desplazarse de un estado a otro.
3. Congelamiento o recongelamiento. Las acciones del cambio se estabilizan y se institucionalizan de manera que la nueva forma de hacer las cosas ya forma parte de la empresa y la organización.

Otras dos tipologías de cambio planeado, sustentadas en la de Kurt Lewin, son las de Kotter (1985) y Pardo del Val (2004). A continuación se muestra una tabla sintética que presenta ambas usando como marco de referencia la metodología de Lewin de (1951).



Fase de cambio de Lewin	Modelo de Pardo del Val	Modelo de Kotter
Descongelamiento	Insatisfacción del <i>status quo</i> . Deseo de cambio Insatisfacción personal.	Paso 1. Establecimiento del sentido de urgencia.
Cambio o movimiento	Acción del cambio. Diagnóstico. Establecimiento de objetivos. Establecimiento de estrategias.	Paso 2. Establecimiento de equipo de coalición. Paso 3. Creación de la visión. Paso 4. Comunicación de la visión a todos los empleados. Paso 5. Dar facultades a otros para poder realizar la visión. Paso 6. Planeación y logros de «pequeños goles».
Congelamiento	Aceptación. Experimentación. Confirmación.	Paso 7. Consolidar las mejoras y producir nuevos cambios. Paso 8. Institucionalizar las nuevas formas de hacer las cosas.

Tabla 5. Modelos de cambio planeado de Pardo del Val y Kotter

Cada una de estas tipologías experimenta el proceso de un despertar, un movimiento o cambio y una consolidación. Cada una en diferentes perspectivas, pero siempre buscan llegar a ese punto crucial para la mejora de organizaciones y personas. Ahora bien, el cambio también se puede presentar en diferentes formas o grados de cambio, dependiendo de la magnitud del mismo, el impacto e incluso la ubicación y las formas de realizarlo. Para explicar a mayor profundidad lo anterior es necesario observar la clasificación que presenta Mintzberg y Westley (1992) acerca de los ciclos del cambio que se pueden presentar. A continuación se describen:

- **Cambio incremental.** Cambio que se presenta con pequeños pasos paulatinos y graduales, los cuales avanzan de un estado a otro de forma incremental. Un ejemplo, el implementar un formato, un estándar en un proceso de trabajo.
- **Cambio revolucionario.** Cambio que presenta acciones drásticas que alteran las prácticas y los métodos de las organizaciones y de las personas. Un ejemplo muy común es la introducción de una máquina o de un nuevo *software*.
- **Cambio por enfoque.** Cambio que se presenta en un proyecto o en un proceso transversal a toda la organización. Se presenta en diferentes niveles de la misma y viene dirigido desde la alta dirección. Un ejemplo, la introducción de una línea de negocio.
- **Cambio por partes (bloques).** Cambio similar al de enfoque, pero sólo se presenta en algunas partes de la organización (departamento, área o proceso), y de igual forma, no se presenta en todos los niveles. Un ejemplo tradicional es la prueba piloto de un sistema, método o *software*.
- **Cambio aislado.** Cambio que se presenta con pequeños esfuerzos dentro de la organización, pero que sólo se presentan en una área específica, aislada o poco conectada del resto.

Finalmente otros autores también han relacionado al cambio con el aprendizaje. Creando modelos específicos que llevan a las personas a

adaptarse para aprender (Akhtar y Khan, 2011). Una organización que aprende es una que cambia (Senge, 1990; Recardo *et al.*, 1995). De esta forma para Daniel Kim (1993) el cambio en forma de aprendizaje se presenta en un modelo integrado en que el eje central son los modelos mentales de las personas (ver figura 3). El término «modelo mental» fue acuñado por el psicólogo escocés Kenneth Craik durante la década de los años cuarenta. Y ha sido utilizado por varios psicólogos del tema como Marvin Minsky y Seymour Papert del Instituto Tecnológico de Massasuchesets (MIT, por sus siglas en inglés) (Senge, 1990). Dicho término se puede entender como una estructura o mapa tácito que las personas tienen en su memoria duradera del mundo que le rodea y lo interpreta como una percepción efímera que las personas elaboran en sus razonamientos cotidianos (Senge, 1990). En términos sencillos, la estructura que tiene cada persona para interpretar la realidad a su alrededor. Imaginemos a un bebé de aproximadamente tres años que, por primera vez, descubre, toca, observa e incluso prueba lo que es una manzana; durante esos primeros contactos el bebé comienza a formarse una idea de lo que significa en su cerebro «una manzana» y, por lo tanto, se crea un modelo mental de la misma. Todas las personas con el paso de los años vamos acumulando y desarrollando nuevos modelos mentales de todo el entorno que nos rodea. Este desarrollo cerebral va desde los objetos físicos hasta los conceptos abstractos, y es aquí donde se presenta el problema. Valores o virtudes como la honestidad, responsabilidad, puntualidad, disciplina y constancia, entre muchos otros, presentan un amplio grado de ambigüedad que las personas van aprendiendo o más bien, creando su modelo mental sustentado en el ejemplo de las personas más cercanas padres, tutores o maestros. En otras palabras, para lo que una persona es «puntualidad», para otra puede significar otra cosa, derivado a la interpretación de su modelo mental. Por ejemplo, para una persona llegar a las nueve de la mañana en punto, es ser puntual; para la otra, llegar nueve y cuarto de la mañana también lo es, aunque no sea la hora exacta; la razón es simple: el modelo mental de la segunda persona significa en su percepción que la puntualidad es siempre estar quince minutos después de la hora.

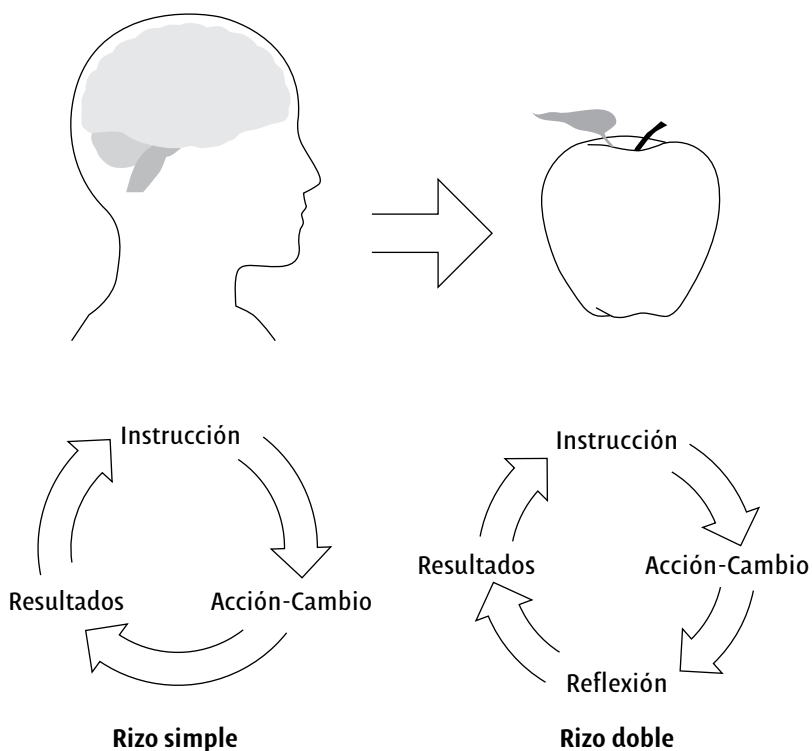


Figura 3.

Esquema de un modelo mental

Con lo anterior en mente podemos señalar que los modelos mentales tienen una poderosa influencia en las acciones de cambio que todas las personas podemos tener. El impacto puede ir desde organizar una junta, hasta tomar decisiones estratégicas millonarias de una organización. Cada decisión o acción de las personas dentro de la empresa están influidas por el modelo mental. De igual manera, los modelos mentales pueden ser aplicados en su aprendizaje por los ciclos sencillos (rizo simple) o dobles (rizo doble) de aprendizaje de Argyris y Schon (1978). El rizo simple se presenta de forma de un cambio incremental sencillo o rutinario, mientras que el rizo doble es una combi-

nación de un cambio incremental con un cambio revolucionario, pero soportado por una reflexión.

Expongamos un ejemplo: supongamos que a un trabajador se le pide capturar una factura en un sistema de información contable, como es la primera vez que lo tiene que hacer su jefe le brinda instrucciones de cómo realizarlo; el trabajador escucha, ejecuta y finalmente, aprende y conoce el procedimiento (la rutina para hacerlo). En este ejemplo se presenta un «rizo simple». Cuando se presenta el rizo doble el trabajador, al momento de ejecutar la acción de capturar la factura, en el sistema, durante unos dos meses seguidos, el trabajador se da cuenta, a través de una reflexión, que se pueden mejorar los pasos de captura en el procedimiento y, por lo tanto, al momento de ejecutarlo lo realiza. A esto se le conoce como «rizo doble». En el siguiente esquema se puede observar dicha relación, de los modelos mentales, el rizo simple y el rizo doble.

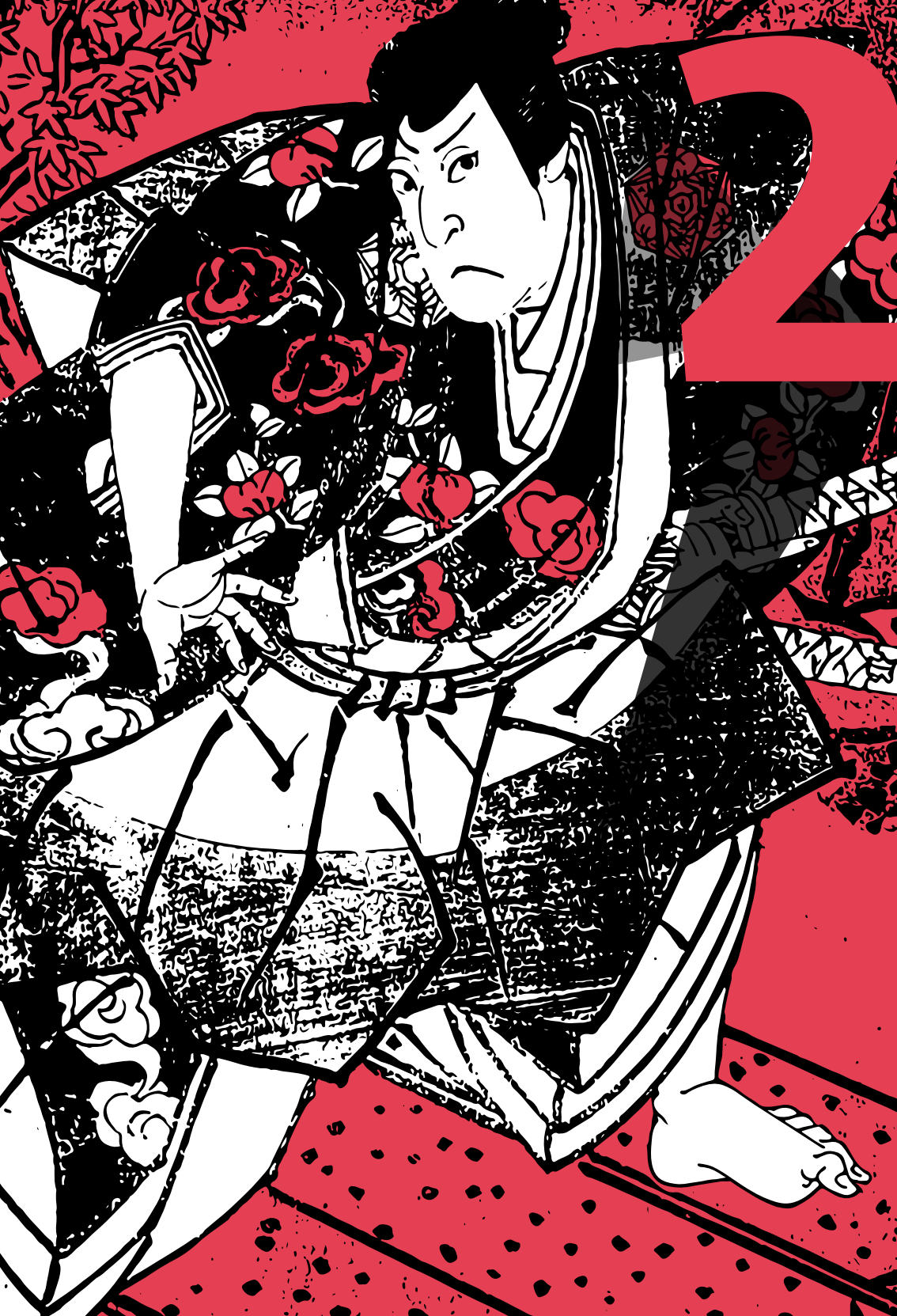
PREGUNTAS Y EJERCICIOS PRÁCTICOS

TEMAS A TRATAR

1. Al inicio del capítulo se describió la filosofía Kaizen, sus definiciones y características. De esta manera, ¿cómo podría definir el Kaizen desde el ángulo filosófico?
2. Elabore una tabla comparativa de las diferentes aproximaciones del Kaizen, desde el punto de vista gerencial, desde el punto en sus raíces en el código bushido japonés y el Budismo Zen, y desde el punto de vista de una técnica gerencial de mejora continua.
3. De forma simple, y bajo una visión gerencial, defina ¿qué es el Kaizen individual?
4. Mencione cinco aprendizajes importantes de la relación al «Telos» y al *logos*, *ethos* y *pathos* de Aristóteles.
5. De forma breve describa el equilibrio que se presenta en el Budismo con respecto al Kaizen.
6. Compare y describa las dimensiones, y las especificaciones, de la calidad de vida moderna.
7. Elabore una tabla en donde compare todos los modelos y las tipologías del cambio organizacional.
8. ¿Qué se entiende por un modelo mental?

EJERCICIOS PRÁCTICOS

- Redacte en una síntesis de tres páginas (únicamente) comparando todas las aproximaciones de calidad de vida, desde la perspectiva del Kaizen en el código bushido, la idea de Aristóteles, el budismo y la perspectiva moderna.



¿Qué es el coaching? Y algunos de sus modelos

¿QUÉ ES EL COACHING EN EL MUNDO EMPRESARIAL?

El «*coaching*» es un término inglés que se podría entender, de primera mano, como un proceso donde un entrenador o tutor (*coach*) y un individuo (*coachee*) o un reducido grupo de personas (*coachees*), se comprometen a colaborar para alcanzar un conjunto de objetivos, desarrollando, para ello, un plan de acción de mejora (Zeus y Skiffington, 2004). La palabra «coach» tiene un origen latino, el cual viene del francés «coche», que deriva del alemán «Kutsche» y este a su vez de la palabra húngara «kocsi (provincia de Kocs)», lugar donde se fabricaban los carros de la carreta. Por lo tanto, la palabra «coach» puede llegar a significar «coche» o «carruaje» (López de los Ríos, 2008). Aunque realmente se desconoce el origen del *coaching* en el ámbito empresarial (Kampa y Anderson, 2001) ciertos autores como Harris (1999) indican que algunos profesionales utilizaron el concepto sin mencionarlo –como tal– en algunas técnicas de asesoría a ejecutivos en desarrollo organizacional y técnicas psicológicas. Tobías (1996) señala que el término *coaching* para ejecutivos comenzó en la década de los ochenta sin precisar un punto de origen.

► **1** Si buscamos en diferentes diccionarios del idioma español las traducciones que podríamos obtener del término son las siguientes: prefecto, instructor, entrenador, técnico, tutor, orientador, entre otras más. Para evitar confusiones en esta obra mantendremos el anglicismo de «coach».

Ahora bien, otro posible origen en el campo de la gestión, se remonta al trabajo realizado por entrenadores deportivos, sobre todo del fútbol americano con hombres como Vince Lombardi (Empacadores de Green Bay), Tom Landry (Vaqueros de Dallas), Don Shula (Delfines de Miami), Hank Stram (Jefes de Kansas City), Chuck Noll (Acereros de Pittsburg), Bill Walsh (49^{ers} de San Francisco) e incluso entrenadores recientes como Bill Belichick de los Patriotras de Nueva Inglaterra, Pete Carroll de los halcones marinos de Seattle o Mike McCarthy, de los Empacadores de Green Bay. Varios de los jugadores que dirigieron estos entrenadores han sido y serán miembros del salón de la fama y el recuerdo que tenían hacia cada uno de sus entrenadores es realmente impresionante.

Los jugadores siempre expresaban que cada uno de sus *coaches* les entregó al menos tres grandes aprendizajes que han utilizado por su vida por siempre: 1) corazón (traducido en ganas, y pasión por lo que haces); el corazón en cada jugada (en todo lo que haces); 2) disciplina, el valor y la capacidad de seguir un método, una guía o una forma de hacer algo es fundamental; cada jugada, cada trayectoria, cada ejercicio e incluso cada comida tiene un método que seguir, y finalmente 3) estrategia o método; el lector no debe olvidar que el fútbol americano es un deporte totalmente estratégico, cualquier espectador común que ve un juego por televisión, por primera vez, seguramente sólo observará un grupo de jugadores que se golpean, se tiran y se amontonan en el campo. Si sólo supieran la cantidad de jugadas, trayectorias, posiciones, formaciones, etcétera, que se tienen que estudiar y aprender los jugadores, se quedarían pasmados y realmente impresionados por la cantidad de gestión estratégica que se utiliza.

Actualmente, en cualquier librería, tienda de revistas o librería electrónica, hay cientos de libros del tema. Y ni se diga en el ámbito académico. Por lo tanto, definirlo se torna complicado y difícil. Es por ello que, con la finalidad de contar con un marco teórico básico del *coaching* en el mundo de los negocios, a continuación se presentan algunas definiciones recopiladas en la literatura:

- Una alianza poderosa creada para impulsar y ensanchar los procesos humanos de aprendizaje, efectividad y realización (Flaherty, 2004).
- Proceso de equipar a las personas con herramientas, conocimientos y oportunidades que cada uno de ellos necesitan para desarrollarse y ser más efectivos (Peterson, 1996).
- Con un proceso de cambio bien definido, el *coach* logra que alguien vea de manera diferente la vida, que vea lo que no ve, que perciba el impacto de su ser y su hacer en los demás para que, con ello, la persona se dedica a cambiar y superarse (Espino, 2009).
- Llevar a una persona importante del lugar en donde se encuentra a dónde quiere ir (Szabo y Meier, 2010).
- Relación profesional continua que ayuda a las personas a conseguir resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones; a través de éste (*coaching*) la persona (el cliente) entra en un proceso de aprendizaje para mejorar su desempeño y fortalecer su calidad de vida (International Coaching Federation-ICF, 2003).
- Diálogo formal, el cual tiene como propósito facilitar el desarrollo de nuevas habilidades, posibilidades, ideas e intereses individuales de aprendizaje (Bacon y Spear, 2003).
- Proceso que envuelve una serie de interacciones entre un ejecutivo o gerente y un *coach* externo el cual tiene como finalidad el desarrollo de la carrera del gerente (McCauley y Hezlett, 2001).
- Consiste en ayudar a la gente a ser feliz. Todas las personas quieren ser felices, pero algunas no saben cómo serlo. Una parte importante del *coaching* consiste en ayudar al cliente a ser más consciente de sí mismo (O'Connor y Lages, 2005).
- El *coaching* empresarial tiene como propósito principal «cochear» a las personas claves de la organización para mejorar el desempeño actual en el trabajo, lograr las metas asignadas y después para liberar el talento como líder, ya sea director, gerente, vendedor o bien cualquier profesional cuyo trabajo

tenga que ver con relaciones humanas y conocimiento (López de los Ríos, 2008).

- En un contexto de negocios el *coaching* significa mejorar el desempeño en el trabajo, transformando las cosas que hace la gente en situaciones de aprendizaje, de una manera planeada y bajo guía (Fleming y Taylor, 2008).

Resumiendo todas las definiciones anteriores e intentando clarificar el concepto del *coaching* en el mundo empresarial, a continuación se brinda una breve explicación de lo que puede ser esta técnica, en términos generales. Comencemos con lo más básico: el *coach* dirige y coordina la necesidad de un aprendiz por mejorar; dicha necesidad se plasma a través de un plan de cambio o de mejora que el aprendiz redacta en conjunto con el *coach*, y éste, a su vez, lo ejecuta; por supuesto, que para cada aprendiz el *coaching* representa una vía de desarrollo personal y profesional para mejorar en todo momento sus comportamientos, e incluso las estrategias que los llevarán al éxito. Para conseguir el cambio o la mejora que busca, el aprendiz debe contar con el *coach* que lo apoye y lo soporte en todo momento de forma personalizada e individualizada. Siguiendo las definiciones anteriores podemos vislumbrar que el propósito del *coach* es, por lo tanto, dirigir un cambio en el comportamiento del aprendiz e identificar su potencial y habilidades positivas para prepararlo a enfrentar nuevos retos, asumir nuevas responsabilidades, escalar y potenciar ciertas habilidades, todo ello en el contexto de su actividad diaria para mejorar su rendimiento cotidiano. Asimismo, para que la aplicación de la técnica tenga éxito es necesario que el aprendiz no juegue un papel pasivo, sino que se comprometa, implique y corresponsabilice con las actividades a desarrollar en el proyecto (Alcalá, 2002).



De forma conclusiva el *coaching*, en el mundo empresarial, es «la creación de un puente de diálogo y confianza entre un *coach* y un aprendiz (*coachee*) en el cual se busca el desarrollo de habilidades de este último, partiendo de sus fortalezas o habilidades posi-

vas a través de un plan de cambio o de mejora. El *coach* funciona como un guía que, en todo momento, apoya la aplicación y ejecución del plan del aprendiz, para que la persona misma pueda pasar de un estado actual en el que se encuentra a un estado futuro al que desea llegar».

EL PAPEL DEL COACH Y SU IMPORTANCIA

A pesar de que es importante comprender la diferencia del papel del *coach*, con respecto a otras aproximaciones, como el tutor o el mentor, en esta obra, en ningún momento se intenta realizar dichas comparaciones y diferencias; más bien, se centra en el papel del *coach* y su importancia en el actual mundo de negocios. Como se había comentado en el apartado anterior un *coach* ayuda a que las personas o aprendices mejoren su desempeño del que tienen actualmente en su trabajo cotidiano. Por lo que su principal papel es desarrollar las habilidades positivas de una persona durante cierto periodo de tiempo. Ahora bien, describiéndolo de esa forma pareciera algo muy sencillo y fácil de llevar a la práctica, pero la realidad es que estamos hablando de relaciones de persona a persona, por lo que su interacción en ocasiones no es nada fácil, y en ocasiones resulta compleja y difícil.

En ese mismo orden de ideas, la asistencia profesional de un *coach* con una persona pone de manifiesto la importancia de las relaciones personales, de la interacción directa y de las metodologías relativas al «aprendizaje mediante la práctica» (*learning by doing*) en la formación de directivos, alejándose de la tendencia del uso de las nuevas tecnologías y de la formación a distancia (De la Corte, 2002). Por lo que, como se había señalado, el *coaching* posee particularidades en su aplicación que lo diferencian notablemente de las técnicas tradicionales de desarrollo, tutorío y formación del personal. Por ejemplo, el *coaching* pretende reforzar las capacidades ya existentes en la persona o aprendiz y liberar su potencial para incrementar al máximo su desempeño (Heslin *et al.*, 2006). Es, por lo tanto, un método dirigido a «ayudar a aprender» en lugar de «enseñar» (Whitmore, 2003), e in-

cluso a reaprender lo aprendido mediante el denominado «aprendizaje basado en la experiencia». El *coach* en todo momento debe tener claro que el conocimiento no está en él sino en las personas que ayuda y, por lo tanto, su función es lograr, a través de un proceso de acompañamiento y estimulación, que los participantes sean capaces de buscar y alcanzar las respuestas por sí mismos (Ravier, 2005).

Un ejemplo personal de lo anterior se presentó cuando estuve realizando mi entrenamiento en la planta de Tsutsumi de Toyota Motor Corporation. Desde el primer día tuve asignado un *coach* de la planta, en Japón se utiliza el término «Senpai (先輩)» para el término de *coach* interno de la empresa («Guía senior», tema que retomaremos en el siguiente subíndice del capítulo 2, en los tipos de *coaching*). Precisamente en dicho primer día, el *senpai* se acercó a mí, yo era denominado *kohai* (aprendiz-後輩), me indicó que camináramos juntos al centro de la planta y estando ahí dibujó un círculo con una tiza de gis, lo suficientemente grande para que una persona entrara. Así pues, me indicó que me sentara en medio del círculo y me dijo: «nos vemos en una hora». Por supuesto que, como buen mexicano, además joven de aproximadamente 24 años, estuve perdiendo mi tiempo pensando en «n» cosas menos en lo que tenía que estar. Claro, tampoco tenía claro qué tenía que hacer, pero eso era el propósito del ejercicio. Cuando el *senpai* regresó me preguntó: «¿pudiste observar algo?». La respuesta fue con un pretexto, por supuesto, de todas las posibilidades de situaciones que había observado. Mi *coach* se sorprendió y me indicó que no había aprendido nada y que me tenía que quedar otra hora más sentado, observando. Pero esta vez, me dio pautas y guías de qué era lo que tenía que observar, más no, en ningún momento, qué tenía que observar específicamente. La historia anterior, le brinda al lector una idea clara del papel o la función de un *coach* en el mundo empresarial: se tiene que olvidar la clásica y tradicional idea de que el *coach* sólo está ahí para escuchar los problemas, el estrés y la ansiedad de los ejecutivos. Por el contrario, su función es más de un guía rector que te orienta en el camino pero no te dice por dónde ir, eso lo tiene que descubrir el ejecutivo, el *kohai*.

Con la finalidad de resumir el papel del *coach* en el mundo empresarial y su importancia, a continuación se enlistan algunos elementos extraídos de la literatura del tema de sus funciones principales (Fleming y Taylor, 2008; Chidiac, 2008; Espino, 2009; Szabo y Meier, 2010):

Un *coach* hace que:

- Un aprendiz tome control de su propio cambio.
- El aprendiz entienda su entorno y el contexto en donde se desarrolla su cambio.
- La gente participe por iniciativa propia en mejorar y cambiar.
- Su conocimiento y su experiencia sea compartido por sus aprendices.
- Se haga relación mutua de respeto y confianza entre él y su aprendiz.
- El aprendiz responda al cambio con preguntas estimuladoras e inteligentes que lo hagan reflexionar sobre él mismo.
- El aprendiz desarrolle al máximo sus capacidades de las que tiene actualmente.
- El aprendiz desarrolle y potencie la habilidad por observar, la disciplina y la constancia.
- El aprendiz experimente y practique, en entornos controlados, el cambio o la mejora que busca desarrollar.
- Se establezcan objetivos de mejora siguiendo una visión específica.
- La persona se sienta motivada, estimulada en todo momento y, sobre todo, que se sienta importante a los ojos del *coach*.
- El aprendiz evalúe, por sí mismo, su cambio y le ayude a construir el camino de la mejora.

Una de las enseñanzas que se le atribuyen a Buda indica que «no se le puede enseñar nada a nadie, sólo se le puede ayudar a encontrarlo por sí mismo». La realidad es que las personas que inician un cambio y cuentan con un *coach* ya no se encuentran solas en ese mundo de incertidumbres que representa empezar a mejorar. Por lo tanto, el *coach*

tiene ciertas responsabilidades que son vitales al momento de iniciar la relación con el aprendiz. Dichas responsabilidades son:

1. Construir una relación de diálogo y confianza en donde las personas sean tratadas como personas que buscan un cambio y una mejora de su vida personal.
2. Ayudar al aprendiz a crear un conjunto de objetivos de mejora y crear un plan de acción de cambio.
3. Conseguir resultados con el aprendiz es una importante responsabilidad del *coach*. Por supuesto, que lo realiza mediante diálogo, *feedback* y seguimiento personalizado.
4. Brindar confianza y proyectar una relación a largo plazo es fundamental para el aprendiz. Las personas tienen que visualizar que el *coach* no está sólo ahí por la sesión, sino que es su aliado y apoyo en todo momento.
5. Otra gran responsabilidad del *coach* es su aprendizaje continuo. Su compromiso con el estudio, con aprender de sus fallos y sus errores, y con la lectura debe ser constante y cotidiano.

Con la gran magnitud del tamaño de la literatura se podrían comentar por cada tipología o modelo de *coaching* las funciones y responsabilidades que podría tener esta figura de la administración del siglo XXI de forma innumerable. Estas cinco responsabilidades reúnen lo que se busca bajo la lupa de esta práctica gerencial. Las organizaciones que lo practican se van convirtiendo lenta y paulatinamente en empresas que aprenden, que valoran el talento de su gente, y que genuinamente buscan que las personas que la integran mejoren y tomen sus propias decisiones.

ALGUNOS EJEMPLOS DE MODELOS DE COACHING

Tal como se ha venido señalando en este segundo capítulo, la literatura del *coaching* es muy amplia y basta. Por lo menos en los últimos diez años se ha originado un crecimiento exponencial de modelos, técnicas y aproximaciones relacionados con el *coaching* en varios países del orbe. Berglas (2002) señala que tan sólo en los Estados Unidos de América existen alrededor de 20 000 profesionales dedicados a la profesión hasta el año 2010. London (2002) por su parte indica un número de 10 000 profesionales dedicados al *coaching* en todo momento, y señala que el 59% de las grandes corporaciones han utilizado alguna vez el servicio de un *coach*. De esa manera, ante esta gran variedad podemos encontrar de todo, desde los métodos más ortodoxos, relacionados con la gestión del factor humano norteamericano (el *coaching* por compasión, por experiencia, entre otros) hasta los métodos de ontología del lenguaje de la gestión empresarial chilena. De igual manera, dentro de las técnicas del *coaching* norteamericano existen diferentes clases de ópticas o áreas de clasificación. Desde el *coaching* personal, pasando por el *coaching* ejecutivo y el transformacional, hasta el *coaching* empresarial; existe un gran abanico de posibilidades y de aproximaciones por su aplicación en diferentes áreas. Así pues, en este subíndice exploraremos de manera breve –y concisa– algunas de estas aproximaciones, con la finalidad de brindar al lector el enorme universo que existe en la gestión del siglo XXI en el *coaching*.

Con la finalidad de que sea más ilustrativo y sencillo de explicar, utilizaremos una tabla sintética que los desarrolla en dos ámbitos: 1) la tipología empresarial y 2) los modelos teóricos. La tipología empresarial es el *coaching* que se brinda o se realiza en el ámbito o en el contexto de la organización. Mientras que, por el otro lado, los modelos teóricos representan esquemas conceptuales, los cuales fundamentan, de forma teórica-académica esta aproximación gerencial. En este sentido, dentro de la «tipología empresarial», consideramos las si-

güentes aproximaciones, sin antes aclarar que pueden existir otras clasificaciones o formas a considerar:

- Coaching personal
- Coaching ejecutivo
- Coaching empresarial
- Coaching transformacional
- Coaching de sombra
- Coaching deportivo

En el ámbito de los «modelos teóricos» sólo se consideraron tres aproximaciones principales, las cuales, he estudiado y/o practicado a lo largo de los años. Cabe señalar, que la literatura empresarial y académica puede considerar otros modelos teóricos que de acuerdo a Joo (2005) pueden llegar a alcanzar hasta unas doce aproximaciones teóricas conocidas y desarrolladas. No obstante, para evitar un sesgo en el conocimiento profundo de las mismas nos centraremos en las siguientes tres:

- Coaching ejecutivo bajo el modelo de aprendizaje por experiencia
- Coaching ontológico chileno
- Coaching en el sitio de trabajo (*gemba*)

Con ambos ámbitos en mente desarrollemos la primera tabla sintética de la tipología empresarial.

Clase	Aporte
Coaching personal	Se ocupa de la vida personal en todas sus dimensiones. Lo profesional, la salud y las relaciones humanas. Un <i>coach</i> personal ayuda a descubrir un propio método para mejorar la vida personal y, al ponerlo en marcha, se puede obtener resultados exitosos en las acciones emprendidas, en cualquier ámbito o dimensión de la vida.
Coaching ejecutivo	Este tipo de coaching se especializa en la relación con personas que tienen puestos directivos dentro de las empresas y organizaciones. El ejecutivo de una empresa ocupa una posición solitaria con muchas presiones en el día a día. Se supone que tiene todas las respuestas y toma «todas» las decisiones, por lo tanto, le resulta difícil hablar de sus problemas cotidianos por confianza y privacidad de su puesto. El <i>coach</i> ejecutivo le ayuda a potenciar sus fortalezas, desahogar su estrés y ansiedad laboral, desarrollar habilidades de liderazgo y coaching para su propia gente.
Coaching empresarial	Atiende a personas de cualquier rango de una empresa u organización. Este tipo de coaching se presenta de forma personal o grupal. Algunos autores consideran que está centrado en las pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, puede aplicar el apoyo a cualquier directivo, mando medio, operativo en mejorar su desempeño y, sobre todo, disminuir la resistencia al cambio.
Coaching transformacional	Le ayuda a la persona a lograr un estado permanente de presencia, que le proporcione al <i>coach</i> una guía para identificar la oportunidad que hay detrás de cada evento o situación que se presenta en la vida, y así, evaluar las infinitas posibilidades que se derivan de cada uno de ellos. Busca en todo momento cocrear entre el <i>coach</i> y la persona emociones, un autodescubrimiento, una autorealización y romper las barreras del ego.
Coaching de sombra	Consiste en mantener un seguimiento detallado por parte del <i>coach</i> a la persona, con la finalidad de observar su actuar en diferentes situaciones y contextos, sobre todo en aquellos en que sus capacidades no se comportan de forma sobresaliente y exitosa. Incluso se pueden observar aquellos momentos o contextos, en el cual, la persona, experimenta problemas o dificultades. Este tipo de coaching analiza detalladamente el comportamiento con la finalidad de indicar en qué elementos se es fuerte y en cuáles se requiere mejorar.
Coaching deportivo	Un posible origen del coaching se centra en el ámbito deportivo, influido totalmente por el libro de Tim Gallwey de 1976 titulado <i>The inner game of tennis</i> (el juego interno del tenis), el coaching deportivo ha demostrado no sólo en el tenis y en el fútbol americano que cualquier atleta tiene que librar una batalla interna por mejorar su rendimiento día a día, y luchar con sus miedos, temores y frustraciones. El trabajo del <i>coach</i> deportivo es apoyar al atleta a fortalecer su mente al mismo tiempo que trabaja en su desarrollo físico.

Tabla 6. Tipología empresarial

En la otra vertiente de los modelos teóricos, a continuación describimos cada uno de ellos y un pequeño aporte para enmarcar los conceptos teóricos y sus aportaciones.

► Coaching ejecutivo bajo el modelo de aprendizaje por experiencia

Este modelo teórico fue desarrollado por Richard Boyatzis y colegas en la década de los noventa. Recientemente ha desarrollado una nueva variante denominada «*coaching* por compasión». El modelo original consiste en crear dos escenarios para la persona (generalmente ejecutivos) involucrada en el proceso. Un escenario de la «situación actual» y un escenario del «estado futuro». Por lo tanto, el «propósito» de este modelo es crear un «gap» o brecha entre el estado actual y el estado futuro para trabajar en los elementos positivos que se encuentren en cada persona. El primer paso es construir una visión que lleve a la persona a tener un estado futuro que le produzca un rumbo específico en al menos dos dimensiones de su vida, la profesional y la personal. Dicha visión se construye a través de los sueños, deseos y aspiraciones de la persona.

Una vez construida la visión procedemos al segundo paso que es el diagnóstico de la situación actual. Dentro del mismo la persona que recibe el entrenamiento, a través de un cuestionario, evalúa sus principales competencias laborales, con el resultado obtenido el *coach* evalúa las competencias que, en la escala del cuestionario, representan los puntos fuertes del aprendiz y procede a programar la sesión de *coaching*.

El mecanismo de aplicación (la sesión de *coaching*). Este modelo teórico cuenta con sesiones que duran entre una y dos horas. En la misma el *coach* evalúa, con el aprendiz, tanto su visión personal como sus fortalezas en materia de competencias laborales. Durante la evaluación el *coach* le realiza preguntas e interrogantes que retan al aprendiz a reflexionar, tanto de lo que desea como de lo que su diagnóstico le indica. En la parte final de la misma, el *coach* y el aprendiz acuerdan las competencias en

las cuales se requiere desarrollo partiendo de las competencias positivas en las cuales tienen un potencial desarrollado. Pongamos un ejemplo, supongamos que el aprendiz obtuvo un puntaje alto en la competencia de auto-estima personal, pero requiere mejorar en habilidades orales, es decir, hablar en público. En este sentido, el aprendiz con esa confianza en sí mismo (su competencia fuerte), podrá realizar pequeñas pruebas para hablar en público hasta desarrollar la competencia que requiere desarrollo. Al final de la sesión se fija un plan de cambio con objetivos de mejora establecidos para que el aprendiz lo lleve a la práctica, y por supuesto, monitoreado por el *coach* en todo momento.

El verdadero «aprendizaje final» de este modelo se encuentra en la aplicación del plan de cambio. El aprendiz al término de la sesión de *coaching* tendrá unas fechas establecidas, en las cuales llevará a la práctica su plan. El *coach* siempre le recomienda que sea en eventos controlados, pequeños experimentos y con personas de confianza, con la finalidad de ir paso a paso en el desarrollo de la competencia. El aprendizaje se va dando paulatinamente a través de la experiencia que va adquiriendo el aprendiz con la práctica de sus acciones de cambio en el día a día como bien señalaba Kolb (1984) en su teoría.

► **Coaching ontológico² chileno³**

Famoso en el mundo debido a que los pioneros de este método son académicos reconocidos por sus aportaciones a las Ciencias Naturales y Ciencias Sociales. Así pues, tanto Humberto Maturana, como Francisco Varela o Rafael Echeverría, entre otros, han representado un nuevo paradigma en la forma de ver a las organizaciones actualmente.

► ² Como se venía indicando la palabra «*coaching*» significa «entrenamiento». Mientras que «*ontología*» es una parte de la filosofía que se define como la ciencia del ser. De esta manera, la combinación de ambas palabras nos da como resultado: «entrenamiento en el Ser».

► ³ Una aclaración importante para el lector es que el tema del «*coaching ontológico chileno*» puede representar una serie de cientos de artículos y de varios libros, por lo que la aproximación que se presenta en esta obra es una síntesis sencilla que permite formar un marco teórico de respaldo de algunas ideas que se han tomado para el modelo del Kaizen-Coaching.

Para intentar entender esta aproximación teórica observemos lo que el profesor Humberto Maturana (1978) indica al respecto:

el ser humano puede realizar una mirada sobre su
emocionar, puede reflexionar porque tiene el lenguaje.
Todo vivir humano ocurre en conversaciones y es en
ese espacio donde se crea la realidad en que vivimos.

Es difícil comprender una disciplina tan compleja —en la forma de explicarla— sin visualizar la idea de que en el *coaching* ontológico las personas son vistas con entes sociables capaces de relacionarse, comportarse y actuar para modificar su entorno. El postulado principal que caracteriza a esta aproximación teórica es el lenguaje. El cual funciona como el vehículo que construye la realidad.

Para un *coach* ontológico los aprendices deben desarrollar actitudes y habilidades superiores para generar nuevas ideas, para desarrollar nuevos argumentos, nuevas plataformas de innovación, en fin, todo aquello que les permite visualizar el mundo de otras formas. Y con ello, lograr un mayor bienestar y efectividad en el logro de resultados que les importan, tanto al *coach* como al aprendiz. En este sentido, para Olalla (2003) «el *coaching* ontológico es una disciplina que nace como un intento de hacernos cargo de las paradojas que tenemos en las organizaciones actuales. Alta efectividad junto a altas dosis de sufrimiento; especialización técnica junto a entornos de trabajo tomados por la desconfianza, altas posibilidades tecnológicas y de recursos para enfrentar el futuro junto a resignación».

Durante el «mecanismo de aplicación» (la sesión de *coaching*) el gran reto que afronta el *coach* es llevar al aprendiz a cuestionar seriamente sus conductas y actitudes, hacia su entorno de trabajo. Este proceso lo realiza a través de una profundización en su ser, por parte del aprendiz y que éste analice -de forma exhaustiva- sus conversaciones y el diálogo que tiene con todas las personas de su entorno. Si el lenguaje es la base de toda la realidad, el mismo lenguaje nos tiene que dar la respuesta para profundizar en dichas conductas, actitudes y creencias. Creado ese proceso se comienza a generar un aprendizaje

transformacional, a través de ejercicios sustentados en el diálogo y el lenguaje.

Por lo tanto, el «aprendizaje final» en el *coaching* ontológico es liberar el talento de las personas. Si una persona cuestiona los modos de percibir e interpretar su entorno de trabajo y su entorno laboral, y comienza a practicar y a generar nuevas formas de visualizarlo para innovar y mejorar, entonces está iniciando un viaje hacia lo desconocido pero en su proceso va cuestionando, en todo momento, el *statu quo* y va aprendiendo de cada experiencia, de cada palabra, de cada diálogo y de cada situación que vive en su nueva vida. Tal como señalaba Rafael Echeberría (2006), «el aprendizaje es la gran palanca de nuestra libertad, de nuestra capacidad de estar en un proceso constante de transformación, de conocimiento de sí mismo y de autoinvención».

El *coaching* ontológico le permite a la persona respetar a su homólogo, a su diálogo y lenguaje. El proyecto de vida personal y laboral depende enteramente de la persona que busca mejorar e innovar. Haciendo cosas, con acciones, es como aprendemos y cada vez que hablamos tenemos la capacidad de transformar e innovar nuestro entorno.

► Coaching en el sitio de trabajo (*gemba*)

Este modelo teórico fue acuñado en el seno de Toyota Motor Corporation desde la década de los años setenta. La palabra *gemba* (現場) significa literalmente «lugar real», y se puede comprender cómo el lugar de trabajo donde ocurre la acción. Para comprender a fondo este modelo teórico de *coaching* es necesario observar lo que el profesor Steven Spear explica en su artículo de 2004 «Aprendiendo a liderar en Toyota», de *Harvard Business Review*. Spear, señala en el mismo que el proceso de *coaching* de Toyota se sustenta en tres principios operacionales básicos que a continuación se muestran interpretados de la referencia:

1. **El poder de la observación directa.** El ejemplo que indica Spear (2004) en el artículo antes señalado, con el ejecutivo estadounidense que fue entrenado en el *coaching* en el lu-

gar de trabajo fue de doce semanas intensivas en una fábrica de motores del grupo, en una línea de montaje de diecinueve personas, en las cuales, pudo observar cerca de 1000 ciclos de trabajo. Su capacidad de observación pasó de observar gráficos, indicadores y reportes (observación indirecta) a la habilidad de observar el *gemba* (la trinchera de la acción). En otras palabras, aprender a observar procesos, trabajadores y máquinas, hasta que el problema se revele y pueda ser detectado. Muy similar a lo que haría un detective que intenta resolver un crimen. La habilidad que desarrolla el aprendiz para observar el *gemba* llega a ser tan fuerte que su *expertise* crece conforme lo practica a lo largo de los años. Y cuando hablamos que crece es que el aprendiz tiene la capacidad de observar el *gemba* con tanta precisión que los procesos de trabajo se vuelven tan comunes en su cerebro como comer, caminar o correr.

- 2. El coach-senpai orienta, no soluciona, ni brinda instrucciones.** El modelo teórico de *coaching* en el lugar de trabajo se sustenta en la relación *coach-senpai* (先輩) aprendiz-*kohai* (後輩). El *senpai* es un *coach* interno de la empresa Toyota, a la cual se le asigna uno o varios aprendices denominados *kohai*; entre cinco y ocho aprendices tienen por año. Su función es hacer pasar al aprendiz por una serie de experiencias sin decirle explícitamente qué o cómo aprender. En otras palabras, se busca que el *kohai* por sí mismo desarrolle las habilidades de observación y experimentación. Si recordamos la película *Karate Kid* de los años ochenta (1984) el señor «Miyagi» (Pat Morita) le indicaba a Daniel San (Ralph Macchio) que lavara y encerara un coche, pintara la cerca, lijara el piso y pintara la casa. En ningún momento le indicó el verdadero aprendizaje sólo le mostraba, con una pequeña guía, qué hacer para repetir los movimientos una y otra, y otra vez. Siguiendo esta idea -a manera de ejemplo- en Toyota tuve la oportunidad de observar trabajadores en rutinas de trabajo para visualizar estrés, movimientos innecesarios, cansancios, demoras, entre otros aspectos. Pero al principio del ejercicio, mi *senpai*

sólo me aconsejaba algunas guías de qué visualizar de cada proceso, pero hasta ahí. Las verdaderas mejoras venían de mi propio aprendizaje. En términos sencillos, se muestra el camino, y el *kohai* encuentra las mejoras concretas y específicas a los procesos.

3. La mejora siempre tiene que venir en forma de experimentos sistemáticos. Desde Galileo Galilei el método científico se ha sustentado en probar hipótesis a través de experimentos que después son aceptadas o rechazadas de acuerdo al resultado que se arroja. En este modelo teórico de *coaching*, el proceso de solución de problemas, permite proponer o perfilar un problema de inicio en forma de posible hipótesis, probar y experimentar soluciones o contramedidas para eliminar sus causas y, posteriormente, corroborar o rechazar los resultados. Cuando tuve la oportunidad de entrenarme en Toyota, en la planta de Tsutsumi, los lunes se mostraban los problemas y los viernes se mostraban los avances o los resultados del problema en cuestión. Los experimentos permiten al *kohai* practicar las mejoras en situaciones controladas y validar, una y otra vez, sus posibles soluciones hasta encontrar la mejora directamente en el *gemba*. Para el *senpai* los problemas en el *gemba*, en los procesos se tiene que investigar de manera profunda al grado de precisión incluso de segundos, ya que para Toyota cada segundo puede representar un acumulado de costos innecesarios que aún se pueden mejorar.

El mecanismo de aplicación (la sesión de *coaching*). Este modelo se presenta en dos modalidades básicas, las instrucciones y guías en el *gemba*, sustentadas en buscar el desarrollo de las habilidades, observación, experimentación y mejora, así como una pequeña sesión formal de retroalimentación o *feedback* que se produce una vez al mes, para generar una reflexión sobre el avance y el aprendizaje del *kohai*. Durante esta sesión el *senpai* produce un puente de confianza en el *kohai* y deja claro los roles. Generalmente se hace mediante una

promesa, en la cual se establece un compromiso de enseñanza-aprendizaje. Posteriormente, el *senpai* establece un pequeño plan de trabajo en la primera sesión e identifica las necesidades más urgentes -a mejorar- por parte del *kohai*. La sesión gira en torno a la formalidad e informalidad, ya que el *kohai* también puede externar sus preocupaciones, las cuales son escuchadas en todo momento por el *senpai*. Asimismo, el *senpai* cuenta historias, anécdotas y aprendizajes comúnmente relacionadas con el budismo Zen para que el *kohai* reflexione sobre los mismos, cuando vaya a casa.

El aprendizaje final. El *coaching*, en el sitio de trabajo, es conseguir que el *kohai* crezca como persona, practicando día con día sus habilidades de observación, experimentación, trabajo en equipo e incluso liderazgo. Pero este proceso sólo se logra cuando el *kohai* consigue un equilibrio entre su mente, espíritu (su voluntad) y trabajo físico. Dicho equilibrio, para conseguir su bienestar tiene que ser el fin último del *kohai* en el *gamba*.

PREGUNTAS Y EJERCICIOS PRÁCTICOS

TEMAS A TRATAR

1. Al inicio del capítulo se mostraron algunas definiciones del *coaching* en el mundo de los negocios, ¿cómo podría definirlo en sus propios términos?
2. Elabore una tabla comparativa donde describa las diferentes definiciones y determine palabras claves que diferencian a cada una de las formas de conceptualizarlas.
3. De forma simple, explique las principales características del *coaching* y sus beneficios.
4. Mencione cada uno de las tipologías del *coaching* empresarial y señale sus principales aportes. Elabore una tabla en donde compare todas y cada una de ellas.
5. Señale las diferencias en el *coaching* ontológico y el *coaching* basado en experiencias.
6. ¿Qué entiende por la relación *senpai-kohai*?

EJERCICIOS PRÁCTICOS

- Redacte en cinco páginas (únicamente) una comparación entre los tres modelos teóricos de *coaching* que se presentan en este capítulo. Señale puntos en común (convergencias), elementos que discrepan (divergencias) y concluya en un posible modelo en común.
- En una página redacte cómo sería su sesión de *coaching* «ideal», bajo cualquier tipología o modelo teórico.

El modelo del Kaizen-Coaching

En este capítulo se presenta el modelo del Kaizen-Coaching, el cual es la representación gráfica y visual del camino de la mejora continua de una persona. Tal como se muestra en la figura del mismo, que se encuentra al final de este apartado del capítulo 3.

El modelo del Kaizen-Coaching consta de un «estado actual» denominado el «despertar» y de un «estado futuro», conformado por la visión personal. Asimismo, el modelo del Kaizen-Coaching se conforma por tres ciclos reforzadores o potenciadores de cambio y mejora. El primero de ellos es el «bucle del nacimiento», conformado por las intenciones de cambio y la autoreflexión; el segundo de ellos es el «bucle de acción», caracterizado por el cambio mismo y, finalmente, el «bucle de la sostenibilidad», centrado en la disciplina y constancia para la transición final o institucionalización del cambio. De igual manera, el modelo también consta de dos ciclos de bloqueo o inhibidores. El primero de ellos se denomina el «bucle de la resistencia», caracterizado por el miedo y el conformismo y, el segundo, es el «bucle de la indisciplina», en el que aparecen emociones como la desidia y la frustración.

El conjunto de ambos estados y los cinco ciclos interrelacionados te llevan a un aprendizaje y transformación continua que, junto con una reflexión constante (*hansei*) la persona va evolucionando paulatinamente de su estado actual a la visión que desea alcanzar. En el Kaizen-Coaching se experimenta un proceso gradual, incremental y paulatino de mejora, en el que el cambio se presenta en forma de pasos pequeños y simples. Se basa en el principio bioquímico de que el ce-

rebro humano, mejor dicho el mesencéfalo, en donde se aloja un pequeño cuerpo orgánico denominado «la amígdala», provoca alarmas o alertas ante ciertas situaciones de peligro o de cambio inminente de la persona (Maurer, 2004; Kaku, 2013). De hecho, la función de la amígdala es lentificar y suspender ciertas funciones racionales del cerebro que podrían generar mayor procesos sinápticos que no nos hicieran reaccionar ante un peligro.

Ahora bien, en términos prácticos, el verdadero problema actual, que nos presenta el funcionamiento de la amígdala, es que esta alarma también se activa cada vez que una persona se quiere desviar de su rutina habitual, es decir, de su estado actual. En otras palabras, en cada cambio, reto, mejora u oportunidad, el cerebro desencadena cierta dosis de miedo por intentar dicho cambio. Por lo tanto, en el Kaizen-Coaching los cambios y la mejora de pasar del «estado actual» al «estado futuro», a través de cada ciclo serán de forma gradual y con pequeños pasos de cambio. Grandes metas o acciones de cambio provocan, de forma automática, mayor miedo provocado por la amígdala, así que, pequeñas acciones con objetivos medibles, cuantificables y sencillos llevan a minimizar o a esquivar el miedo y, por lo tanto, avanzar en la mejora.

Finalmente, para poder explicar de manera sencilla y práctica el modelo del Kaizen-Coaching utilizaremos dos principios básicos del código bushido samurái, que refiere a la práctica cotidiana de sus artes. Ambos principios se muestran en la siguiente tabla:



Principio	Kanji (ideograma)	Explicación sencilla
<i>Do</i>	道	El principio, la filosofía o el propósito de algo, también conocido como «Tao» o «Dao».
<i>Jutsu</i>	術	Método o técnica para realizar ciertas acciones, vinculada en todo momento a un «Do».

Tabla 7. Principios del *do* y el *jutsu*

En la página 96 y 97 se podrá apreciar la figura del modelo del Kaizen-Coaching.

Antes de entrar al siguiente apartado del capítulo 3, invitamos al lector a sumergirse y explorar cada estado y cada ciclo del Kaizen-Coaching de manera profunda y práctica, para que, en cada etapa del mismo, puedan hacer suyo el conocimiento.

EL ESTADO ACTUAL: «EL DESPERTAR»

Diferentes autores han verificado el posible origen de un cambio. Tanto Lewin (1951), Kotter (1995) como Pardo del Val (2004) coinciden en que, el origen del cambio, se encuentra en la insatisfacción o disconformidad del *statu quo* del comportamiento de una persona. Kotter (1985) lo denomina «el sentido de urgencia», la propia necesidad por cambiar. Mientras que Lewin (1951) lo denomina «descongelamiento» del *statu quo*. En términos prácticos el *statu quo* del comportamiento de una persona es el grado de comodidad que la misma adquiere en su rutina cotidiana. El cerebro canaliza el comportamiento cotidiano en forma de rutina sistemática para realizar las tareas del día a día, lo que le permite liberar espacios de conexiones sinápticas para mayores y futuros aprendizajes. Sin embargo, esta acción bioquímica tiene un efecto «oscuro» en el comportamiento de la gente, es decir, la comodidad de las acciones y por lo tanto, dejar a un lado las posibilidades de cambio.

De esta manera, el estado actual: «el despertar», del modelo del Kaizen-Coaching, es el momento en que la persona decide iniciar un cambio. Siguiendo a la literatura este «despertar» se puede presentar en dos modalidades básicas:

- 1. La crisis.** Podemos entenderla como la rotura del *statu quo*, cuando la persona se da cuenta que su sentido de rutina es insostenible en el momento que vive. En este estado la persona comienza a sufrir consecuencias físicas y psicológicas por el hecho de no empezar un cambio o una mejora en su vida cotidiana. Al grado que la propia crisis le provoca este despertar. En otras palabras, la persona no es consciente de que necesita cambiar, por el contrario, la situación que enfrenta es tan

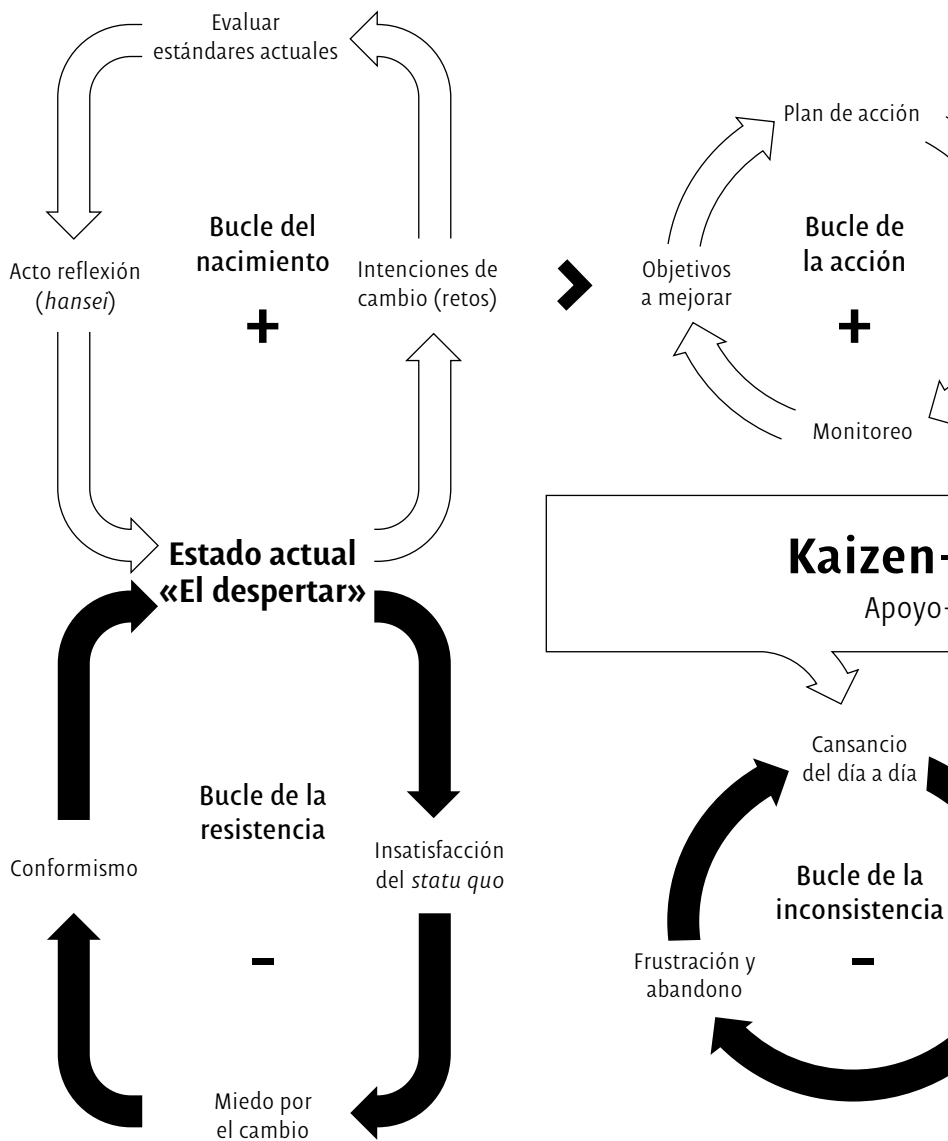
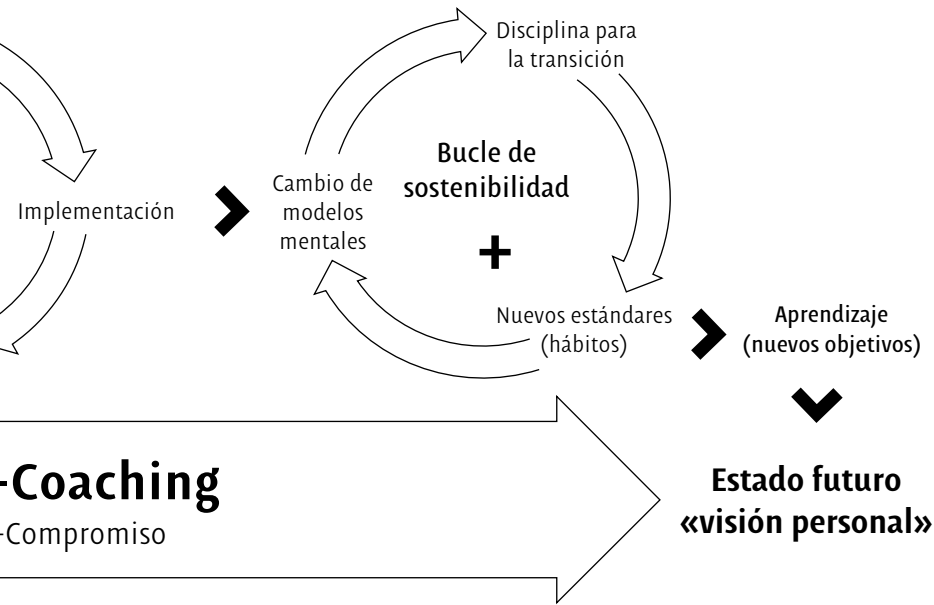


Figura 4.
Modelo del Kaizen-Coaching



El modelo del Kaizen Coaching se conforma por un Estado Actual (el despertar) y un Estado Futuro (la visión personal). Durante el camino de la mejora pueden emerger tres bucles reforzadores positivos (del nacimiento, de la acción y de la sostenibilidad) y dos bucles inhibidores negativos (de la resistencia y de la inconsistencia).

grave que lo tiene que hacer por obligación. Más adelante, en el capítulo 4, se muestran ejemplos de este tipo de despertar. La crisis es uno de los estados más comunes de los orígenes de un cambio o una mejora en las personas.

2. Por visión proactiva. A diferencia de la crisis, la visión proactiva es una forma de origen de cambio, que se genera por iniciativa propia de la persona. Comienza en la mente, cuando la persona se inspira en un escenario posible de cambio. La inspiración en la «visión proactiva» puede llegar de muchas maneras a través de un libro, un curso de entrenamiento, un *coach* o incluso y, en ocasiones, un sueño. No obstante, esta forma de origen de cambio, es esporádica y rara vez se presenta a diferencia de la crisis.

La realidad es que, de una u otra forma, ya sea por crisis o por visión proactiva, la persona que decide iniciar un cambio con el Kaizen-Coaching tiene que darse cuenta que la rutina de su vida cotidiana ya no es suficiente para generar un bienestar o una alta calidad de vida. Por lo tanto, la disconformidad es parte del origen de ese cambio, y comienza su despertar. Si pudiéramos hacer una analogía es como si la persona despertara de un sueño profundo y aletargado, después de varios años y comienza a ver la luz del Sol por primera vez en siglos. En ese momento se da cuenta que tiene un «problema», definido para esta obra como cualquier resultado indeseable de nuestra vida, que no nos ayuda a tener calidad de vida. El despertar le brinda la oportunidad a la persona de abrir los ojos ante su realidad, ya sea por crisis o por visión proactiva. Una vez que ha despertado empieza a dar sus primeros pasos hacia la mejora, por lo tanto, comienza a vislumbrar ese camino de esperanza, que puede representar su propio cambio, su propia mejora.

A manera de conclusión el *do* (道) del «estado actual: el despertar», es «conseguir la conciencia necesaria para tener la voluntad de iniciar un cambio o una mejora, desbloqueando y minimizando los efectos del statu quo de la rutina diaria».

El gran reto del estado actual: «el despertar», es avanzar con esos pequeños pasos a través de cada uno de los tres ciclos potenciadores,

hasta llegar al estado futuro. Pero hasta ahí, el lector se preguntará: ¿y dónde está el gran reto? La respuesta es sencilla: en el propio camino. El camino de un estado al otro tiene al menos dos grandes peligros: el bucle de la resistencia y el bucle de la indisciplina; ambos se caracterizan por el miedo al fracaso, la desidia, el conformismo y la mediocridad. Los pequeños pasos que daremos con el Kaizen-Coaching ayudarán a la persona a eludir funciones de la amígdala que nos provoquen miedo y estrés. En lugar que una persona se la pase años intentando cambiar, a través de especialistas o terapeutas, en el tema, con programas de cambio técnicos, bruscos y complicados, que pueden llevar a una persona a frustrarse aún más en su decisión de mejorar¹. Cualquier persona puede recurrir al Kaizen-Coaching para caminar sobre «papel de arroz» en los senderos del mesencéfalo, moviéndose a un lado de la

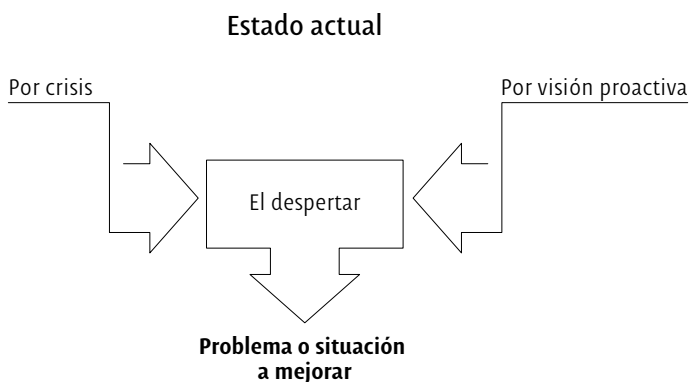


Figura 5.

Avance de la práctica del «estado actual»

► ¹ Algunos autores han criticado los métodos tradicionales de psicoanálisis basados en Sigmund Freud, argumentado que el método no estimula al paciente de una forma y sencilla o práctica (Onfray, 2014).

amígdala sin despertarla y empezar a transitar en su proceso de cambio, lenta y paulatinamente. Una vez ahí, las nuevas rutas sinápticas, provocadas por sus pequeñas nuevas acciones, comenzarán a institucionalizarse en su corteza cerebral y, por lo tanto, a instaurar la costumbre de hacerlas. La persona entrará con entusiasmo al proceso de mejora por la simple, y sencilla razón, que el camino ya se trazó en su red neuronal (Kaku, 2003).

La siguiente pregunta que surge, de manera obvia, por el lector es la siguiente, ¿cómo llevar a la práctica el estado actual: «el despertar»? Para ello utilizaremos su *Jutsu* (術), es decir, una técnica sencilla de realizar.



Cuadro 1. *Jutsu* o técnica del «estado actual: el despertar»

1. Escoja un lugar tranquilo, alejado de distracciones, cómodo y acogedor en donde usted se pueda sentar a pensar el origen de un cambio o una mejora que desee en su vida.
2. Recuerde una situación o problema que esté afectando su calidad de vida.
3. Pregúntese y responda:
 - ¿Es grave la situación? ¿Necesito cambiarla urgentemente?
 - ¿Puede cambiar la situación visualizando un estado mejor?
4. Escriba la situación detallando cómo afecta su calidad de vida en su día a día este problema. Péguelo en un lugar visible (su recámara, la cocina, su oficina, etcétera). Si gusta, puede hacer uso de dibujos, figuras o recortes junto al texto que explique mejor la problemática y que lo estimule a ser consciente de que la situación problemática está ahí con usted, afectándole.

EL ESTADO FUTURO: «LA VISIÓN PERSONAL»

El estado futuro del modelo del Kaizen-Coaching se sustenta en un principio fundamental del cambio intencionado: la creación de una «visión personal». Diferentes libros y artículos de corte teórico y práctico se han escrito sobre el tema de la visión, tanto de organizaciones como de personas. Por lo tanto, la variedad de definiciones y aproximaciones es muy amplia (Barna 2003; Bergman, 1992; Glouberman, 1990), y los ejemplos en la historia de visiones que han llevado a personas a salir de situaciones extremas están bien documentados. Así pues, tenemos los casos del holocausto Nazi en la Segunda Guerra Mundial, con los prisioneros de los campos de concentración; los supervivientes de los Andes, los prisioneros camboyanos en la época del dictador Pol Pot e incluso personas con cáncer que no dejan de luchar y siguen peleando hasta el final. Todos y cada uno de los casos tenían un común denominador: los sobrevivientes de los campos de concentración, de las montañas de los andes y del cáncer, tuvieron una visión tan poderosa por la cual sobrevivir y alcanzar algo que cada uno de ellos quería; por ejemplo, estar con sus hijos, volver con su esposa, llegar a su hogar o a su país, ver a sus padres, etcétera. Por lo tanto, la visión es un instrumento poderoso de rumbo y dirección para las personas que quieren salir adelante.



Para centrar esta obra y el estado de futuro del Kaizen-Coaching utilizaremos la definición de Peter Senge de «visión personal» o «dominio personal»², de su obra *La quinta disciplina* que indica que la visión es «la imagen realista, creíble y atractiva del futuro». Para Senge (1990), la visión personal no es un pronóstico de lo que pensamos que va a suceder, es el establecimiento de lo que las personas quieren que suceda. En ese sentido, cuando se indica que la visión es una imagen realista, va más allá de la clásica definición de un sueño que se quiere rea-

► ² «Personal Mastery» en su concepto original en inglés.

lizar. En el Kaizen-Coaching la visión personal debe representar el destino a dónde la persona quiere llegar, pero debe ser alcanzable. Así pues, estableciendo un ejemplo sencillo, supongamos que una persona nos indica -como visión personal- que el próximo año será un astronauta de la NASA y que viajará a la Estación Espacial Internacional. No cabe duda, que es una visión, pero la realidad es que es poco creíble si se trata de una persona que nunca ha tenido contacto con el ambiente de viajes espaciales. Por lo tanto, la visión personal en el Kaizen-Coaching debe representar un reto creíble y alcanzable para que la persona sienta que realmente sí se puede llegar a ella.

Ahora bien, el estado futuro del Kaizen-Coaching le permitirá a cualquier persona colocar una meta a largo plazo en forma de visión personal y, tal como se indicó, generar un reto que le permita visualizar hacia dónde ir. Senge (1990) denomina a este reto «tensión creativa». La tensión creativa representa un reto que toda persona debe tener al momento que establece su visión, es decir, «estirar» la brecha que existe entre el estado actual y el estado futuro del Kaizen-Coaching. Senge (1990) lo explica de una manera sencilla, la mano izquierda representa el estado actual y la mano derecha el estado futuro. Y, en medio de ambas, se encuentra una liga que, en el momento que se estira, genera la tensión entre los dos estados. Si la visión te genera tensión en ese momento se convierte en un reto constante que la persona quiere y desea alcanzar día a día. La tensión creativa genera una fuerza para juntarlas. La esencia del viaje del estado actual al estado futuro es el aprendizaje de cómo generar y sostener la tensión creativa en nuestras vidas a través del Kaizen-Coaching.

Tampoco, en la presente obra, se trata de generar un manual descriptivo de cómo redactar la visión personal, ni decirles a los lectores en forma de receta cómo se escribe una visión. La literatura muestra varias y diferentes formas de tener el enunciado de la visión, desde redactarla en un tiempo futuro, hasta escribir en varios párrafos o en algunas pocas líneas, el contenido de la misma. Por tal motivo, para tratar de estandarizar el estado futuro del Kaizen-Coaching, a conti-

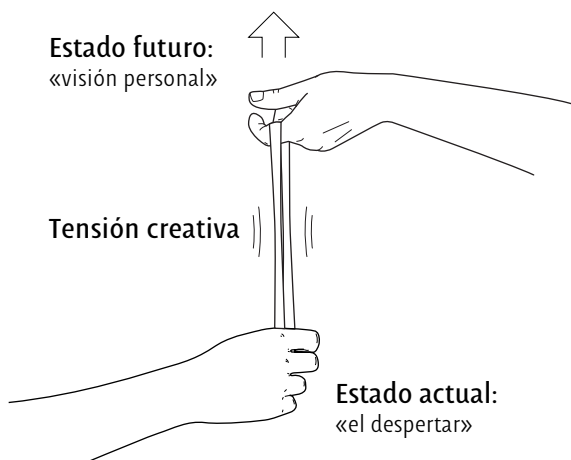


Figura 6.

La tensión creativa en la visión personal

Adaptado de Senge (1990)

nuación se brindan algunas pautas generales³ que servirán de guía para la redacción de la misma:



1. La visión personal debe proyectarse entre cinco y diez años (de la vida de una persona).
2. La visión personal debe contener siempre el concepto de tensión creativa. El reto constante para el estado futuro del Kaizen-Coaching es fundamental para la motivación de la persona. Para generar la tensión creativa el enunciado de la visión personal debe contener una fecha en forma de años.
3. La visión personal se deberá redactar en tiempo presente para estimular la parte realista y creíble de la visión. Un ejemplo de que concentra los tres puntos anteriores se muestra a continuación: «En el 2020 soy una persona que equilibra su peso para mantener mi salud física».

► ³ Ejemplos de estas pautas se pueden encontrar en los cuatro casos del siguiente capítulo de esta obra.

4. El enunciado debe ser corto, no más de seis líneas (un párrafo máximo). Otro elemento importante es que la descripción de la visión debe ser clara y directa. Los textos de visión con muchos párrafos de redacción son confusas y no generan tensión creativa.
5. La visión personal del estado futuro del Kaizen-Coaching debe representar una imagen que quieres lograr y que sientes que ya lo lograste, por lo tanto, la redacción de la misma debe estimular y de ser atractiva para que, día a día, la persona que vaya a ese camino lo consiga.

Los cinco elementos anteriores representan la forma del enunciado de visión personal que debe tener una persona en el estado futuro del Kaizen-Coaching. Pero la pregunta que le puede surgir al lector después de leer los párrafos anteriores será, ¿en verdad requiero de una visión para cambiar o mejorar? La respuesta es que la visión personal en el Kaizen-Coaching es como la gran luz que se encuentra al final de un camino totalmente oscuro: imagine que se encuentra en la playa de una isla desierta, en una noche oscura y estrellada, y escoge en el cielo la estrella (no planeta) más luminosa del cielo nocturno; por supuesto, puede ser la estrella Sirius⁴; siguiendo con el relato supongamos que esa persona que se encuentra en esa playa, tiene una nave espacial que viaja a la velocidad de la luz y entra en un agujero de gusano⁵ que lo llevará a la estrella Sirius; lo interesante del viaje hipotético es que la nave no puede salirse de la luz de la estrella que genera

► ⁴ Es el nombre propio de la estrella *Alfa Canis Majoris*, la más brillante de todo el cielo nocturno vista desde la Tierra, situada en la constelación del hemisferio celeste sur *Canis Major* (Osa Mayor). Esta estrella tan notable, que es en realidad una estrella binaria compuesta por una estrella blanca de secuencia principal, Sirio «A»; y otra estrella más tenue, una enana blanca conocida como Sirio «B».

► ⁵ En Física un agujero de gusano, también conocido como puente de *Einsten-Rosen*, es una hipotética característica curvatura del espacio-tiempo, descrita en las ecuaciones de la relatividad general. En términos prácticos, representa un camino corto o atajo entre dos distancias ubicadas en el universo de tres dimensiones. Por lo tanto, existen dos extremos del mismo una entrada y una salida a través de la cual puede viajar la materia. Hasta el momento de escribir esta obra no hay ninguna evidencia física de su existencia.

un camino visible hacia la misma, por todo el agujero de gusano, por lo tanto, la persona en la isla desea con toda intensidad llegar a esa estrella, a esa luz, que en cada momento del viaje lo guía hacia la misma; la estrella y la luz de la misma representan esa visión personal tan poderosa y tan fuerte en el estado futuro del Kaizen-Coaching.



A manera de conclusión el «Do» (道) del estado futuro: «la visión personal» es «crear una imagen o estado mental futuro que estimule a la persona a seguirla desde su estado actual. El enunciado debe ser realista, creíble, atractivo y, en todo momento, contar con tensión creativa». Teniendo el «Do» del estado futuro, ahora invitamos al lector a explorar el proceso de creación de esta visión personal, el *jutsu* (術) del estado futuro del Kaizen-Coaching.



Cuadro 2. *Jutsu* o técnica del estado futuro: «visión personal»

1. Al igual que en el estado anterior, hay que buscar un lugar tranquilo y relajado en donde pueda sentirse cómodo para comenzar a pensar en su visión personal. En este paso del *jutsu* de la visión personal recomendamos conseguir el lugar favorito de la persona que está comenzando a visualizar su estado futuro. El lugar favorito de la persona puede ser su recámara, una cabaña en el bosque, un estudio, la playa, etcétera.
2. Una vez en su lugar favorito, siéntese de forma cómoda. Comience a generar una actitud reflexiva.
3. Inhale y exhale unas cuatro veces de forma profunda antes de empezar a reflexionar.
4. Identifique, al menos, los diez sueños más importantes de su vida y escríbalos en un cuaderno o en aplicación de notas en su dispositivo inteligente.

5. Con esos diez sueños en mente, imagine un escenario que los sintetice y los haga un solo escenario.
6. Con el escenario en mente responda las siguientes preguntas:
 - ¿Cómo me siento en ese entorno?
 - ¿Cómo me veo en este escenario?
7. Concluido el paso anterior, comience a redactar lo que siente y lo que visualiza en cinco esferas de la vida de una persona.
 - Esfera física-salud. ¿Cómo me veo en cinco o diez años en mi aspecto físico y de salud corporal?
 - Esfera profesional-trabajo. ¿Cómo me visualizo en el ámbito profesional de estudios o del trabajo actual? ¿Qué quiero para mi desarrollo personal en el ámbito del conocimiento y en el desarrollo de habilidades? ¿Cuál es mi estado ideal y óptimo en mi vida profesional y laboral?
 - Esfera material (objetos físicos). ¿Qué objetos o bienes físicos deseo tener (casa, coches, propiedades, empresas, etcétera)?
 - Esfera emocional-relaciones personales. ¿Con quién me quiero ver en el futuro?, ¿qué tipo de relaciones quiero tener con las personas que me rodean (pareja, amigos, parientes, etcétera)?, y ¿deseo estar solo, con pareja, con hijos, con amigos, entre otras posibilidades?
 - Esfera responsabilidad social-ambiental. ¿Cómo contribuiré a la comunidad en los cinco y diez años siguientes?, y ¿cómo contribuiré a la salud ambiental del planeta en el futuro?
8. Redactada cada una de las esferas. Se puede elaborar una redacción final que forme un enunciado de máximo seis líneas y que sintetice la visión personal.

9. Con la visión personal escrita se puede hacer una reflexión personal que logre estimular la tensión creativa. Algunas preguntas de reflexión que pueden ayudar son las siguientes:

- ¿Qué tanto me motiva esta visión para seguirla?
- ¿Me provoca conformidad o estrés positivo para alcanzarla?
- Supongamos que alcanza la visión en este momento, ¿qué obtendría como persona al tenerlo?, ¿me llena plenamente o sólo es una ilusión pasajera? Si en la noche ocurriera un milagro y por la mañana tuviera todo lo que en cada dimensión de la visión he descrito, ¿cómo me sentiría?

10. Respondidas las preguntas reflexivas, el último paso de la construcción, de la visión personal, es colocarla como la imagen que deseamos alcanzar. Nuestro estado futuro del Kaizen-Coaching.

La construcción de la visión personal del estado futuro del Kaizen-Coaching es un paso fundamental para conseguir el cambio exitoso y positivo de una persona. Con un rumbo establecido cualquier persona está lista para iniciar el camino del estado actual al estado futuro, sin olvidar que el Kaizen-Coaching es una serie de pasos que nos permite crear nuevos hábitos de conducta en nuestra vida, dejando atrás el miedo producido por la amígdala. Con rumbo establecido, es decir, la visión personal, los pequeños pasos que cada persona realizará para mejorar tienen sentido y dirección. Cabe resaltar, a manera de colofón de este estado que, aunque parece complejo el redactar la visión personal es un ejercicio sencillo y simple de reflexión personal. Se puede realizar en una, dos o tres sesiones de máximo una hora y

treinta minutos. Aunque, al respecto de esto, lo más recomendable es no utilizar más del tiempo indicado tanto de la duración del ejercicio como en el número de sesiones. El lector también debe comprender que la filosofía del Kaizen-Coaching no busca en ningún momento ni prisas, ni resultados espectaculares, lo importante es el proceso que vive cada persona en ese camino de cambio. Por lo tanto, cada persona que busca un cambio no debe preocuparse por crear una visión «perfecta» desde un punto de vista teórico y académico; por el contrario, debe conseguir una visión adaptada a sus sueños, intereses y realidades personales. Cerremos este estado futuro y procedamos a entrar al camino del Kaizen-Coaching por cada uno de sus ciclos potenciadores.

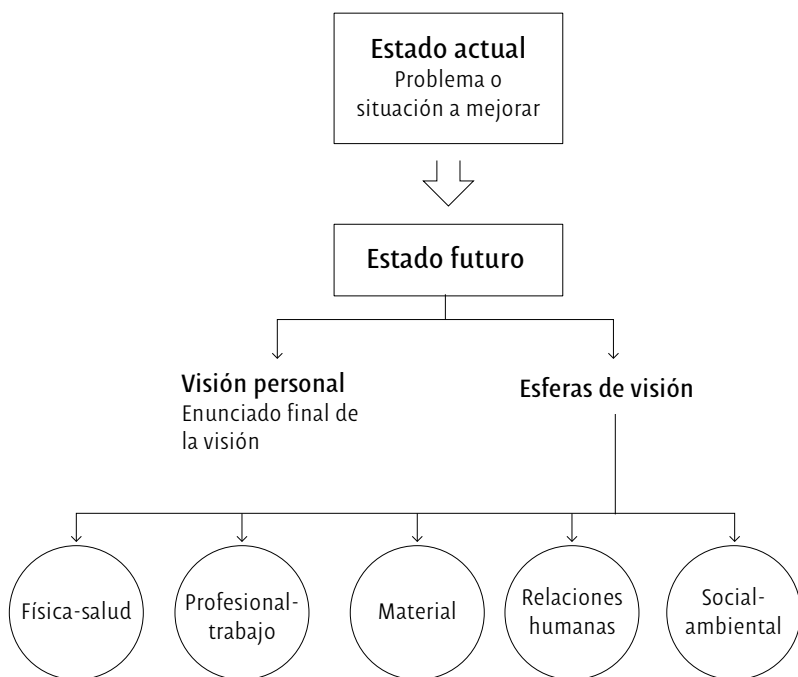


Figura 7.

Avance de la práctica del estado futuro

EL BUCLE DEL NACIMIENTO

El primer bucle o ciclo potenciador que se presenta en el modelo del Kaizen-Coaching es el del nacimiento. Se denomina así porque la persona después de «despertar» en su estado actual, establece su visión personal en su estado futuro y comienza a nacer en su nueva vida. Una vida de cambio y de mejora gradual a lo largo de su nuevo camino. La persona en este bucle comienza a sentir un fuerte deseo por cambiar, incluso, su voluntad por mejorar crece de forma gradual y constante cada día, y comienza a experimentar una nueva vida que incluso su cerebro lo traduce con nuevos caminos que se convierten en nuevos hábitos de vida.

En este bucle potenciador del «bucle del nacimiento» existe una capacidad que comienza a desarrollar a las personas en el camino del nacimiento, a la mejora continua. Esta capacidad o virtud es la «voluntad». La palabra voluntad proviene del latín *voluntas* (verbo *volo* = «querer», y sufijo *-tas, -tatis* = «-dad», «-idad», en español) que significa «querer o intentar». Si la pudiéramos conceptualizar la definiríamos como la capacidad o virtud de los seres humanos que les permite decidir, realizar, ejecutar e incluso ordenar su conducta de forma intencionada. Con ella las personas pueden dirigir y gobernar sus acciones y, por lo tanto, decidir con libertad lo que quieren hacer. Por ello, la voluntad es de vital ayuda cuando se inicia un cambio o una mejora en la vida personal, ya que en caso de ser negativa esta intención, es decir, si la persona no lo desea, no se pueda comenzar a mejorar.

El ejemplo más interesante de la voluntad está en el uso de la misma, en la serie de superhéroes de ficción conocida como Linterna Verde⁶ del Universo DC. El superhéroe linterna verde usa su anillo de poder con la energía verde de la voluntad para enfrentar a sus enemigos a través de la creación de objetos físicos que lo ayudan a combatirlos. La fuerza de voluntad, en la serie de ficción, es equilibradora y tiene la capacidad de mantener controladas las propias emociones.

► ⁶ El primer Linterna Verde fue creado por el guionista Bill Finger y el dibujante Martín Nodell en julio de 1940, en el *All American Comics* #16.

Por lo tanto, la voluntad fue escogida por los Guardianes del Universo para utilizarla como fuente de poder para su cuerpo de Linternas Verdes, por su origen en lo más interno del corazón de una persona. En la realidad práctica es sencillo observar como la voluntad puede vencer incluso al miedo (la fuerza amarilla en el cómic), a la inseguridad y a la mediocridad de las personas cuando se trata de tomar una decisión y seguir adelante.



Volviendo a nuestro ciclo potenciador, el «bucle del nacimiento» consta de tres etapas secuenciales y graduales que la persona va explorando con el apoyo de su *coach* bajo el cobijo de la filosofía Kaizen-Coaching. Estas tres etapas son: 1) Intenciones de cambio (los retos); 2) Evaluación de estándares actuales y 3) Auto-reflexión (*hansei*). El «Do» (道) del «bucle del nacimiento» es evaluar y reflexionar sobre mi situación actual desde una plataforma de «ya convencido de cambiar» y con datos cuantitativos para establecer retos pequeños que comiencen mi camino hacia la mejora continua. Teniendo en mente el «Do» y las etapas del ciclo potenciador, a continuación se muestra el desarrollo de cada una de dichas etapas:

Comencemos con la primera etapa, las «intenciones de cambio (los retos)». Las personas están listas con su visión personal a la vista, con esa luz que representa el faro del camino a seguir. Una vez ahí, es necesario plantearse una serie de retos sencillos y simples que le cuestionen aún más su *statu quo*. Claro desde un ángulo y una perspectiva diferente del estado actual «el despertar», debido a que la persona ya está lista y convencida para iniciar un cambio. Así pues, cada reto debe redactarse en forma de oportunidad, de manera que la persona que está propensa al cambio lo sienta así. No se deben redactar más de tres retos por cada situación del cambio. La razón es simple: cada reto se vinculará en el siguiente ciclo potenciador con un objetivo de mejora. Se deben redactar en primera persona, en tiempo presente y con un verbo que genere obligación, de forma

que estimule a la persona y sienta tensión creativa al leerlo cada día. Por último, es importante señalar que la persona nunca estará sola en el proceso, siempre estará acompañada de su *coach* para guiarlo en la forma de reflexionar y pensar sus retos pequeños. Un ejemplo sencillo de cómo redactar uno de estos retos en la dimensión o esfera física o de salud es el siguiente: «tengo que comenzar a bajar de peso este año».

La segunda etapa de este ciclo potenciador es la «evaluación de estándares actuales». Las personas junto con su *coach* comienzan a medir y a evaluar su realidad actual en las diferentes esferas de la visión personal. La finalidad es realizar un primer diagnóstico de cómo se encuentra la persona para que, a partir de ahí, comience su camino hacia la mejora continua. De igual manera esta etapa funciona como plataforma fundamental para medir el avance y el progreso en etapas posteriores, con rumbo a la visión personal. De hecho, teniendo la primera medición de diagnóstico inicial, estaremos listos para poder observar resultados a corto plazo (goles rápidos) y recompensarnos por nuestros logros. La pregunta obligada es «¿cómo se realiza esta medición?». Observemos algunos ejemplos que nos puede ayudar a ilustrar el ejercicio en la siguiente tabla, de antemano conociendo que en el capítulo 4 se expandirán los mismos con los casos de estudio seleccionados.

Con estos estándares en mente la persona se encuentra preparada para realizar una comparación cuantitativa de la vida que lleva con respecto a datos e indicadores específicos, los cuales miden cómo es esa vida en las cinco esferas de la visión personal. Una vez con los datos en la mano, el *coach* y la persona sumergida en el cambio del Kaizen-Coaching puede comparar los resultados con estándares internacionales de calidad de vida, y analizar juntos la situación actual de la persona a cambiar. Ahora bien, cada uno de los indicadores de las esferas le proporciona a la persona un diagnóstico inicial sobre la gravedad, o no, de su problema de calidad de vida. Y aunque, generalmente, la persona que realiza el cambio se encuentra decidida, probablemente por

una crisis específica a mejorar la evaluación de estándares actuales le indica la magnitud de la situación en específico. Por último, tampoco quiere decir que se trata de mejorar en cada una de las esferas, más adelante junto con el *coach* se dará prioridad a qué indicadores de determinada esfera se requieren cambiar planeando y programando las actividades de mejora del problema establecido en el estado actual.

- La tercera etapa es la autoreflexión o *hansei* (反省,) como lo denominan los japoneses. En esta etapa la persona realiza un acto en el camino de la mejora continua para que, a la luz de los estándares de evaluación, comience a reconocer sus errores y así consolidar el despertar realizado en el estado actual. Imaginen una persona que tiene problemas con el alcohol. Una crisis de este estado lo lleva al hospital y en ese momento, en su estado actual «el despertar», reacciona y se da cuenta que no puede seguir así. Comienza su proceso de cambio con el *Kaizen-Caoching* y, una vez que establece su visión personal, por supuesto relacionado con dejar la bebida, llega al primer ciclo del nacimiento. Establece sus retos pequeños que, en pocas palabras, tienen que ser: «dejar de tomar día por día». Y mide sus estándares actuales con el apoyo de su *coach* y, de repente, teniendo los datos enfrente se da cuenta que la cantidad de alcohol que ingiere por semana le puede dañar su hígado y diferentes órganos de su cuerpo. El *insight* (entendido en esta obra como «rayo iluminador») que recibe es tan grande que su proceso *hansei* le permite decirse a sí mismo: «ya basta... ya no puedo seguir así».
- El proceso de *hansei* no es, en ningún momento, una sesión de psicoterapia, es el simple hecho de ser lo suficientemente humilde para darse cuenta que tienes un problema, y que en ocasiones es grave y, por lo tanto, hay que detenerlo porque si sigue así perjudicará tu calidad de vida. Con el proceso de *hansei* la persona reconoce sus errores haciendo un alto total en su vida y en su proceso de cambio para decir de manera modesta: «ya es tiempo de mejorar».

Ejemplo de medición		
Esfera de la visión personal	Física-salud	<p>Peso corporal para el tema de la obesidad.</p> <p>Nivel de glucosa.</p> <p>Nivel de colesterol y triglicéridos.</p> <p>Ingesta de calorías.</p> <p>Tipo y porcentaje de padecimientos por el estrés y la depresión (ansiedad, insomnio, hemorroides, arritmias cardíacas, trastornos alimenticios, irritabilidad).</p> <p>Nivel de bulimia.</p> <p>Fumador o no fumador. En caso de ser fumador cuántas cajetillas de cigarros se consume a la semana.</p> <p>Porcentaje de ingerir bebidas alcohólicas a la semana o abstemio.</p> <p>Tipo y porcentaje de ejercicio físico practicado diariamente.</p> <p>Tipo de nutrición (cantidad de carbohidratos, proteínas, grasas no saturadas, vitaminas y mineras que se consumen por día, por semana y por mes).</p>
	Profesional-trabajo	<p>Puesto y funciones actuales.</p> <p>Grado académico máximo (para medir el nivel de conocimiento en una especialidad).</p> <p>Empresa o negocio propio.</p> <p>Tipos y porcentaje de habilidades específicas y/o competencias (trabajo en equipo, emprendimiento, empatía, liderazgo, entre otras).</p>
	Material	<p>Propiedades (terrenos, casa, departamentos) en forma de bien patrimonial</p> <p>Vehículos de transporte (automóviles, motocicletas u otros).</p> <p>Accesorios y equipos del hogar (PC, laptops, teléfonos inteligentes, tabletas electrónicas, televisión de plasma, electrodomésticos, entre otros).</p> <p>Empresa o negocio propio como un bien financiero.</p>
	Emocional-relaciones personales	<p>Con pareja o sin pareja (indistinto el género sexual).</p> <p>Con hijos o sin hijos.</p> <p>Porcentaje de encuentros semanales con familiares directos (padre, madre, abuelos y hermanos).</p> <p>Grado de soledad (número de amigos sinceros y honestos).</p> <p>Estabilidad emocional, amorosa, sexual (relaciones sexuales mensuales con pareja estable y de forma segura).</p> <p>Número de viajes de placer (conocimiento, turismo, diversión, cultural) realizados en un año.</p>
	Social-ambiental	<p>Porcentaje de reciclaje basura del hogar.</p> <p>Grado de participación en campañas ambientales.</p> <p>Grado de participación en la junta de vecinos.</p> <p>Grado de participación en campañas sociales y ambientales de tu colonia.</p> <p>Porcentaje de ahorro de agua potable y energía de tu hogar.</p>

Tabla 8. Medición de estándares actuales por esferas de la visión personal

Descritas las tres etapas que componen el ciclo potenciador a continuación se presenta el *jutsu* (術) del «bucle del nacimiento».

Cuadro 3. *Jutsu* o técnica del «bucle del nacimiento».

1. Establecido en su lugar favorito, la persona que va en el camino del Kaizen-Coaching debe redactar tres retos pequeños. Una vez escritos es importante imprimirlos (o recortarlos) y pegarlos en un lugar visible, donde se puedan visualizar de forma fácil y sencilla. Se pueden realizar, también, en una hoja de rotafolio grande para que sea más sencillo observarlos diariamente.
2. Junto con su *coach*, tomar los datos mensuales de los estándares actuales de cada esfera de la visión personal. Importante: se tiene que ir recopilando los datos de forma diaria de cada esfera y realizar un resumen semanal de la misma en un cuaderno de bitácora, al cual denominaremos «Plan Kaizen de cambio-PKC». El análisis de los mismos se realizará en conjunto con el *coach*, cuando termine el mes de recolección de los datos. Concluido el mes se imprimirán y se pegarán, al igual que los retos, en un lugar visible.
3. Finalmente, para el proceso *hansei*, se recomienda que la persona que va en el camino del Kaizen-Coaching se vaya un día de su lugar habitual, puede ir a la playa, a un balneario, un bosque, un jardín, o donde le parezca más placentero. Lo importante es que esté tranquilo, relajado y sereno, listo para responder, al menos, tres preguntas básicas:
 - ¿Me siento cómodo con la calidad de vida que tengo en la actualidad en mi vida personal?
 - ¿La realidad que observo de mi calidad de vida realmente se dirige hacia los retos que me planteo y hacia mi visión personal?
 - ¿Quiero y puedo llevar esta realidad actual a un cambio y a una mejora en mi calidad de vida?

En la siguiente figura se muestra un avance gráfico del ciclo potenciador.

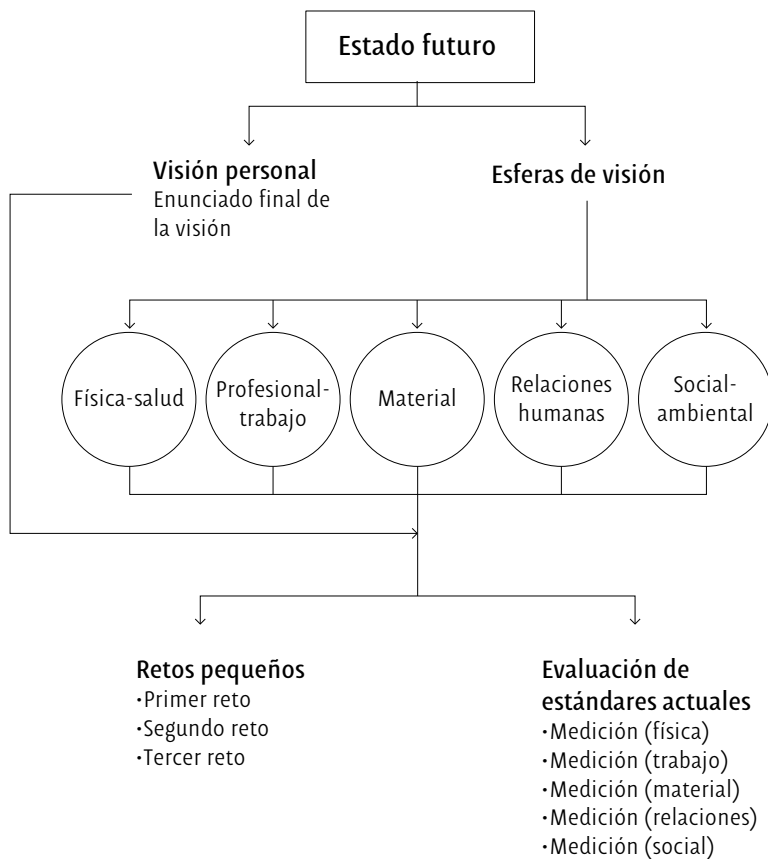


Figura 8.

Avance de la práctica del estado futuro

EL BUCLE DE LA ACCIÓN

Uno de los grandes problemas de los mexicanos, y de varias culturas y sociedades de Latinoamérica, es la falta de acción hacia los problemas que nos acogen constantemente. Se planean, se discuten e incluso se critican diferentes temas, problemas y soluciones pero, al final del día, se hacen pocas cosas al respecto. Y, por supuesto, los temas se demoran y continúan aletargados por mucho tiempo. La acción es lo que provoca que la gente aprenda, en otros términos «aprendo haciendo» del inglés «learning by doing». Si tengo la oportunidad de realizar y practicar algo en mi vida en el día a día, es seguro que al final del día aprenderé de lo mismo. En el Kaizen-Coaching el «bucle de la acción» tiene como propósito principal o *do* (道) el establecimiento de una «serie de objetivos y acciones de mejora específicos, que lleven a la persona a continuar su proceso de cambio de forma ordenada y organizada. Asimismo, el propósito de este ciclo potenciador también es la implementación del plan de mejora establecido y su monitoreo».



Para poder alcanzar el *do* del «bucle de la acción» se requieren, al menos cuatro etapas para ejecutarlo. Dichas cuatro etapas son las siguientes: 1) Objetivos de mejora; 2) Plan de acción; 3) Implementación y 4) Monitoreo. A continuación se explican cada una de las etapas específicas del «bucle de la acción»:

- La primera de las etapas del «bucle de la acción» es el establecimiento de «objetivos de mejora». Como podemos recordar, en el bucle potenciador anterior se establecieron tres pequeños retos que representaban el paso previo para establecer los objetivos de mejora. Un objetivo de mejora es un hito o meta que hace tangible la visión. Las características específicas que debe tener cualquier objetivo de mejora en el Kaizen-coaching son: a) debe ser medible y cuantificable; b) debe tener un principio y un fin, y c) debe tener un blanco específico

(el reto). Con esto mente la persona que sigue su camino en el Kaizen-Coaching se prepara para redactar sus Objetivos de Mejora. Algunos elementos importantes que debe considerar al momento de escribir los objetivos, con el apoyo de su *coach*, son los siguientes: sólo se debe redactar tres objetivos de mejora del problema que lo hizo entrar en este proceso de cambio, ya que plantear más objetivos de los tres establecidos representaría un mayor esfuerzo de cambio y, por supuesto, un mayor número de acciones de mejora. La idea es que la persona vaya paso a paso siguiendo la filosofía del Kaizen-Coaching con pequeñas metas para conseguir, lo que se propone lograr, sin exagerar y sin crear un plan ambicioso que lo haga fracasar y caer en algún bucle inhibitor, como el de la indisciplina. De igual manera, se pueden plantear uno o dos objetivos, teniendo como límite superior tres máximo.

- Otro aspecto importante es vincular en todo momento los objetivos a la visión personal. Todo objetivo de mejora planteado en este ciclo debe alinearse completamente a la visión personal. La razón es simple, el camino está planteado del estado actual al estado futuro, cualquier esfuerzo realizado por la persona que se salga de la luz de la visión personal (recordemos la estrella Sirius) afecta seriamente la energía, el interés y la motivación de las personas por mejorar. Finalmente, el último elemento a considerar es que los objetivos deben redactarse con las características planteadas unas líneas anteriores. Por ningún motivo se deben escribir objetivos en forma de buenas intenciones, de deseos inalcanzables o de metas establecidas por otras personas (amigos, familia, pareja). Los objetivos de mejora deben ser simples, sencillos, medibles y fáciles de alcanzar. Y, por supuesto, siempre propios y nada más que propios. Al final, cualquier persona puede opinar, es decir, brindar un consejo, pero el proceso de cambio es de la propia sumergida en el Kaizen-Coaching. Para ilustrarlo a continuación se muestra un ejemplo sencillo, recordándole al lector que un despliegue de varios ejemplos se brinda-

rán en los casos de estudio que se presentan en el capítulo 4. Partiendo del reto establecido en el «bucle del nacimiento»: «tengo que comenzar a bajar de peso este año». Redactamos el objetivo de mejora: «para el primer trimestre de 2015 bajaré 5 kilos de mi peso corporal».

- La segunda etapa de este ciclo potenciador es el «plan de acción». El plan de acción es el programa de trabajo que requiere la persona inmersa en el Kaizen-Coaching para cambiar. Este programa de trabajo está compuesto por los tres objetivos de mejora establecidos, y por cada una de sus acciones específicas para llevarlas a la práctica. Para evitar perdernos y mantener un control de nuestro avance, cada acción debe contener fechas específicas de programación para ser realizadas. Preferentemente las fechas deben ser por día, y agruparlas por semana y mes. Cabe resaltar que las acciones de mejora, que se establezcan, deben mantener la filosofía del Kaizen-Coaching, simples, sencillas y directas, el enunciado de las mismas en ningún momento debe ser complejo o rebuscado. Entre más sencillo se plantee más fácil será su ejecución futura. Ahora bien, el plan de acción debe ser en todo momento un instrumento vivo de trabajo de gestión, en ningún momento debe representar un requisito en papel para cumplir «lo que mi *coach* me pidió». Una vez concluido se debe pegar en un lugar visible con la finalidad de darle seguimiento al mismo. Cada avance debe ilustrarse gráficamente en el plan y, cuando se consigue un objetivo, debe pegarse o dibujarse una estrellita de logro. El lector podría reflexionar al respecto: «¿cómo si estuviéramos en el kinder?», la respuesta es sí, simple, sencillo y muy visual. En la figura de avance al término de este bucle potenciador se puede observar un ejemplo del mismo.
- La tercera etapa es la consecuencia natural del plan de acción, es decir, la «implementación» del mismo. Implementar una acción de mejora es sinónimo de ejecutarla, de llevarla a la práctica. Al igual que en el «bucle del nacimiento», la voluntad juega un papel crucial en la implementación del plan de

acción. A través de ella la persona inmersa en el Kaizen-Coaching decide y ejecuta cada una de las acciones de mejora establecidas en el plan. Por obvias razones, se corre el riesgo de levantarse un día con muy poca voluntad y disciplina para realizar las acciones de nuestro plan. Por ello el apoyo del *coach* es vital, en cualquier momento que la persona sienta que flaquean sus fuerzas debe contactarlo para solicitarle apoyo. La solicitud es simple: «¡No me dejes caer! ¡Tengo que seguir!». Es necesario el apoyo del *coach* para no caer en el bucle inhibitorio de la indisciplina. Entrando en ese «agujero negro» puede existir un bloqueo parcial o total del esfuerzo de mejora. Otro elemento importante de esta etapa es que la implementación representa «hacer cosas». Y haciendo cosas aprendemos y avanzamos. Por lo tanto, la etapa de implementación representa los primeros aprendizajes de la persona en camino para alcanzar su visión personal.

- Finalmente, la etapa final del «bucle de la acción» es el «monitoreo». Esta etapa representa el seguimiento del plan de acción al momento de la ejecución. Su característica especial es que forma parte de la motivación de la persona involucrada en el Kaizen-Coaching. Cada logro obtenido es parte fundamental del avance hacia la visión personal. El *coach* está siempre con la persona centrada en el cambio, sin embargo, la responsabilidad del seguimiento siempre es de la misma persona, ya que el *coach* sólo funciona como guía e impulso al logro de las acciones de mejora. Cada acción de mejora obtenida se acerca al logro de cada objetivo de mejora y, por supuesto, el acercamiento hacia la visión personal. Por lo tanto, mantener el seguimiento del logro, de cada acción, es fundamental. Dos elementos finales a considerarse en esta etapa son los siguientes. Primero el monitoreo de las acciones de mejora debe hacerse en un lugar visible, tal como se muestra en la figura al final del apartado. Debe realizarse en el plan de acción, a través de etiquetas visibles en el mismo programa y en cada acción. Por ejemplo, un rayo de monitoreo o seguimiento o una estrella

de acción de mejora conseguida o logro (en la figura siguiente se ve un ejemplo). Asimismo, como segundo término el monitoreo no debe realizarse sólo para cumplir con los requerimientos del *coach*, se debe presentar como un proceso natural de gestión de tu propio avance. Una recomendación que puede funcionar muy bien es hacer un balance del plan al inicio de la semana, el lunes por la mañana o incluso el domingo por la noche. Así como un cierre los sábados por la tarde de lo que fue tu semana con respecto a tus acciones de mejora.

Descritas las cuatro etapas que componen el ciclo potenciador a continuación se presenta el *jutsu* (術) del «bucle de la acción»:



Cuadro 4. *Jutsu* o técnica del «bucle de la acción»

1. En el lugar favorito, construir el plan de acción. Se puede preparar en una hoja de rotafolio (grande) usando diferentes colores y construyéndolo en la siguiente secuencia:
 - Primero, redactar los objetivos de mejora que parten de los retos. Se puede utilizar el color azul rey para representarlos.
 - Segundo, por cada objetivo de mejora escribir sus acciones de mejora, las mismas se escriben por debajo de los objetivos. Se puede utilizar el color negro.
 - Tercero, programar las fechas de realización de cada objetivo y acción de mejora. Dicha programación se debe realizar por día, por semana y, al final, agrupar todo en el mes.

- Cuarto, del lado derecho de cada acción de mejora se coloca una barra horizontal de programación sobre las fechas correspondientes. Dicha barra de «programación» debe ser de color rojo.
2. En cuanto al monitoreo, se debe trazar una barra de color azul, de realizado, una vez que se haya ejecutado la acción de mejora. De igual manera se colocará del lado derecho, de la acción de mejora, por debajo de la barra de programación. Si la persona que está siguiendo el camino del Kaizen-Coaching encuentra desviaciones en el monitoreo de su plan es importante consultarlo con su *coach* para corregirlo. El monitoreo, de igual manera, puede hacerse de forma electrónica si la persona que está en el cambio cuenta con una tableta puede programar sus acciones de mejora semanales y mantener el seguimiento más cercano al mismo además de su plan de mejora.
 3. Sumamente importante el *hansei* final semanal. Lo más recomendable será realizarlo como autoreflexión y, posteriormente, cruzar la información con el *coach* del avance, las emociones y los sentimientos que afronta con el monitoreo de su plan de acción. Algunas preguntas que pueden ayudar a este camino son las siguientes:
 - ¿He conseguido paso a paso mis objetivos de mejora?, ¿cómo voy?
 - ¿Me siento satisfecho y emocionado con mi progreso?
 - ¿Hasta ahora cuál ha sido la clave del éxito?, o en su caso, ¿ha encontrado algún obstáculo para lograr sus objetivos y acciones de mejora?

Retos pequeños

- Primer reto: Tengo que comenzar a bajar de peso este año
- Segundo reto
- Tercer reto



Objetivos de mejora

- Objetivo 1: Para el primer trimestre de 2015 bajaré 5 kilos de mi peso corporal
- Objetivo 2
- Objetivo 3

Plan de acción-monitoreo

Acciones de mejora		Semana 1							Semana 1						
		L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
Objetivo 1															
	P														
Crear una dieta balanceada de carbohidratos y proteínas	P														
	R														
Hacer ejercicio una vez al día, en tiempo progresivo	P									M					
	R				*										

P=Programado R=Realizado M=Monitoreo *=Logro monitoreado

Figura 9.

Avance de la práctica del «bucle de la acción»

EL BUCLE DE LA SOSTENIBILIDAD

El esfuerzo en el mejoramiento de la calidad de vida personal tiene su gran reto en sostener lo emprendido. En otros términos, quizás el ciclo potenciador más importante del modelo del Kaizen-Coaching es el del «bucle de sostenibilidad». En la jerga de la tradición mexicana existe un refrán que indica que «lo difícil no es llegar sino mantenerse»; esta afirmación (más que razón) se ha ido probando a lo largo de los años en el ámbito de las organizaciones y en los procesos de cambio de las personas. Este concepto se conoce como «sostenibilidad», el cual no debe confundirse como el de «desarrollo sostenible medio ambiental», es una idea acuñada por el filósofo de la calidad Joseph Jurán en la década de los noventa, el cual indicaba que la sostenibilidad se refería a «sostener lo ganado (holding the gains)» o al principio de «constancia en el propósito» de Deming (1986). En ese mismo orden de ideas, para Jurán (1990) una vez que se ha planificado la calidad (entender los requerimientos del cliente para adaptar los procesos de producción a los mismos), controlado la calidad del proceso y del producto a través del control estadístico de procesos, y mejorado los defectos que se encuentren durante este control, es sumamente necesario sostener lo ganado (Jurán y Gryna, 1988; Jurán, 1990). En otras palabras, mantener lo ganado gira entorno a incrementar la eficiencia de los procesos, satisfacer a los clientes, y la generación de ahorros en recursos y costos. Además de fortalecer las habilidades del personal a través de una formación efectiva (Dale, 1996).

Para la investigadora italiana Nicola Bateman (2005) la sostenibilidad, es decir, el mantener lo ganado después de un cambio o en una mejora se presenta en diferentes niveles a lo largo de la vida de una organización, y clasifica esos niveles utilizando letras que van de la «A» a la «D»; siendo la «A» el máximo nivel de sostenibilidad de un cambio

► 7 El desarrollo sostenible de acuerdo a Zairi (2005), está basado en una necesidad percibida de valorar el deterioro ambiental del planeta, de tal manera que el mantenimiento y cuidado del sistema medio ambiental representa un compromiso actual para cualquier individuo, organización y nación del mundo con el fin de sostenerlo para las futuras generaciones.

o mejora en la organización. Las características principales del nivel «A» de sostenibilidad son:

1. Claridad en el propósito de mejora o cambio.
2. Generar agentes de mejora o cambio que lideren el mantenimiento del esfuerzo.
3. Documentación, medición y mejora de los procesos de cambio y de mejora de forma cotidiana.
4. Trabajo activo de los equipos de mejora

Dentro de estas ideas de «sostener lo ganado» y de «constancia en el propósito», la literatura señala cuatro intentos de definir el concepto de «sostenibilidad», aunque cabe destacar que cada una de las definiciones se encuentra contextualizada y, por lo tanto, circunscrita al propósito de cada investigación en la que se presenta. A continuación se describen:

- «Incrementar el ritmo de la mejora y, al mismo tiempo, sostener lo ganado. Esto es, el mantenimiento de un proceso de mejoramiento continuo. El énfasis se realiza en la búsqueda de oportunidades de mejora, no sólo en sostener el *statu quo*. El enfoque se encuentra en planificar, prevenir y anticipar la declinación del mismo (Dale, 1996)».
- «La sostenibilidad en este contexto significa el mantenimiento de un proceso de mejora de la calidad (Dale *et al.*, 1997)».
- «La habilidad de un organización para adaptarse a los cambios del ambiente de negocios con el fin de obtener y aplicar las mejores prácticas, metodologías y técnicas que aseguren y sostengan un rendimiento superior de los procesos de trabajo (Zairi, 2005)».

En el Kaizen-Coaching el «bucle de la sostenibilidad» tiene como propósito principal el *do* (道): la institucionalización de nuevos hábi-

tos de mejora siempre soportada por el cambio de los modelos mentales de cada persona y mecanismo herramientas que se apliquen de forma disciplinada para generar rutina y hábito de cambio.



Para poder alcanzar el «Do» del «bucle de la sostenibilidad» se requieren al menos tres etapas para ejecutarlo: 1) Cambios de modelos mentales; 2) Disciplina para la transición; y 3) Nuevos estándares de mejora.

A continuación se explican cada una de las etapas específicas del «bucle de la sostenibilidad»:

- La primera de las etapas del «bucle de la sostenibilidad» es el «cambio en los modelos mentales». La persona que ya está en pleno camino de cambio, aplicando sus acciones de mejora a través de su plan de acción, comienza a experimentar en este trayecto una forma de pensar a la que estaba acostumbrada o venía realizando antes del Kaizen-Coaching. La realidad es que sus modelos mentales se ven confrontados día a día cuando intentan realizar una acción de mejora. Para ilustrar de forma más sencilla esta etapa, se puede describir un ejemplo de una persona que está buscando dejar de fumar. Su modelo mental tradicional, es decir, antes del Kaizen-Coaching es que «el cigarro le hace daño a su salud, pero de vez en cuando, no será tanto, y además será a largo plazo dicho daño». Iniciado su camino en el Kaizen-Coaching y tener como objetivo de mejora dejar de fumar en tres meses, cada día que se realiza el intento dando, tan sólo, dos o tres fumadas, el modelo mental tradicional anteriormente señalado se cuestiona en todo momento. De hecho, llega un momento en que su forma de pensar -con respecto al tabaco- comienza a cambiar a un nivel que comienza a rechazarlo. Por supuesto, que el proceso de cambio del modelo de mental se va presentando conforme avanza el tiempo de aplicación de las acciones de mejora. No obstante, cada pequeño paso que se da consolida la sosteni-

bilidad de la mejora. Por último, una buena herramienta que puede ayudar a esta etapa del «bucle de la sostenibilidad» es el «buzón de mejora-reflexión». Éste es un mecanismo sencillo de escribir diariamente el sentimiento que tiene la persona involucrada en el Kaizen-Coaching sobre los cambios que comienza a experimentar como persona. Lo puede realizar en una pequeña libreta, en su tableta electrónica o incluso grabarlo en cualquier dispositivo electrónico. Se recomienda que lo realice por las noches antes de dormir unos quince minutos, y puede utilizar las siguientes preguntas: a) ¿Cómo me siento aplicando mi plan de mejora?, b) ¿Qué es mejor en mí?, c) ¿Qué dicen los demás de mi mejora?, y d) ¿Cómo pueden ayudarme a seguir manteniendo este cambio?

- La segunda etapa del «bucle de la sostenibilidad» es la «disciplina para la transición». La persona inmersa en el Kaizen-Coaching, en esta etapa, no basta con suavizar o cambiar sus modelos mentales, requiere en todo momento de una disciplina estricta de ejecución en sus acciones de mejora. En este sentido, la disciplina para la transición consiste en seguir, paso a paso, el plan de acción establecido para mejorar. A primera vista pareciera algo complicado de realizar, es decir, conseguir obtener la voluntad necesaria para que, con disciplina, se puedan realizar las acciones de mejora de forma cotidiana, contando los días «malos», con estrés o con problemas. Por lo tanto, es el momento que entra la filosofía del Kaizen-Coaching en acción. De esta manera, sostener el esfuerzo de mejora implica ir con pequeños pasos que son la esencia del plan de acción, realizándolos paulatinamente; recordemos que nuestro cerebro se resiste menos a los pequeños pasos que a los grandes cambios revolucionarios y radicales. La disciplina para la transición le permite a la persona inmersa en el Kaizen-Coaching construir una rutina mental en que los pretextos como «hoy no tengo ganas», «hoy no tengo tiempo», «hoy tengo algo más importante que hacer», o simplemente «no lo quiero hacer», se vayan de un lado y se de-

jen atrás. Dejar atrás cada pretexto es cuestión de disciplina diaria por el simple hecho de hacer las cosas; sólo haciendo las cosas o llevando a la práctica las acciones de mejora para cambiar de forma cotidiana se consigue el hábito de la disciplina por mejorar.

- La última etapa del «bucle de la sostenibilidad» es la creación de «nuevos estándares de mejora». Una vez que se ha concluido con la aplicación del plan de acción y se han implementado todas las acciones de mejora se procede a la creación de nuevos estándares de mejora. ¿Qué se entiende por ello? Los nuevos estándares de mejora serán los nuevos objetivos de mejora que se deseen establecer para seguir por el camino del cambio o de la mejora continua. Dichos estándares de mejora se establecen en dos canales específicos: el primero de ellos, de forma individual (esta dimensión se presenta cuando la persona que se encuentra inmersa en el Kaizen-Coaching decide ampliar, por sí misma, sus objetivos de mejora para darle más fuerza a su cambio; generalmente, los nuevos estándares de mejora son pequeños y realistas, por lo que el cambio que se genere debe ir acorde a un esfuerzo paulatino y constante); el segundo, establece un nuevo estándar de mejora en conformidad con su *coach*. La persona inmersa en el Kaizen-Coaching, junto con su *coach*, acuerdan establecer un nuevo estándar de mejora para cada objetivo de mejora previamente cumplido. Con el apoyo del *coach* la persona puede aventurarse a intentar un cambio de mayor alcance, estableciendo -en conjunto- un grupo de acciones de mejora que soporten dicha decisión. En ambos casos, esta última etapa funciona como el estimulante para generar nuevos retos y no dejar caer lo logrado hasta el momento. Una persona que se estanca al indicar «ya lo logré todo», puede perder la voluntad y la motivación de seguir adelante con su esfuerzo de mejora y de cambio. La generación de nuevos estándares ayuda a sostener el esfuerzo de mejora y a mantener la motivación.

Descritas las tres etapas que componen el ciclo potenciador a continuación se presenta el *jutsu* (術) del «bucle de la sostenibilidad»:

Cuadro 5. *Jutsu* o técnica del «bucle de la sostenibilidad»

1. Con la ayuda del *coach* cuestiona los modelos mentales a la luz de las mejoras emprendidas en tu plan de acción. Se puede hacer uso de las siguientes preguntas en nuestro «buzón de mejora-reflexión»:
 - ¿Cómo me siento aplicando mi plan de mejora?
 - ¿Qué es mejor en mí?
 - ¿Qué dicen los demás de mi mejora?
 - ¿Cómo pueden ayudarme a seguir manteniendo este cambio?
2. Las preguntas se pueden escribir en azul, tanto en un dispositivo electrónico, como en una hoja de rotafolio. Las respuestas deben escribirse o capturarse en rojo y remarcadas en negritas. La razón es cuestionar en todo momento, incluso con el color, los modelos mentales.
3. La disciplina para la transición también se puede reflexionar utilizando una simple pregunta:
 - ¿He cumplido todos los días con mi plan de acción?
En caso de tener una respuesta afirmativa, hay que continuar. En caso de tener una respuesta negativa, hay que preguntarse, ¿qué es lo que ha bloqueado mi disciplina para conseguirlo?
4. Cada nuevo estándar de mejora, en forma de objetivo de mejora, que se establezca deberá plasmarse en una ampliación del plan de acción. Por supuesto, que debe continuar con las características de un objetivo de Kaizen-Coaching, medible, cuantificable, realista y con un blanco específico.

FUNCIONES, APOYO Y COMPROMISO DEL COACH (SENPAI)

En la filosofía del Kaizen-Coaching el *coach* será denominado: *senpai*⁸. El *senpai* es el *coach* del Kaizen-Coaching que será el responsable de hacer que la persona involucrada en el cambio (el aprendiz), que a partir de este momento llamaremos *kohai*, logre sus objetivos de mejora. Para poderlo perfilar y conocer sus principales características, a continuación se relacionan sus habilidades y cualidades psicológicas, emocionales y físicas:

- Es una persona mayor de 35 años⁹ que cuente con estudios formales académicos, al menos de licenciatura (de cualquier especialidad) y, por supuesto, que tenga entrenamiento en cualquiera de las modalidades de *coaching*, explicadas en esta obra.
- Demuestra conocimiento especializado y técnico del área en la cual el *kohai* se desenvuelve.
- Tiene amplia experiencia como *coach* y una alta confianza en sí mismo.
- Mantiene entusiasmo y espíritu positivo en todo momento.
- Presenta una buena salud física.
- Ejercita el discurso aristotélico (*logos, ethos y pathos*) logrando generar persuasión en el comportamiento, actitudes y voluntad del *kohai*.
- Saca a la luz su carácter, y el coraje, cuando es necesario enderezar el rumbo del *kohai*.
- Tiene una alta responsabilidad y compromiso por el futuro del *kohai*.

► ⁸ Le recordamos al lector que puede ver la traducción y la explicación, en el capítulo 2, subíndice 2.3 «Algunos ejemplos de modelos del *coaching*», del concepto de *senpai y kohai*.

► ⁹ La edad no es una restricción total, puede llegar a ser flexible. Sin embargo, la persona que entra al proceso de *senpai* debe, al menos, haber vivido tres décadas de experiencia en su vida.

De esta manera para conseguir el propósito de la mejora continua del *kohai* el *senpai* tiene que realizar ciertas funciones elementales:

1. Establecer un puente de confianza con el *kohai*.
2. Ayudarlo a establecer su visión personal.
3. Evaluar y validar los resultados de su situación actual en las cinco esferas de la visión personal.
4. Apoyar en la construcción de los objetivos de mejora y el plan de acción.
5. Escuchar y apoyar en todo momento al *kohai* en cualquier duda o inquietud que surja durante el camino del Kaizen-Coaching.
6. Proporcionar técnicas y herramientas al *kohai* que coadyuven el proceso de cambio.
7. Generar en conjunto con el *kohai* de estrategias de sostenibilidad del esfuerzo de mejora o cambio emprendido.

El *senpai* a través de las seis funciones anteriores llega a una disyuntiva inicial denominada «primera sesión de Kaizen-Coaching». En esta primera sesión de Kaizen-Coaching el *senpai* y el *kohai* comienzan a construir una relación armoniosa entre ambos. En otros términos, se colocan las primeras piedras del puente de confianza mutua donde el *coach* (*senpai*) comienza a realizar su trabajo. Derivado a que esta primera sesión es cuando se conocen ambos actores es de suma importancia que este primer encuentro sea benéfico y positivo para ambos. La finalidad en todo momento será conseguir respeto y confianza mutua de forma recíproca a lo largo de la relación.

La primera sesión de Kaizen-Coaching define el contexto y el escenario de todo el camino del cambio de esta filosofía. Por lo tanto, en la misma, el *senpai* comienza a explorar la verdadera necesidad de cambio o de mejora del *kohai* y puede comprender con mayor profundidad la situación (o problema) en la que realmente se encuentra. De igual manera, en esta primera sesión el *senpai* establece sus compromisos y apoyos al *kohai*, que serán la base de una relación más profunda (que comienza en ese mismo día). Los principales compromi-

Los que se establecen en esta primera sesión del Kaizen-Coaching son los siguientes:

1. Crear una alianza compromiso con el *kohai* para la práctica del Kaizen-Coaching.
2. Entender -en profundidad- la necesidad, situación o problema del *kohai*.
3. Gestionar y apoyar el camino de la visión personal, así como la recolección y análisis de datos de cada una de las cinco esferas de la misma.
4. Descubrir las preocupaciones inmediatas del *kohai*.
5. Enseñar principios, técnicas, herramientas y reflexiones.
6. Comprometerse de forma profunda y exhaustiva en la ejecución de las acciones de mejora del plan de acción del *kohai*.
7. Desarrollar las habilidades de observación profunda y experimentación en el *kohai*.
8. Iniciar el camino del Kaizen-Coaching con la principal necesidad, situación o problema a mejorar del *kohai*, es decir, con su mayor preocupación de cambio.
9. Escuchar (de forma activa) y apoyar en todo momento al *kohai* en cualquier tipo de situación que se le presente.
10. Evaluar y monitorear el avance del *kohai* de forma continua y repetitiva. En un periodo de tiempo semanal como mínimo.

Por último, a manera de descripción específica de lo que debe ocurrir en la primera sesión del Kaizen-Coaching, se explica una pequeña historia real adaptada entre un *senpai* y un *kohai* en su primera sesión:

- *Senpai*. Estimado *kohai*, te doy la bienvenida y espero que te relajes, que te sientas cómodo porque hoy inicia una aventura muy especial en tu vida. Comienzas a vivir la filosofía del Kaizen-Coaching.
- *Kohai*. Gracias por su recibimiento.
- *Senpai*. Como primer punto de la agenda de hoy, de 50 minutos, tendré la oportunidad de explicarte las premisas funda-

mentales de todas las sesiones de *coaching* futuras que tendremos en conjunto.

- *Kohai*. Gracias *senpai* por la oportunidad que me brinda.
- *Senpai*. De esta forma, quiero señalarte al menos tres compromisos básicos a los cuales tendré como responsabilidad de cumplirlos a lo largo de todo tu proceso de mejora continua: el primero de ellos, es que me comprometo a guiarte de forma disciplinada todo tu proceso de mejora continua; enseñarte, bajo mi propia reflexión, principios y herramientas que te ayuden a conseguir dicho cambio y, finalmente, me comprometo a apoyarte y escucharte en todo momento para que no te sientas sólo y no te frustres en esta aventura que emprenderás.
- *Senpai*. Asimismo, antes que comentes algo, quiero decirte que tú tienes que comprometerme a seguir mi guía de forma disciplinada y confiar en mí, para que este proceso de mejora continua sea rico, benéfico y provechoso para mejorar tu calidad de vida. Es importante señalarte que, en algunos momentos de este trayecto sentirás incomodidad y ganas de renunciar. De hecho, probablemente algunos principios, técnicas y herramientas te suenen «raras» y no estés acostumbrada a realizarlas, te pido que confíes en mí, sin pedir una explicación del porqué realizarlas. La confianza y el respeto mutuo será la base de una relación duradera.
- *Senpai*. Perfecto, quiero escuchar tu compromiso.
- *Kohai*. Gracias por tus palabras *senpai*... Me comprometo a recibir sus enseñanzas y guía, y a trabajar de forma disciplinada por mi camino de mejora continua.
- *Senpai*. Ahora sí, comencemos, ¿cuál es, en este momento, el principal problema o situación que sientes que afecta tu calidad de vida?
- *Kohai*. Fíjese *senpai* que estoy muy afligido, o quizás deprimido, desde hace al menos dos meses por un problema personal que no me deja dormir.
- *Kohai*. La realidad es que me divorcié y eso me tiene destruido como persona.

- *Senpai*. Es una situación grave, pero no desesperante. Para empezar, debemos comenzar a conseguir equilibrio en tu vida. Tal como indicaba Buda hay que caminar por el centro del camino y no por los extremos. Por lo tanto, te parece si iniciamos con un pequeño ejercicio.
- *Kohai*. Claro que sí *senpai*.
- *Senpai*. Primero que nada ayúdame a responder esta pregunta: ¿sientes que realmente necesitas cambiar esta situación de forma urgente?
- *Kohai*. (El *kohai* soltó varias lágrimas) Tengo que arreglar mi vida, es extremadamente urgente.
- *Senpai*. (El *senpai* lo calmó con unas palabras) Tranquilo, todo irá bien, confía en mí, que poco a poco saldremos de este proceso doloroso que afecta mucho tu calidad de vida. (Al momento que el *kohai* se calmó, el *senpai* le indicó) Haremos un ejercicio sencillo en el cual tendrás que visualizarte en un estado mejor del que te encuentras ahora. De hecho tendrás que escribirlo.
- *Senpai*. Querido *kohai* piensa en tu lugar favorito, en toda tu vida, puede ser un bosque, una selva, una playa, una cabaña, etcétera. Una vez ahí, comienza a imaginar con tus sentidos, qué es lo que miras, qué es lo que hueles, qué es lo que escuchas. Mientras lo haces cierra los ojos y genera un proceso de respiración profunda, por lo menos unas cinco veces para oxigenar tu cerebro. ¡Listo! Comienza ya.
- *Kohai*. (El *kohai* comenzó a realizar su proceso, cerrando los ojos y respirando).
- *Senpai*. (Una vez que terminó el *kohai*) ¿Cómo te sientes?, ¿lograste visualizarlo? Ahora comenzarás a escribir tus emociones y percepciones de ese nuevo estado.
- *Kohai*. Si lo logré. Comienzo con mi redacción.
- *Senpai*. Tienes que escribir dos páginas de lo que sentiste, si logras terminar durante la sesión, excelente, en caso contrario, lo puedes hacer en casa. Por hoy hemos terminado la sesión.
- *Kohai*. Muchas gracias *senpai*.

Como el lector pudo apreciar en la historia anterior el *senpai* es una persona que mantiene su temple, serenidad y paciencia en todo momento. Para un *senpai* no pueden existir días «malos», de cansancio y/o de tristeza; siempre se debe mantener de buen humor, optimista y con pensamientos positivos. Su enfoque es, en todo momento, el bienestar del *kohai*, y en ese sentido, su camino de mejora. Tal cual lo pudimos observar, al *kohai* de la historia le abruma una situación muy compleja, y el *senpai* de forma serena y tranquila siempre buscó un camino por el cual ayudarlo para ser mejor. Cabe señalar, que el *senpai*, en ningún momento se convierte en su «pañito de lágrimas». Por el contrario, lo estimula a que él mismo pueda vislumbrar y darse cuenta que se encuentra en una «crisis» y necesita cambiar. Su función es de guía y apoyo, no de ejecución por el *kohai* o soporte total. Con su apoyo, el *kohai* tendrá que transitar por sí solo su propio camino de mejora y superar la situación que le aflige. En términos sencillos, en esta historia pudimos observar la verdadera esencia del *senpai*. Y, aunque es una pequeña muestra de la actuación del mismo, fue posible vislumbrar algunas de sus características, funciones y compromisos.

En el capítulo cuatro de los casos de estudios, se podrán vislumbrar otras facetas de su función en el entorno del Kaizen-Coaching.

CUIDANDO LOS BUCLES NEGATIVOS

El modelo del Kaizen-Coaching también presenta ciclos o bucles negativos. No por su propia naturaleza de evolución positiva, más bien, por la propia realidad que puede experimentar un *kohai* en su viaje de mejora continua a lo largo del tiempo. En ese mismo orden de ideas, el *kohai* puede entrar (no se busca y no es la intención, pero puede ocurrir) en al menos dos bucles negativos:

- El bucle de la resistencia
- El bucle de la inconsistencia

Adentrémonos en el «bucle de la resistencia». Este ciclo presenta al menos dos etapas principales: 1) miedo por el cambio y 2) confor-

mismo. La etapa de «miedo por el cambio» se presenta al principio del trayecto del Kaizen-Coaching y está caracterizada por la incertidumbre que produce empezar algo diferente cuando la persona se encuentra en su zona de confort. Por lo tanto, este ciclo se presenta al inicio del camino del Kaizen-Coaching. Algunas expresiones que caracterizan esta etapa del «bucle de la resistencia» son:

- «Siempre lo he hecho así».
- «No es mi responsabilidad mejorar o cambiar».
- «Para qué lo hago, de todas formas no conseguiría nada».
- «No tengo tiempo para mejorar».
- «Pero es que yo no tengo nada, estoy muy bien así».
- «Siempre termino como una moda pasajera y regreso a la normalidad: no se logra el cambio».

Cualquier persona puede entrar en este ciclo al momento de iniciar el camino del Kaizen-Coaching, quizás por la propia resistencia del cerebro que le dice: «quédate así, no intentes más», o probablemente por el simple hecho de que su zona de confort es tan fuerte que se ha acostumbrado a siempre estar así. En mis años como *coach* del Kaizen-Coaching he tenido la oportunidad de observar que varias personas tienen tendencia a entrar en este ciclo debido a la falta de voluntad y por el propio miedo a cambiar. No es un tema nada sencillo, pero es superable si se comienza a visualizar un nuevo escenario en su propia vida.

La otra etapa del «bucle de la resistencia» es el «conformismo». Esta etapa es un «primo hermano» del miedo por el cambio. La persona llega a una zona de confort en el que la vida es cómoda para lo que ejecuta y hace y, por lo tanto, no tiene más aspiraciones que seguir en el *statu quo* de su vida. El conformismo también es una etapa peligrosa, debido a que les genera a las personas un aletargamiento de su forma de vida. Por ejemplo, si una persona siempre ha fumado a lo largo de su vida y se mantiene fumando en el transcurso de la misma, a pesar de que otras personas le digan que le hará daño. La respuesta de esta persona siempre será: «si ya me hizo daño... ya que... siempre

me hará». Clásica respuesta del conformismo. «Ya estoy ahí y no necesito ir más allá».

Juntos, tanto el conformismo, como el miedo por el cambio conforman el «bucle de la resistencia». Y aunque pueden existir otras formas de resistencia a iniciar un cambio o una mejora en la vida de las personas, ambas etapas críticas afectan seriamente la iniciativa y la motivación de las personas por mejorar. Al final de cuentas, la persona desiste y se resiste a mejorar o cambiar.

El último ciclo negativo es el «bucle de la inconsistencia». Este bucle, a diferencia del anterior, se presenta en etapas avanzadas de la aplicación del Kaizen-Coaching. La razón es que la inconsistencia o la indisciplina se generan cuando las personas se encuentran inmersas en la aplicación de sus acciones de mejora. El «bucle de la inconsistencia» consta de tres etapas: 1) cansancio del día a día; 2) desidia por seguir; 3) frustración y abandono. Cada una de estas etapas se va presentando en diferentes niveles de peligrosidad (lo que afecta la iniciativa de la persona). La primera de ellas, que tiene un nivel bajo de peligrosidad, es el «cansancio del día a día». A cada persona, cuando inicia su camino de mejora con el Kaizen-Coaching, se le puede presentar una situación de cambio donde diga: «basta, ya no quiero (o puedo) seguir». Múltiples razones se pueden presentar para ello, donde la principal es el hartazgo y el conformismo del ciclo anterior. Por ejemplo, si una persona ha fumado toda su vida e inicia el proceso de dejarlo, es posible que presente un momento en el que diga «es suficiente ya no quiero seguir así haciendo este esfuerzo porque no vale la pena... puedo volver a fumar sin problema». Existen al menos tres efectos en esta etapa:

1. El no conseguir «goles rápido» (resultados a corto plazo) hace que la persona se desmotive y, por lo tanto, se canse de seguir con el esfuerzo.
2. La propia desmotivación del esfuerzo de cambio que lleva a la persona a cuestionarse el seguir en la mejora. En otras palabras, cansarse por la intención de mejorar.

3. La influencia del entorno que afecta el esfuerzo de mejora, como lo puede ser amigos, familiares y otras personas que están inmersos en su zona de confort (de no cambio) y que la persona observa y convive, y quiere volver a imitar.

La segunda etapa del «bucle de la inconsistencia» es la «desidia por seguir». Segundo nivel de peligrosidad (que afecta la iniciativa de mejora) porque la decidida por seguir es mucho más allá que un cansancio o un hartazgo. Simplemente es el hecho de «tirar la toalla» y no seguir el esfuerzo de mejora. Algunas frases comunes en esta etapa son:

- «¡Suficiente, no!... que me siga llevando la corriente».
- «Para qué seguir... no vale la pena».
- «Al final no conseguiré nada».
- «¡Se acabó!... mejorar no me otorga nada».

Cuando la persona «tira la toalla» le cuesta mucho más trabajo volver a empezar porque su cerebro incrementa el miedo y la frustración, y comienza a experimentar nuevamente la zona de confort que tanto lo detenía. En esta etapa se vuelve a sentir el «sabor» del conformismo y es una verdadera prueba para la voluntad de la persona inmersa en el esfuerzo del Kaizen-Coaching. De hecho, tanto el cansancio del día a día como la desidia por seguir son etapas en las que la persona puede aún rescatar y volver a regresar al camino: el verdadero problema se presenta cuando esta desidia se convierte en frustración y abandono.

La frustración y el abandono es la tercera etapa del «bucle de la inconsistencia». El tercer nivel de peligrosidad, en otros términos, es cuando la persona llega a esta etapa ya que es muy complicado -por no decir prácticamente imposible- que regrese al esfuerzo de mejora. La frustración es la suma del cansancio, el hartazgo y la desidia en el trayecto del Kaizen-Coaching y es cuando la persona no siente que avanza y no percibe resultados, y por lo tanto, pierde por completo la voluntad de seguir.

El *senpai* debe cuidar mucho a la persona en el esfuerzo de cambio para no llegar a esta etapa del «bucle de la inconsistencia». Su trabajo es demostrarle en todo momento que el avance se va dando, que existe un progreso y que cada acción de mejora cumple parcial o completamente los objetivos de mejora. Caer en esta etapa de frustración puede llevar a la persona al completo abandono de la iniciativa de mejora, lo cual sería completamente trágico. Algunas frases que lo caracterizan son las siguientes:

- «Lo dejo todo... al final no conseguí nada».
- «Después de todo el esfuerzo que he hecho... no ha servido de nada».
- «¡Ya basta!...¡Se acabó!»
- «Te lo dije, que al final no lograría nada... lo dejo y sigo como estaba antes».

Los bucles negativos existen y tanto el *senpai* como el *kohai* deben ser conscientes de ello. Cualquier síntoma que detecte el *senpai* durante el trayecto del Kaizen-Coaching debe dialogarlo y detenerse, por más mínima que esta sea. Las frases expresadas en este apartado sirven como guía para identificar cualquier síntoma o efecto de ambos bucles.

Finalmente, es importante resaltar que, por ningún motivo se debe llegar a los bucles negativos, tanto el de resistencia al cambio como el de inconsistencia. Ninguno de ellos apoya la mejora y el cambio, y sólo hacen que la persona se frustre y abandone. En caso de que llegara ocurrir, el *senpai* siempre debe tener un plan «B» para ayudar a la persona a desbloquear y romper el ciclo para salir. Sin embargo, la corrección nunca es mejor que la prevención.

PREGUNTAS Y EJERCICIOS PRÁCTICOS

TEMAS A TRATAR

1. ¿Cuáles son los principales estados del modelo del Kaizen-Coaching?
2. ¿Qué y cuáles son los ciclos reforzadores?
3. ¿Qué y cuáles son los ciclos inhibidores?
4. ¿Qué es el *Hansei*?
5. ¿Cómo se puede sostener el esfuerzo de cambio y mejora?
6. ¿Cuáles son las principales funciones del *Senpai*?

Ejercicios prácticos

- Redacte dos páginas de reflexión de qué elementos, motivos o factores podrían llevarlo a caer en los ciclos inhibidores del Kaizen-Coaching.
- Redacte dos páginas de reflexión de qué factores de éxito lo puede llevar a sostener su cambio o su mejora.

4



Cuatro casos de estudio de personas que han aplicado el Kaizen-Coaching para mejorar su calidad de vida

UN SORPRENDENTE CAMBIO DE CALIDAD DE VIDA FÍSICA

Difícil es encontrar personas que realmente hayan realizado un esfuerzo serio y formal por cambiar su calidad de vida. Pero mucho más difícil es encontrar personas que hayan realizado ese cambio utilizando como filosofía el Kaizen-Coaching. Los azares del destino y las casualidades de la vida¹ me dieron la oportunidad de encontrar cuatro personas que habían utilizado al Kaizen como plataforma de vida para su cambio personal. Por esta razón quiero agradecer a estas cuatro personas por contar sus historias, primeramente para una investigación académica y, por supuesto, para la obra que se presenta. Muchas gracias a los cuatro. De igual manera, por cuestiones de privacidad para cada uno de ellos se omiten, nombres, lugares y cualquier dato que relacione los casos con estas personas². De todas formas, si no hubiera

► sdfgh

► ¹ Como científico dudo mucho que ambos términos existan. Sin embargo, para el caso 1, el autor no tuvo que hacer ningún tipo de esfuerzo de búsqueda para encontrarlo. Realmente por una casualidad poco probable de la vida se tuvo la oportunidad de conocer a esta persona y su historia sorprendente. Los otros tres casos si fueron explorados, encontrados y guiados por el autor en la filosofía del Kaizen-Coaching. La realidad es que el caso 1 detonó tanto la investigación como la redacción de esta obra.

► ² Se reitera la privacidad de los cuatro casos en un 100% de los mismos. Los datos de cada caso fueron obtenidos por medio de entrevistas a profundidad semi-estructuradas de dos horas, en promedio de grabación, con cada uno de los casos de forma directa. Se transcribieron veinticuatro horas después de recolectadas, y el análisis de los datos se realizó quince días después de obtenidos los datos. Asimismo, algunos datos se ajustaron o

sido por su temple, tenacidad y disciplina, quizá jamás hubiéramos tenido la oportunidad de describir sus sorprendentes casos.

Invito al lector a explorar cada experiencia de forma profunda y reflexiva. Son ricas en contenido, práctica y ejemplos vivos del ejercicio del Kaizen-Coaching.

► La persona antes del Kaizen-Coaching

El caso 1 es una mujer de 38 años al momento de la investigación, quien cuenta con una licenciatura en Administración, está casada y tiene dos hijos varones, uno de 13 años y el otro de 10 años (en aquel entonces). Aunque trabajó anteriormente en una oficina en labores administrativas, en la nueva ciudad en la que radicaba, al momento del estudio se dedicaba a las labores del hogar. Cuando el autor conoció a la persona descrita como caso 1, aproximadamente un año antes de generar la investigación en forma (en 2009), esta persona tenía un peso corporal de 112 kilogramos, vistiendo una talla para México de 44, que para una estatura de 1.70 metros, era excesivamente extremo e incluso peligroso para la salud de la persona del caso 1. Dichos estándares actuales fueron medidos ante un médico que monitoreaba la salud del caso 1. Esta persona llevaba luchando contra la obesidad, cerca de nueve años y, a pesar de sus esfuerzos, recaía a cada momento, por lo que no lograba salir del ciclo, bajar muy poquito, volvía a engordar, por lo que su calidad de vida empeoraba cada día más. Y, en sus propias palabras:

«Vivía atorada en la frustración, en la complicación mental y yo misma bloqueaba mis metas. Yo misma producía mi depresión y recurría a la comida como respuesta a mi ansiedad (fragmento de la entrevista al caso 1, realizada en junio de 2010)».

se modificaron a la realidad del libro siguiendo un criterio de veracidad pero, al mismo tiempo, manteniendo la política de privacidad.

«Pesaba unos 108 kilos, ya casi llegando a los 109, y mido un 1.70 metros. Te estoy hablando que yo tenía alrededor de seis tallas más de mi peso, traía un porcentaje de grasa del 43.9%, cuando el tope máximo en mi edad es de 30. Tenía una vida sedentaria, de oficina, comía en exceso cualquier tipo de comida chatarra, exceso de refrescos de cola... y bueno que te diré, prácticamente no me movía nada (fragmento de la entrevista al caso 1, realizada en junio de 2010)».

La crisis para la persona del caso 1 comenzó a emerger cuando, en un chequeo médico, el cardiólogo le indicó que tenía que hacer algo en su vida o iba a tener problemas cardiacos de forma inmediata. Algunos síntomas que ya experimentaba era que le faltaba la respiración al momento de subir las escaleras de su casa, agotamiento excesivo en su día a día; sudoración excesiva e incluso mareos y terribles jaquecas. La realidad es que el caso 1 comenzó su ciclo del nacimiento y a través de la crisis que comenzó a experimentar. Y aunque este despertar hacia el Kaizen-Coaching fue en cierto sentido casual, su propio sentido de supervivencia le dijo que tenía que hacer algo para cambiar su calidad de vida.

► Los pequeños pasos de la mejora continua

Sus primeros pasos hacia el Kaizen-Coaching fue desempolvar dos libros de la filosofía Kaizen que el caso 1 tenía en su librero; uno fue el de Suárez-Barraza de editorial Panorama 2007 y el otro fue de Robert Maurer de 1994. Con ambos libros en mano el caso 1 comenzó con las ideas básicas de la filosofía: «pequeños pasos graduales e incrementales para generar el cambio». En este inicio elemental de su camino hacia el Kaizen-Coaching el cambio del caso 1 se generó más por preocupación que por pleno convencimiento. Sin embargo, claramente cambió la estrategia y su modo de pensar, en lugar de colocarse metas radicales, difíciles de cumplir, para que nuevamente se volviera a bloquear, comenzó a realizar pequeñas acciones -simples- para empe-

zar su cambio. Por lo tanto, esta acción comenzó con ella misma, en su forma de pensar. En sus palabras:

«Lo primero que hice fue cambiar mi modo de pensar; siempre positiva, y poniéndome metas pequeñas y fáciles de lograr... Dejé de pensar que era una persona obesa y que podía ser más delgada (fragmento de la entrevista al caso 1, realizada en junio de 2010)».

El primer paso que dio fue ir con un nutriólogo a recomendación del cardiólogo que le estableció una dieta estricta y le recomendó un programa de ejercicios exhaustivo. El caso 1 no utilizó al *senpai* desde el principio de su proceso de cambio. De hecho, la llegada del *senpai* fue cuando su camino comenzaba a consolidarse y ya se habían alcanzado ciertos resultados. A pesar de ello, su principal reto fue claro y específico: «había que bajar de peso de forma urgente». Por lo tanto, el caso 1 tenía una visión personal muy específica que nunca escribió por no tener el apoyo del *senpai* en aquel momento, pero que, sin embargo, describió con sus propias palabras durante su entrevista:

«Mi único sueño en la peor época de mi crisis era sin lugar a dudas bajar de peso, como fuera posible, recuperar mi calidad de mi vida y mi autoestima (fragmento de la entrevista al caso 1, realizada en junio de 2010)».

De esta manera, el caso 1, siguiendo la filosofía Kaizen-Coaching, convirtió la recomendación de su nutrióloga en pequeñas metas diarias para hacer ejercicio. Este punto fue importante debido a que generalmente las personas realizan estos cambios, buscando cambios bruscos y radicales que, al final del camino, los lleva a ciclos negativos como bucles de resistencia o inconsistencia. De esta manera, el caso 1 comenzó con sus acciones específicas de hacer ejercicio siguiendo las indicaciones de los médicos. Así pues, el primer día que llegó al parque «a correr» se bajó de su automóvil, caminó 52 pasos y regresó a su coche. Al día siguiente aumentó la meta a 60 pasos. Al término de

dos semanas ya caminaba 1 km; esta práctica, continuó por un año. En 2010, cuando se realizó la entrevista a la persona del caso 1, podía correr alrededor de 7 kilómetros a paso leve, cuando había iniciado un año antes con tan sólo 52 pasos. En sus palabras:

«Llegué al parque, con pena, pero animada, tardé algo en decidirme, pero cuando lo hice, entré, caminé 52 pasos, me agaché, me hice como que me estaba rasgando el tobillo (por pena) y me regresé al automóvil y vámonos a casa. Y así lo hice diariamente, incrementando los pasos... (fragmento de la entrevista 1 al caso, realizada en junio de 2010)».

Otra acción importante que realizó el caso 1, ya con la llegada el *senpai* fue el análisis de las causas que le generaron este gran problema de sobrepeso. El *senpai* la apoyó realizando un diagrama de «Ishikawa» o de causa-efecto, para profundizar en las causas raíces de la razón de esta situación tan grave y problemática. Dos causas de segundo nivel sobresalían: la primera, la falta de un método para mejorar y cambiar; la segunda, la falta de autoestima y disciplina por el cambio. Con la finalidad de que el lector profundice en las mismas, en la página 146, figura 10, se observa el resultado final de la aplicación de las causas.

Después de prácticamente tres meses de sesiones con el *senpai*, teniendo reuniones de una hora, cada quince días, se formalizó un plan de acción específico para continuar manteniendo el esfuerzo de cambio. A continuación se muestra el plan de acción establecido entre el *senpai* y el caso 1.

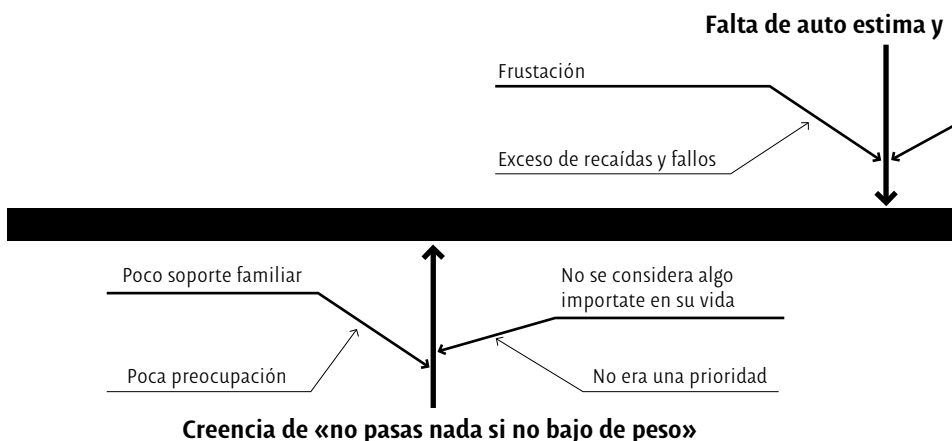


Figura 10.

Diagrama de causa-efecto del caso 1

Tomado del caso 1

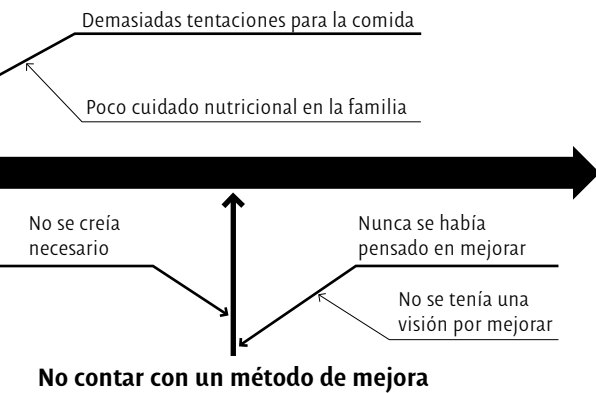
Programa	Semana 1						
Causa 1. Falta de autoestima y disciplina							
Acciones a mejorar	L	M	M	J	V	S	L
Hacer ejercicio pero con pequeños pasos							
Nueva dieta cambiando paulatinamente							
Realizar reunión con la familia para apoyo							
Causa 2. No contar con un método de mejora							
Acciones a mejorar	L	M	M	J	V	S	L
Leer a detalle los dos libros del Kaizen							
Generar objetivos de mejora							
Hacer un programa detallado de cambio							
Causa 3. Creencias «no pasa nada sino bajo de peso»							
Acciones de mejora	L	M	M	J	V	S	L
Tomar un taller de autoestima personal							
Escribir reflexión semanal de los cambios							

Figura 11.

Plan de acción del caso 1

Tomado del caso 1

disciplina



Semana 2					Semana 3					Semana 4						
M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S
[Bar chart area with shaded bars]																
[Bar chart area with shaded bars]																
[Bar chart area with shaded bars]																
[Bar chart area with shaded bars]																
[Bar chart area with shaded bars]																
[Bar chart area with shaded bars]																
[Bar chart area with shaded bars]																
[Bar chart area with shaded bars]																
[Bar chart area with shaded bars]																
[Bar chart area with shaded bars]																

► Beneficios después del Kaizen-Coaching

Después de prácticamente ocho meses de arduo trabajo con su plan de acción el caso 1 comenzó a observar los resultados en la mejora de su calidad de vida. Aunque por supuesto el principal beneficio de aplicar el Kaizen-Coaching fue la mejora de su calidad de vida en su esfera o dimensión física. A continuación tenemos la oportunidad de observar sus principales resultados:

- Después de ocho meses el caso 1 se quitó el 70% del sobrepeso que tenía en ese año. De hecho, en el momento del estudio la persona del caso 1 era de talla 32 (bajando 12 tallas), y pesaba 69 kilogramos (bajando 43 kilogramos del peso original sin el Kaizen-Coaching). Sin embargo, hasta el momento del estudio se habían fijado nuevos objetivos de mejora, por lo tanto, la meta para ese momento era llegar a los 63 kilogramos de peso corporal.
- El proceso ha sido lento, pero incremental, ya que, los primeros 30 kilogramos, comenta la persona del caso 1, fueron más rápidos de bajar, pero poco a poco su cuerpo se ha ido gradualmente adaptando a los cambios, los restantes 13 kilogramos han sido un esfuerzo diario de mejora de ejercicio cardiovascular y cumplimiento al 100% del plan nutricional de su médico. Aunque fue más lento, el cambio continuó evolucionando. Actualmente, el caso 1 llega a pesar hasta 62 kilogramos de peso corporal, realmente impresionante, es decir, consiguiendo la meta planteada.
- El tercer gran beneficio fue la mejora de su calidad de vida y de su autoestima. Tanto su familia, como su esposo, la han apoyado en todo el proceso de cambio por lo que el caso 1 ha sentido la seguridad y el amor de su gente.
- El cuarto y último beneficio es que el caso 1 volvió a trabajar en un nuevo trabajo que le resulta más retador y le permite fortalecer la autoestima ganada con el trabajo realizado en el Kaizen-Coaching.

Finalmente, con la finalidad de que el lector observe los resultados obtenidos, a continuación se presenta una tabla comparativa del proceso de Kaizen-Coaching vivido por el caso 1.

Dimensión de calidad de vida	Antes del Kaizen-Coaching	Después del Kaizen-Coaching
Física-salud	-Pesaba 112 kilogramos . -La obesidad la estaba llevando a problemas cardiacos.	Pesa 62 kilogramos.
Psicológica	Pérdida de autoestima.	Recuperación total de su seguridad personal.
Física-salud	En peligro su salud física.	Salud física estable.
Laboral	Renunció a su trabajo.	Regresó a un nuevo trabajo con nuevas metas.

Tabla 9. Tabla comparativa de los resultados del Kaizen-Coaching en el caso 1

ROMPIENDO UN MAL HÁBITO DE AÑOS (DEJAR EL TABAQUISMO)

El caso 2 seleccionado fue una mujer de 35 años de edad, con escolaridad media superior, casada sin hijos, y su tiempo lo dedica a la venta de bienes raíces. Fue estudiante de un curso-taller de Kaizen y en el mismo tuvo su encuentro con esta filosofía. Vayamos a describir su caso.

► La persona antes del Kaizen-Coaching

Al igual que el caso anterior, la persona del caso 2 sufría de exceso de sedentarismo, combinado con una ansiedad o frustración por no lograr sus metas personales y económicas que afectaban diariamente su calidad de vida a nivel psicológico.

El resultado de ese tipo de vida fue que desde los 16 años comenzó a fumar, y ha continuado así hasta su edad actual. Este mal hábito era más que un problema, se fumaba alrededor de dos cajetillas al día en casos extremos, su recamara olía a cigarro, su automóvil y su ropa, pero lo peor es que ya se había acostumbrado a «vivir» cada día con él.

Tal como levantarse y tomar un vaso de leche, la persona del caso 2 se fumaba en promedio siete cigarros al día. Su médico ya le había recomendado al menos cuatro años antes que dejara el tabaquismo para estar en condiciones de embarazarse, pero hizo caso omiso. Y, sobre todo, su nivel de pensamiento entró en un círculo vicioso en el que el cigarro representaba la salida a la frustración de seguir esperando un hijo. De lo que sí estaba consciente era que no podía seguir viviendo así, con esa calidad de vida tan pobre.

Su realidad era triste hasta antes del Kaizen-Coaching, por lo que, igual que el caso anterior, el caso 2, el deseo del cambio venía de la «crisis» que existía en su interior. Sin embargo, no era tan claro y tan específico como el caso 1. En realidad el gran reto que tenía enfrente el caso 1 y que se fijó fue «mejorar su salud física y su calidad de vida», y para ello tenía que dejar de fumar a como diera lugar. En sus términos:

«Mi vida había llegado a una situación que ya no era posible mantenerla... a pesar de que sabía que no debía de fumar... seguía fumando. Y la realidad era muy difícil dejarlo porque sentía que lo necesitaba... aunque sabía que estaba «mal» (Fragmento de la entrevista, al caso 2, realizada en febrero de 2011)».

► Los pequeños pasos de la mejora continua

Tal como se indicó, su acercamiento con el Kaizen-Coaching fue en un taller de la filosofía Kaizen para su empresa de bienes raíces, específicamente de innovación de procesos. A partir de ahí comenzó el proceso de Coaching, el *senpai* fijó, con el caso 2, una serie de fechas de reuniones de las sesiones de *coaching*. Comenzaron con reuniones quincenales, los miércoles específicamente. El primer paso fue fijar la visión personal que indicó lo siguiente:

«En tres años me veo como una persona íntegra con mucha salud, que sigue amando mucho a su familia y a ella

misma para ser feliz. Y, sobre todo, totalmente alejada de cualquier vicio (Visión realizada en marzo de 2011)».

El *senpai* llevó paso a paso al caso 2 a romper un vicio de tantos años como el tabaco, lo cual no fue un proceso nada sencillo. Por lo que siguiendo las recomendaciones del *senpai* de inmediato inició con una serie de actividades de mejora que consistían en una serie de pequeños pasos para romper el hábito paulatinamente. Estando consiente que dejar de fumar no sería un proceso «de la noche a la mañana».

La práctica de los pequeños pasos de mejora consistió en determinar objetivos básicos de mejora que se repartían por las semanas de un mes (esto por recomendación del *senpai*). En la siguiente tabla se puede observar un ejemplo de la aplicación.

Semanas	Objetivos de mejora
1ª Semana del mes (de lunes a sábado)	Dejar de fumar un cuarto de cigarro al día.
2ª Semana del mes (de lunes a sábado)	Dejar de fumar medio cigarro al día.
3ª Semana del mes (de lunes a sábado)	Dejar de fumar medio cigarro al día (segunda vuelta).
4ª Semana del mes (de lunes a sábado)	Dejar de fumar un cigarro por día (primera vuelta).

Tabla 10. Objetivos de mejora para dejar de fumar del primer mes

El proceso siguió su curso de forma gradual hasta llegar a seis meses. En otros términos, en la semana primera, del cuarto mes, el caso 2 prácticamente se fumaba medio cigarro al día, en total, después de empezar a fumarse hasta siete cigarros al día en promedio. El *senpai* estableció el plan de acción, proyectándolo hasta seis meses con un seguimiento continuo quincenal en las sesiones de *coaching*. En este seguimiento el *senpai* motivaba al *kohai* (el caso 2) a continuar con las actividades de mejora, a escucharlo cuando se sentía que decaía y, sobre todo, a impulsarlo con su autodisciplina: labor nada fácil, pero necesaria del *senpai*.

En este sentido, le recordamos al lector que la filosofía Kaizen está compuesta por pequeños pasos de mejora que nos ayuden paulatinamente como una gota de agua que horada la piedra a conseguir el objetivo, es decir, utilizando más disciplina y constancia que fuerza drástica para el cambio (cambios radicales). Por esta razón, el *senpai* fijó esta serie de objetivos de mejora por semana que se iban incrementando de forma gradual y paulatina. Entre las actividades de mejora que realizó el caso 2 están las siguientes:

- En lugar de pedirle que dejara de fumar de golpe por día se establecieron pequeñas metas diarias y semanales.
- Los primeros pasos fueron reducir el número de fumadas para cada cigarro hasta lograr dejar de fumar un cuarto de cigarro por día.
- Otra acción interesante fue dejar que el cigarro se consumiera hasta un cuarto del mismo y luego fumarlo.
- Otra alternativa que experimentó fue dejar de fumar las últimas tres fumadas para comenzar a generar la disciplina y la voluntad de lograrlo.

De acuerdo al *senpai* del caso 2 (el *kohai*) este proceso paulatino de día por día y semana por semana, durante seis meses, fue la clave del éxito para erradicar este terrible vicio en el caso 2.

► Beneficios después del Kaizen-Coaching

Para el caso 2 el Kaizen-Coaching representó que, en seis meses, dejara de fumar. Pero lo más importante de este logro ha sido que éste había sido quizás el octavo o noveno intento por mejorar o intentar un cambio. Y la clave -desde su punto de vista- fue que no se forzó a realizar un cambio radical, es decir, dejar de fumar «de la noche mañana», sino de forma gradual. En sus términos:

«Mira mi hábito, mi vicio porque no es un hábito, me exigía que yo fumara en promedio dos cajetillas al día.

Entonces yo dije, a ver, poco a poco, bueno, el Kaizen que aprendí en clases me decía que con pequeños pasos se realiza el cambio, así comencé dejando la última fumada al cigarro. Entonces, yo prendía mi cigarro y le dejaba mi última fumada y lo apagaba, y así fui progresando... Llegó un momento en el que prendía yo el cigarro y nada más, le daba una fumada y lo apagaba. Además llega un momento en el que dices ya me pesa en lo económico, o sea no más estar comprando una cajetilla... Y luego comienza desaparecer, vas espaciando, cuando te das cuenta nada más fumas una vez al día... y al final lo dejas por completo (Fragmento de la entrevista al caso 2, realizada en febrero de 2011)».

La historia del caso 2 sería difícil de creer en cuanto a los beneficios obtenidos por esta persona: en pocas palabras, dejar de fumar. Sin embargo, el *senpai* generó un gran trabajo de *coaching* con el caso 2, llevándolo paulatinamente a una nueva visión personal, en donde la motivación por estar mejor era más fuerte que la costumbre y el mal hábito de fumar. Lo más interesante fue que el caso 2, con cada acción de mejora, cada día y cada semana fue mejorando, incluso sin darse cuenta hasta que, de una vez por todas, dejó ese vicio terrible.

Dimensión de calidad de vida	Antes del Kaizen-Coaching	Después del Kaizen-Coaching
Física-salud	-Fumaba en promedio siete cigarrillos al día. -Posibles problemas pulmonares.	Dejar de fumar por completo.
Psicológica	-Mal hábito y rutina consolidada. -Frustración y ansiedad en su vida personal y profesional.	Una nueva Visión Personal de salud personal y desarrollo.

Tabla 10. Tabla comparativa de los resultados del Kaizen-Coaching en el caso 2

EN BUSCA DE UN PROPÓSITO Y UNA VISIÓN PERSONAL

La tercera persona estudiada para esta obra (el caso 3) es un hombre de 42 años, contador público, dicha persona estaba casada con dos hijos y trabajaba en una empresa multinacional al momento del estudio. Su caso fue descrito por primera vez, de igual manera, en un curso-taller de la filosofía Kaizen que impartió el autor del libro para una multinacional.

► La persona antes del Kaizen-Coaching

Desde hace varios años la persona del caso 3 ha sufrido la frustración de no poder avanzar y desarrollarse en su trabajo, al momento del estudio tenía un puesto de analista en el proceso de compras, el cual había tenido por más de 6 años en su trabajo en la empresa multinacional. De hecho, su calidad de vida, como persona, en la dimensión del trabajo ha ido empeorando con los años al observar que, poco a poco, pierde más motivación por seguir en este puesto y en esta empresa.

Desde su óptica personal, sus jefes se han dado cuenta de esta situación y, en ocasiones, se aprovechan de esta debilidad haciendo que trabaje más horas de su horario natural, citándolo los sábados o simplemente haciéndolo esperar en su oficina hasta tres o cuatro horas después de su horario de salida, por la «simple» razón de que el jefe se encuentra en una reunión, y le indica que «se espere por si algo se ofrece». Todas estas razones han llegado al extremo que la persona del caso 3 sufre de estrés continuo que lo ha llevado a tener insomnios, ciertas hemorroides, falta de apetito y algunos movimientos nerviosos en sus párpados. En términos sencillos, una calidad de vida en el trabajo tremendamente baja y deteriorándose rápidamente.

► Los pequeños pasos de la mejora continua

El primer paso que dio el caso 3 fue fijarse un nuevo reto en su vida. Junto con su *senpai*, el cual se reunía con él cada mes durante dos ho-

ras estableció dos nuevos retos personales: el primero, comenzar a «buscar nuevas alternativas de trabajo» que reunieran las condiciones por las cuales podría mantener su estatus económico y, al mismo tiempo, mejorar su calidad de vida; el segundo, mejorar en la «administración de su tiempo en las jornadas de trabajo»; en ambos retos, el *senpai* orientó al caso 3 a fijar una postura vital ante la vida, la cual le brindaría una nueva óptica de las cosas. Dicha postura es sencilla: «tú tienes el control de tu vida, y en tus manos está mejorarla o cambiarla». A continuación se presenta uno de los primeros diálogos entre el *senpai* y el caso 3:

Senpai. El control de la vida *kohai* lo tienes tú en tus manos.

Kohai (caso 3). Siempre lo he creído pero la corriente me lleva.

Senpai. Aristóteles decía que cada persona tiene un *telos* que los ayuda a encontrar un rumbo en la vida... y tú tienes que encontrar ese rumbo *kohai*.

Kohai (caso 3). Pero ¿cómo?, no sé por dónde empezar.

Senpai. Comencemos con algo simple, escribamos dos retos que nos ayuden posteriormente a escribir un nuevo rumbo, un *telos* en forma de visión ¿qué te parece?

Kohai (caso 3). Está bien, sabes... anoche pensé mucho en nuestra sesión anterior cuando realicé la respiración y buscaba una nueva forma de vida para lo que hago actualmente, y te digo algo: «estoy decidido».

Senpai. Excelente *kohai* vayamos hacia ese camino.

Al percatarse de ello la persona del caso 3 decidió que era hora de cambiar. Pero como los dos casos anteriores, un cambio radical iba ser complicado y difícil en su entorno laboral, por lo que empezó con pequeñas acciones con la ayuda del *senpai*. Concluido los retos comenzó a redactar su visión individual de forma simple, indicando dónde se quería ver, tanto en su trabajo como en su vida personal en cinco años;

posteriormente la compartió con su familia y redactó una visión conjunta. El resultado de la misma se puede observar a continuación:

«Mi nueva visión personal es alcanzar un desarrollo profesional e integral en el trabajo, como persona y con mi familia; compartiendo y transmitiendo mis conocimientos y experiencias en las organizaciones donde me desempeñe, buscando siempre ser feliz, productivo y profesional en mi vida, para aportar lo mejor de mí mismo a mi país y a mi mundo (tomado de la visión personal del caso 3)».

El siguiente ejercicio que le recomendó el *senpai* fue la construcción de un diagrama de «Ishikawa» para buscar las causas raíces que habían llevado a la persona del caso 3 hasta la situación de estrés laboral en la que se encontraba. En conjunto con el *senpai* se realizó, en dos sesiones, esta búsqueda de causas. El resultado del mismo se puede observar en la figura 12 de la página 158.

Como se puede ver en la figura 12, las principales causas raíces que estaban generando el problema del caso 3 eran, en orden de prioridad, 1) el bajo gusto u orgullo por su trabajo; 2) los fallos en la administración del tiempo y 3) el exceso de *muda* (desperdicio) por sus distracciones y el poco gusto e interés por su trabajo. Al visualizarlo, el *senpai* se decidió a realizar un plan de acción para comenzar a mejorar. Para ello se formularon dos objetivos principales:

- **Objetivo de mejora 1:** «Mejorar mis habilidades laborales técnicas y de relación con los demás en un plazo máximo de un año».
- **Objetivo de mejora 2:** «Buscar y/o encontrar una nueva alternativa de trabajo en la cual me sienta orgulloso de trabajar ahí en los próximos dos años como mínimo».

Partiendo de las causas raíces y de los objetivos de mejora, que atacaban a las causas raíces, se realizó el plan de acción que puedes observar en la figura 13 de la página 158.

Siete meses después de aplicación con el plan de acción, el caso 3 comenzó a crear un enfoque positivo en su trabajo basado en su nuevo rumbo (sus objetivos). Lo que lo llevó a experimentar ciertos beneficios que a continuación se describen en el siguiente subíndice.

► Beneficios después del Kaizen-Coaching

Después de siete meses de trabajo con su propia visión personal, sus objetivos, las acciones para cumplirlo y, sobre todo, su cambio de mentalidad, la persona del caso 3 comenzó a sentir los cambios en su calidad de vida, su jefe lo comenzó a visualizar con mayor personalidad y carácter, por lo que poco a poco ha dejado de realizar las acciones laborales antes comentadas. El caso 3 ha comenzado a valorar aún más el trabajo que tenía hasta el momento que se redactó el estudio. Posteriormente, al mismo, se supo que había conseguido otra nueva opción laboral y que se encontraba en un mejor puesto y pleno totalmente, siguiendo su visión personal. Muy alejado de los problemas físicos que lo aquejaban principalmente y el movimiento nervioso de los párpados. Específicamente podemos vislumbrar en la siguiente tabla comparativa dichos resultados.

Dimensión de calidad de vida	Antes del Kaizen-Coaching	Después del Kaizen-Coaching
Trabajo	- Exceso de estrés laboral. - Falta de gusto y orgullo por su trabajo.	Un mejor desarrollo en su trabajo cotidiano sin estrés laboral.
Física-salud	- Insomnio, falta de apetito y movimientos nerviosos en los párpados de los ojos.	Desaparición y disminución de los síntomas.
Psicológica	- Frustración y ansiedad en su vida personal y profesional.	Creación de una visión personal que le ha brindado un <i>telos</i> en su vida personal.

Tabla 11. Tabla comparativa de los resultados del Kaizen-Coaching en el caso 3

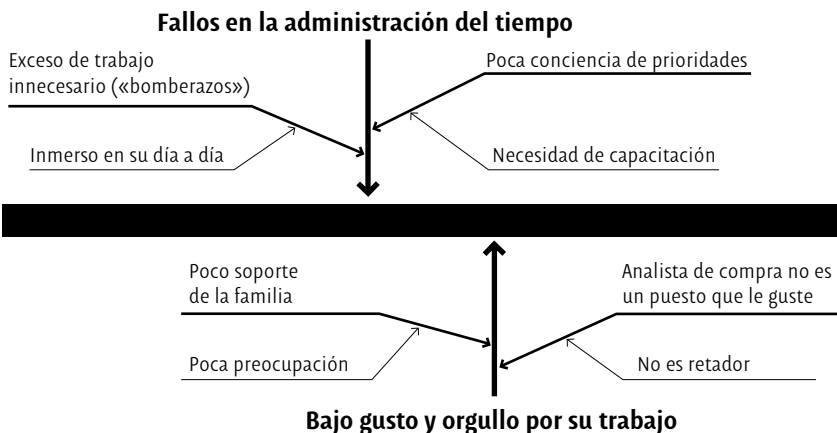


Figura 12.

Diagrama de causa-efecto del caso 3

Tomado del caso 1

Programa	Semana 1						
Causa 1. Falta de gusto y orgullo por su trabajo							
Acciones a mejorar	L	M	M	J	V	S	L
Evaluar nuevas alternativas de trabajo							
Tomar un taller de proyectos laborales							
Realizar reunión con la familia							
Causa 2. Falta de administración del tiempo							
Acciones de mejora	L	M	M	J	V	S	L
Tomar un taller de gestión del tiempo							
Realizar ejercicios sencillos en el trabajo							
Crear una agenda de prioridades							
Causa 3. Exceso de muda (desperdicio)							
Acciones de mejora	L	M	M	J	V	S	L
Eliminar dos mudas por semana							
Escribir reflexión semanal de los cambios							

Figura 13.

Plan de acción del caso 3

Tomado del caso 1

VENCIENDO EL «TERRIBLE» DOLOR DE UN DIVORCIO

La cuarta persona estudiada para esta obra (el caso 4) es un hombre de 47 años con maestría; dicha persona estuvo casada con tres hijos y al momento del estudio, después de su divorcio, se había vuelto a casar y empezar una nueva vida. De igual manera, esta persona utilizó el apoyo del Kaizen-Coaching a través de conocer al autor del libro en un taller de Kaizen.

► La persona antes del Kaizen-Coaching

Después de prácticamente 13 años de casado el caso 4 se encontró en una encrucijada en su vida y con su familia de aquel momento. En el año 2012 comenzó a experimentar dudas, miedos e incertidumbre con su esposa (de aquellos momentos). La razón fue muy simple: el caso 4 observaba que su exesposa ya no lo trataba igual y actuaba de forma extraña. De hecho, con la finalidad de que la economía de la familia creciera y que su exesposa realizara un trabajo de emprendimiento, invirtió en un negocio de comida: el negocio era atendido y administrado por ella.

Después de prácticamente cuatro meses de operación del negocio, el caso 4 observó que su exesposa se comportaba extraña hasta llegar a descubrir que dicha persona le estaba generando una infidelidad con uno de sus clientes. Por supuesto, al enterarse, el caso 4 tomó la decisión de divorciarse. Situación nada sencilla ya que su familia tenía tres hijos pequeños y una casa recién comprada. No obstante las estadísticas en México indican que los divorcios van en aumento de forma desproporcionada. Así tenemos que en 2010, de acuerdo a INEGI, habían existido 86 mil divorcios para 2013 se habían registrado cerca de 120 mil (INEGI, 2015), dato alarmante para la realidad del matrimonio y de las familias en México.

Después de su divorcio el caso 4 comenzó a experimentar problemas físicos muy fuertes desde depresión, insomnio, exceso de ingesta de alcohol (sin llegar a un alcoholismo crónico) y, por supuesto,

desconcentración, ira y un exceso de estrés en todo lo que hacía en su vida. De hecho, tuvo que salirse de su casa recién comprada e irse a otra ciudad para empezar a vivir nuevamente. La realidad es que para el caso 4 fue un golpe tan difícil que su vida se transformó tanto que la depresión lo estaba llevando a un completo y total caos en su vida personal y laboral. Al respecto, Riso (2012) señala que un divorcio es uno de los grandes golpes psicológicos y morales que puede recibir una persona, a un nivel tan fuerte como la muerte de un hijo, de un padre o de un familiar. El mismo autor señala en ese sentido «la infidelidad es la principal causa de divorcio y maltrato conyugal: es motivo de depresión, estrés, ansiedad, pérdida de autoestima y una gran cantidad de alteraciones psicológicas, es el lado más traumático del amor descarrillado (Riso, 2012)».

► Los pequeños pasos de la mejora continua

El caso 4 conoció al *senpai* en un taller de Kaizen y a partir de ahí pensó en tomar esta filosofía como parte esencial para salir de la depresión en que se encontraba. La primera tarea del *senpai* fue escucharlo y escucharlo, quizás durante las primeras tres sesiones fue escuchar la historia «terrible» del caso 4. Por supuesto, que la persona del caso 4 estaba tomando terapia con un psicoterapeuta profesional, por lo que las sesiones con el *senpai* eran más bien la creación de un nuevo escenario de su vida.

En esta situación en particular fue muy difícil para el *senpai* el crear una visión personal como primer ejercicio del Kaizen-Coaching. De hecho, el gran reto que tenía el caso 4 era simplemente «salir del hoyo (la depresión) en el que se encontraba». Por lo que la visión personal fue el resultado de un plan de acción que establecieron en conjunto el *senpai* y el caso 4. En la tabla siguiente se muestra un extracto del plan completo que por privacidad del caso 4 no se decidió presentar en la obra:

Estrategia	Acciones	Ejemplo
Física	Comenzar un programa de ejercicio físico.	Entrar a un gimnasio para hacer pesas. Un gusto que tenía la persona del caso 4.
Psicológica	Llevar una terapia de depresión Kaizen-Coaching.	Una sesión cada quince días, al menos. Una sesión semanal.
Económica	Buscar realizar una empresa (emprendimiento). Cambiar de ciudad y, por ende, de domicilio.	Comenzar una nueva aventura de negocio (una empresa pequeña). Se fue a vivir a otra ciudad, a dos horas de donde vivían sus hijos.
Laboral	Mejorar su puesto de trabajo y el rendimiento en el mismo.	Hacer un plan de mejora de sus actividades laborales.
Sus propios orígenes	Armar aviones a escala (modelismo) Escribir un libro. Ir mucho a la playa (realizar una futura inversión).	El caso 4 volvió a pensar y hacer las cosas que le gustaban cuando era niño y adolescente.

Tabla 12. Plan de acción para el caso 4

Cada una de las estrategias integradas por el *senpai* y el caso 4 fueron construidas de forma secuencial para su aplicación a través de pequeños pasos. Este elemento era importante ya que en el momento en que el *senpai* tomó a la persona del caso 4 se encontraba en una situación personal de plena depresión, completamente abatido por el divorcio. De esta manera cada pequeño paso del Kaizen-Coaching fue llevando a la persona del caso 4, a un progreso gradual en su vida personal. A manera de ejemplo, la persona del caso 4 comenzó su trayecto con el Kaizen-Coaching con un pequeño paso, es decir, entrenar y hacer pesas en el gimnasio. Además, en paralelo, seguía tomando sus sesiones de terapia que le ayudaban a desahogar el dolor que tenía. Tres meses después de ambas acciones comenzó con el proyecto de emprender una empresa y con regresar a armar aviones a escala. Este proceso de pequeños pasos continuó así durante tres años que era el alcance del plan, incorporando cada tres o cuatro meses una pequeña acción más. Finalmente, el plan fue constante y se repitió cada uno de

los 36 meses establecidos, fundamental para ir dejando atrás el dolor y la depresión en la que se encontraba el caso 4.

► Beneficios después del Kaizen-Coaching

Evaluar el resultado del Kaizen-Coaching en una persona divorciada que además sufrió mucho dolor no es nada sencillo. Se podría decir que el mayor beneficio que ha obtenido el caso 4 con el Kaizen-Coaching ha sido dejar atrás la depresión paulatinamente cada uno de los meses de los tres años después de su separación. Aunque es importante señalarle al lector que un proceso de divorcio es un tema muy complicado de superar. De hecho, para la persona del caso 4 los primeros avances de este proceso de mejora y de cambio utilizando el Kaizen-Coaching se comienzan a presentar prácticamente después de tres años de iniciar su aventura. Algunos logros de este proceso se relacionan a continuación:

- Reencontrarse a sí mismo y volver a sus orígenes. En otros términos volver hacer lo que le gustaba cuando era niño y adolescente.
- Dejar el dolor y la tristeza, y estar más optimista ante la vida.
- Recuperar la confianza de concepto de «familia» y «esposa».
- Crear un nuevo rumbo cuando todo parecía perdido.
- Volver a hacer ejercicio físico y comer mucho mejor.
- Seguir un programa nutricional básico sustentado en jugos y licuados de frutas (en lugar del alcohol).
- Y sumamente importante, dejar atrás tentaciones de «vicios» que pueden afectar la salud y el bienestar físico de la persona (el exceso de fiesta y el alcohol).
- Ver a sus hijos de forma regular sin sentir que todo estaba perdido.

Para el *senpai* estos logros fueron fundamentales al ver las condiciones en que se encontraba la persona del caso 4, prácticamente en pleno y total declive. En términos del caso 4:

«Después de mi separación, el divorcio, la infidelidad y todo lo que ocurrió en mi vida, sentía que mi vida ya no tenía sentido y todo se hundía. Prácticamente lloraba todos los días hasta una hora diaria, dejé de comer y andaba en todo momento como un zombi... Esa era mi vida y que te puedo decir (fragmento de la entrevista al caso 4, realizada en septiembre de 2012)».

El Kaizen-Coaching representó para el caso 4 una nueva esperanza de vida, el volver a comenzar con pequeños pasos ha ido, poco a poco, disminuyendo el dolor y la tristeza del corazón del caso 4. Cada pequeño paso, el gimnasio, la pequeña empresa, los aviones, la playa y todo lo demás fortalecía su espíritu y su alma. Y tal como señalaba el *senpai*, probablemente no lo curaban del todo, pero sí le hacían ver una nueva realidad que no era de tristeza y dolor. Después de prácticamente tres años el caso 4 siente que su vida está en otro nivel de emociones y pensamientos, y tal como lo señala en su entrevista, su vida comienza a estabilizarse.

«El Kaizen-Coaching me abrió los ojos a una nueva luz en mi vida... Después de prácticamente varios meses de soledad, tristeza y desesperanza... Y te digo la verdad, a estas alturas mi vida comienza a estabilizarse y ascender... Ese es el camino, no el que tenía que llorar y llorar... ya me estoy levantando y quiero seguir así... (fragmento de la entrevista al caso 4, realizada en septiembre de 2012)».

Los resultados finales hasta el momento de la documentación del caso son los siguientes:

Dimensión de calidad de vida	Antes del Kaizen-Coaching	Después del Kaizen-Coaching
Física-salud	-Insomnio, tristeza, exceso de ingesta de alcohol, estrés en su vida diaria.	Prácticamente los síntomas físicos han desaparecido.
Psicológica	- Gran frustración por no poder arreglar las cosas. - Depresión y desmotivación. - Pérdida de la confianza.	-Una nueva esperanza de vida. - Recuperación paulatina de la confianza y la motivación.

Tabla 13. Tabla comparativa de los resultados del Kaizen-Coaching en el caso 4

Actualmente el caso 4 encontró una nueva persona en su vida y ha comenzado una nueva relación y, de acuerdo a su opinión, si sigue así, una nueva familia. Le deseamos lo mejor a nuestro amigo.

PREGUNTAS Y EJERCICIOS PRÁCTICOS

TEMAS A TRATAR

1. De los cuatro casos estudiados, identifica el tipo de problema a mejorar y su origen de cambio (por crisis o por visión personal).
2. De los cuatro casos estudiados elabore una tabla comparativa de qué elementos del modelo del Kaizen-Coaching utilizaron para iniciar su camino del cambio. Por ejemplo, si utilizaron retos, visión personal, diagrama de causa-efecto, plan de acción, entre otros.
3. De forma simple explique los principales beneficios de cada caso. Compárelos y haga una reflexión.
4. Elabore una tabla en donde señale los factores críticos de éxito de los cuatro casos.
5. Señale cuáles fueron los grandes obstáculos para cada caso y describa cómo el Kaizen-Coaching ayudó a superarlos.

Ejercicios prácticos

- Escriba su propia historia «antes del Kaizen-Coaching» si desea realizar un proyecto de cambio y de mejora continua. Por supuesto siguiendo la metodología del modelo del Kaizen-Coaching, para ello debe escribir lo siguiente:
 - Problema a mejorar
 - Retos
 - Visión personal
- Establezca cuatro objetivos de mejora como máximo y realice su diagrama de causa-efecto.
- Partiendo de las causas-raíces principales formule su plan de acción detallado con un horizonte de tiempo de seis meses. Su programación debe ser diaria, dividida por semanas (tal cual se observa en los casos analizados).



信之画

Un sueño que busca ser realidad. Una reflexión final

Como se pudo observar en toda la obra es posible concluir que los sueños de las personas se pueden hacer realidad. Por supuesto, y se da por entendido que el Kaizen-Coaching no es una receta «mágica» que convierte los sueños en realidad. Por el contrario, es una filosofía que tiene como principios básicos la disciplina, la constancia y el trabajo duro. En ningún momento, como se vislumbró en los cuatro casos, se trata de «magia», más bien, la «magia» está en que cada persona consiguió grandes beneficios a través del trabajo duro y disciplinado, utilizando como plataforma al Kaizen-Coaching.

Mirando hacia atrás y haciendo una reflexión profunda de lo ejemplificado en la obra me surgen dos preguntas fundamentales que saltan a la vista, al leer el contenido del libro:

- ¿Cuál es el perfil de una persona Kaizen-Coaching?
- ¿Cuáles son las lecciones aprendidas al aplicar esta filosofía?

Respondiendo la primera pregunta, el perfil de una persona Kaizen-Coaching, que le denominaremos: «Samurái Kaizen-Coaching», se puede sintetizar en los siguientes diez elementos principales:

1. Son personas amables pero con carácter y voluntad para hacer las cosas.
2. Tienen visión personal y profesional.
3. Son pacientes para ir paso a paso para conseguirlas.

4. Resuelven sus propios problemas y apoyan en resolver los problemas de los demás.
5. La familia, su pareja¹ (si la tiene), y sus hijos (si tiene) son vitales en su conducta y motivación.
6. Son personas honorables, íntegras y congruentes (lo que dicen y piensan, lo hacen).
7. Son disciplinadas y constantes en las acciones de mejora que emprenden. Nunca se dan por vencidos, por más terrible que sea la situación.
8. Todo lo que hacen, lo hacen con amor y con pasión.
9. Sus vidas se conducen de forma ordenada y organizada en todas las esferas de la visión personal.
10. Buscan en todo momento calidad de vida porque su pensamiento siempre es a largo plazo, disfrutando el presente.

El lector con este decálogo podría indicar que encontrar personas así es casi imposible en el mundo real. Pero basta recordar que hemos podido observar cuatro casos de personas comunes y corrientes que tan sólo con su voluntad por cambiar, y la disciplina por hacerlo, han logrado resultados más que sorprendentes. Por lo tanto, es posible ser un «Samurái Kaizen-Coaching» con el perfil antes señalado, y la realidad es que no es muy complicado; México requiere más personas con este perfil, que luchen por su bienestar, su calidad de vida y por el amor y la felicidad de las familias.

El Kaizen-Caching puede darle la oportunidad a cualquier persona a iniciar un proceso de verdadero cambio y mejora en su forma de vida. De hecho, la filosofía es tan fuerte que puede penetrar cualquier corazón y hacerlos ver que es posible iniciar un cambio en el momento que se decidan. De esta manera si pudiéramos resumir al Kaizen-Coaching en cinco grandes lecciones aprendidas, dichas conclusiones serían las siguientes:

► 1 Los «Samurái Kaizen-Coaching» tienden a tener una pareja que les brinde estabilidad emocional.

1. El Kaizen-Coaching busca la mejora a través de pequeños pasos graduales, en lugar de cambios drásticos y revolucionarios.
2. El Kaizen-Coaching tiene un instrumento elemental: la relación «senpai-kohai». El *senpai* está dispuesto a enseñar y guiar con amor y paciencia; y el *kohai* está dispuesto a aprender y aplicar.
3. El Kaizen-Coaching le permite a la persona darse cuenta que vale mucho y que puede resolver cualquier problema o situación que se le presente en su vida con la finalidad de mejorar su bienestar y calidad de vida.
4. La voluntad, la disciplina, la constancia y la acción son valores claves en el camino del cambio del Kaizen-Coaching.
5. El Kaizen-Coaching crea verdaderos «samuráis» de la filosofía, personas que tienen un corazón noble y fuerte, pero al mismo tiempo son flexibles para seguir cambiando y mejorando en todo momento.

Pensemos estimado lector qué clase de personas queremos ser. Personas que «tiran la toalla» y dejan que la vida se los lleve como una gran corriente del río, o personas que toman las riendas y el control de su vida. México necesita más «samuráis Kaizen-Coaching», es tiempo de encontrarte a ti mismo y empezar a mejorar para poder alcanzar tus sueños.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akdere, M. (2006). Improving quality of work life. Implications for human resources, *The Business Review*. 1, 173-177.
- Akhtar, C. and Khan, R. (2011). Towards sustainable change models. *Lean Change Management Journal*. 2, 24-46.
- Alcalá, M. (2002). El Coaching, una herramienta para desarrollar el potencial. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*. 160, 56-58.
- Aoki, K. (2008). Transferring Japanese Kaizen activities to overseas plants in China. *International Journal of Operation & Production Management*. 6, 518-539.
- Aristóteles (1994). *Las virtudes*. México: Porrúa.
- Aristóteles (2000). *Metafísica*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Ardila, R. (2003). Calidad de vida: una definición integradora. *Revista Latinoamericana de Psicología*. 2, 161-164.
- Argyris, C., and Schon, D. (1978). *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company.
- Asociación de Relaciones Humanas del Japón (1992). *Kaizen Teian. Desarrollo de sistemas para la mejora continua a través de las propuestas de los empleados*. Portland, Oregon: Productivity Press.
- Bacon, T.R., y Spear, K.I. (2003). *Adaptive coaching: The art and practice of a client centered approach to performance improvement*. Palo Alto: Editorial Davis-Black.
- Barahona, A., y Torrens, E. (2004). El telos aristotélico y su influencia en la biología moderna. *Ludus Vitalis*. 21, 161-178.
- Bateman, N. (2005). Process Improvement programmes: a model for assessing sustainability. *International journal of operations & production management*. 5, 515-526.
- Berglas, S. (2002). The very real dangers of Executive Coaching. *Harvard Business Review*. 2, 3-8.
- Bessant, J., Caffyn, S., Gilbert, J., Harding, R. y Webb, S. (1994). Rediscovering Continuous Improvement. *Technovation*. 1, 17-29.

- Bessant, J. (2001). High-Involvement innovation through continuous improvement. *International Journal Technology Management*. 1, 7-28.
- Bessant, J. (2003). *High Involvement Innovation*. Chichester: Wiley.
- Bhuiyan, N., and Baghel, A. (2005). An overview of continuous improvement: from the past to the present. *Management Decision*. 5, 761-771.
- Brunet, A.P., y New, S., (2003). Kaizen in Japan: an empirical study. *International Journal of Operations & Production Management*. 12, 1426-1446.
- Boyatsis, R., Smith, M. y Blaize, N. (2006). Developing Sustainable Leaders Through Coaching and Compassion. *Academy of Management of Learning and Education*. 1, 8-24.
- Bukkyo, D.K. (1990). *El budismo y su filosofía*. Madrid: Editorial Nueva Luz.
- Celia, D. F., yTulsky, D. S. (1990). Measuring the quality of life today: methodological aspects. *Oncology*. 4, 29-38.
- Clark, S.C. (2000). Work family border theory: A new theory of work family balance, *Human Relations*. 6, 747-770.
- Clearly, J. C. (1998). *La aurora del Zen*. México: Editorial Resplendor.
- Shankar, S. (2006). A Study of Quality of Work Life in Casting and Machine Shop Industry in Kolhapur. *Finance India*. 1, 202-208.
- Chang, R. (1995). *Continuous Process Improvement: A practical Guide to Improving Processes for Measurable Results*. Londres: Kogan Page.
- Chaturvedi, S.K. (1991). What is important for quality of life to Indians in relation to cancer? *Social Science and Medicine*. 33, 91-94.
- Cheser, R. (1998). The effect of Japanese Kaizen on employee motivation in US manufacturing. *The international journal of organizational analysis*. 3, 197-217.
- Chidiao, D. (2008). *El sendero del Mamba Kaizen*. Mamba Ryu Publications.
- Dahlgaard-Park, Su Mi and Dalhgaard, J. (2002). Learning from east to west and west to east. *The TQM Magazine*. 3, 216-237.

- Dahlgaard, J. J., and Dahlgaard-Park, S. M. (2006). Lean production, six sigma quality, TQM and company culture. *The TQM Magazine*. 3, 263-281.
- Daud, N. (2010). Investigating the Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment amongst Employees in Malaysian Firms. *International Journal of Business and Management*. 10, 75-82.
- De la Corte, J. (2002). La figura del *coaching* en el ámbito laboral. *Revista UHU*.
- De la Cruz, J. (1989). La educación física en la promoción de estilos de vida saludables. En *Hábitos Físicos y Deportivos de la Región de Murcia* (pp. 20-26). España: Murcia.
- Díaz, R. (1967). *Psicología del mexicano*. México: Editorial Trillas.
- Durán de Huerta, M. (2011). «México, primer lugar en obesidad». Radio Nederland Wereldomroep (RNW). En línea. Obtenido el 19 de abril de 2012 desde <http://www.rnw.nl/espanol/article/mexico-primer-lugar-mundial-en-obesidad>
- Durant, C. (2014). *Biología del estrés*. Barcelona: Plataforma Editorial.
- Echevarría, R. (2006). *Por las sendas del pensar ontológico*. Santiago de Chile: JCzaes editor.
- Erdociaín, L., Solís, D., y Isa R. (2008). El sedentarismo. Estudio de Hábitos Deportivos de la Población Argentina, Secretaría de Turismo y Deporte, Buenos Aires.
- Espino, M. (2009). *Coaching para supervisores*. México: Editorial Panorama.
- Falero, A. (2007). *Introducción al Shinto*. Salamanca: Editorial Amarú.
- Flaherty, J. (2004). *Coaching: Evoking Excellence in others*. Butterworth/Heinmann Publishers.
- Fleming, I., y Taylor, A. (2008). *El manual del coaching*. México: Editorial Panorama.
- Fundación «Este país». (2010). *El deporte en la vida de los mexicanos*. 231, 61-64.
- Fujimoto, T. (1997). *The theory of evolution of production systems (Seisan shisutemu no shinka ron)*. Tokyo, Yuhikaku.

- Gaskin, C. y Hawkins, V. (2005). *Breve historia de los samurais*. Londres: Editorial Nowtilus.
- Gutiérrez, G. (2000). Relaciones entre actividad física y los estilos de vida. En *Hábitos Físicos y Deportivos de la Región de Murcia* (pp. 20-26). España: Murcia.
- Hajiran, H. (2006). Toward a quality of life theory: Net domestic product of happiness. *Social Indicators Research*. 1, 31-43.
- Harris, M. (1999). Look it's an 1-0 psychologist... no, it's a trainer... no, it's an executive coach. *TIP*. 3, 1-5.
- Hesling, D., Howell y Keegan, R. (2006). Putting the development in professional development: Understanding and overturning educational Leaders-Coach immunities to change. *Harvard Educational Review*. 3, 437-465.
- International Coach Federation (2003). The ICF Code of Ethic. Retrieved. En línea. Obtenido en marzo de 2015 desde http://www.coachfederation.org/ethics/code_ethics.asp
- Imai, M. (1986). *Kaizen-The key to Japan's Competitive Success*. Nueva York: Random House.
- Imai, M. (1997). *Gemba Kaizen*. Nueva York: Mcgraw-Hill.
- Imai, M. (2006). ¿What is Total Flow Management using Kaizen approach? In Kaizen Institute, 3th Day of Kaizen Training. 01 de diciembre, Barcelona.
- Imai, M. (2007). Mejorar la calidad es la mejor forma de reducir los costes. *La vanguardia*. 36.
- INEGI. Instituto Nacional de Geografía Estadística e Informática (Módulo de Práctica Deportiva y Ejercicio Físico). En línea. Consultado el 26 de julio de 2015. Disponible en: www.inegi.org.mx/est/contenido/encuestas/modulos/moprade
- Jhonson, C. (1999). *Companies improve quality of life of workers*. Nueva York: World Press.
- Kampa-Kokesch, S., and Anderson, M. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of literature. *Consulting Psychology Journal Practice and Research*. 4, 205-238.
- Kajikawa, K. (1992). Samuráis Warriors in Kaizen. CHU-SAN-REN Quality Control Course. *Nagoya*, 48-79.

- Kim, D. (1993). A framework and methodology for linking individual and organizational learning: applications in TQM and product development. *Sloan Management Review*. 2, 48-59.
- Kotter, J. (1995). Leading Change: Why Transformations Effort Fail. *Harvard Business Review*. 2, 59-67.
- Entrevista a Masaaki Imai, el padre del Kaizen. *La Vanguardia*. Mayo de 2007, Barcelona, España.
- Lau, R. S. M., and May, B. E. (1998). A win-win paradigm for quality of work life and business performance. *Human Resource Development Quarterly*. 3, 211-226.
- Lewin, K. (1951). *Theory in Social Science*. Nueva York: Harper and Row.
- Lillrank, P., and Kano, N. (1989). *Continuous Improvement-Quality Control Circles in Japanese Industry*. Ann Arbor: University of Michigan.
- Liker, J. (2004) *The Toyota Way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. Nueva York: McGraw Hill.
- London, M. (2002). *Leadership development: Paths to self-insight and professional growth*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- López de los Ríos, E. (2008). *¡Hola Coach! Método Espiral!* Madrid: Editorial Vergara.
- Low, S.P. (1997). A book of five rings: the samurai way to achieving construction quality. *The TQM Magazine*. 2, 159-164.
- MacDonald, J. (1995). Together TQM and BPR are winners. *TQM Magazine*. 3, 21-25.
- Malloch, H. (1997). Strategic and HRM aspects of Kaizen: a case study. *New Technology, Work and Employment*. 2, 108-22.
- Manos, A. (2007). The benefits of Kaizen and Kaizen events. *Quality Progress*. 2, 47.
- Maturana, H. (1978), Biología del Lenguaje; La epistemología de la realidad. En *Psychology and Biology of Language and Thought: Essays in Honor of Eric Lenneberg* (pp. 27-63). Academic Press.
- Maurer, R. (2004). *One small step can change your life. The Kaizen way*. Nueva York: Workman Publishing Company.

- McCauley, C.D., and Hezlett, S.A. (2001). Individual development in the workplace. En N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil and C. Viswesvaran (Eds.) *Handbook of Industrial, work and organizational psychology*, 1, 313-335. Sage Editores.
- Meredith, G. (1988). La relación de las empresas y la calidad de la vida. En *Hábitos físicos y deportivos de la región de Murcia* (pp. 72-86). España.
- Mintzberg, H., y Westley, F., (1992). Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*. 13, 39-59.
- Nemoto, M. (1992), *Total Quality Control for Management. Strategies and techniques from Toyota and Toyoda Gosei*, Prentice Hall, Inc, Englewood Cliff, N.J.
- Newitt, D. J. (1996). *Beyond BPR & TQM - Managing through processes: Is kaizen enough?* Londres: Institution of Electric Engineers.
- Nussbaum, M. y Sen, A. (1998). *La calidad de vida*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organizations*. Beverly Hills: C.A. Sage.
- O'Connor, J. and Lages, A. (2005). *Coaching con PNL*. Madrid: Editorial Urano.
- Ohno, T. (1978). *Toyota Production System. Beyond Large-Scale Production*. New York: Productivity Press.
- Desarrollo Personal, Liderazgo Organizacional. Artículos de investigación: Empresa Consultora The Newfield Network, Sedes, Chile.
- Osono, E., Shimizu, N. and Takeuchi, H. (2008). *Extreme Toyota, Radical contradictions that drive success at the world's best manufacturer*, John Wiley & Sons.
- Calidad de vida, conceptos y medidas. Taller ejecutivo realizado en el CEPAL en Santiago de Chile.
- Pardo del Val, M. (2004). La dirección participativa como elemento dinamizador en los cambios organizativos. *Publicacions de la Universitat de Valencia. Valencia*, 1-2, 1-19.
- Peterson, D.B. (1996). Executive coaching at work: The art of one-on-one change. *Consulting Psychology Journal Practice and Research*. 2, 78-86.
- Popovich, I. (1996). *Kaizen and You*. Londres: Management Books 2000.

- Popovich, I. (2011), *Kaizen and You: Personal Success through Self Knowledge and Continuous Improvement*. Londres: Management Books 2000.
- Quintero, G. (1992). Comunicación personal a J. Grau (1996). En *Calidad de Vida Española*. Editorial Díaz de Santos.
- Ravier, L. (2005). *Arte y Ciencia del Coaching. Su historia, filosofía y esencia*. Madrid: Editorial Dunken.
- Recardo, R. and Molloy, K. (1995). How to learning organization manages change. *National Productivity Review*. 1, 35-41.
- Szabo, P., and Meier, D. (2010). *Coaching enfocado en resultados*. México: Editorial Panorama..
- Szalai, A. (1980). The meaning of comparative research on the quality of life. En A Szalai, & F. M. Andrews (Eds.) *The quality of life*. Comparative studies. London: Sage.
- Sakaiya, T. (1995). *¿Qué es Japón?* México: Editorial Andrés Bello.
- Saruta, M. (2006). Toyota Production Systems: The «Toyota Way» and labour-Management relations. *Asian Business & Management*. 5, 487-506.
- Sawada, N. (1995). The Kaizen in Toyota Production System. CHU-SANREN Quality Control Course. Nagoya, 1-38.
- Senge, P. (1990). *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Spear, S. (2004). Learning to lead at Toyota. *Harvard Business Review*. 3, 1-10.
- Suárez, M.F. (2007). *El KAIZEN: La filosofía de Mejora Continua e Innovación Incremental detrás de la Administración por Calidad Total*. México: Editorial Panorama.
- Suárez, M.F., Smith, T. and Dahlgaard-Park, S. (2009a). Lean-Kaizen Public Service: an empirical approach in Spanish local governments. *The TQM Journal*. 2, 143-167.
- Suárez, M.F., Ramis, J., and Tort-Martorell, X. (2009b). Continuous Process Improvement: Conclusions and Recommendations. *International Journal of Quality and Service Science*. 1, 96-112.
- Suárez, M.F. (2009), *Kaizen GP, la aplicación y sostenibilidad de la mejora continua de procesos en la gestión pública*. México, D.F.: Editorial Migual Ángel Porrúa.

- Suárez-Barraza, M. F. (2011). Standardization without standardization?: A case study of Toyota Motor Corporation. *International Journal of Product of Development*. 4, 157-176.
- Suárez, M.F., Castillo-Arias, I., y Miguel-Dávila, J. A. (2011). La aplicación del Kaizen en las organizaciones mexicanas. Un estudio empírico. *Journal Globalization, Competitiveness & Governability GCG Georgetown University- Universia*. 1, 60-74.
- Styhre, A. (2001). Kaizen, ethics, and care of the operations: management after empowerment. *Journal of Management Studies*. 6, 795-810.
- Susaki, K. (1987). *Competitividad en la fabricación*. Madrid: TGP-Hoshing-LTD.
- Takanaka, A. (1995), The concept of Shu-Ha-Ri, the essence of Japanese culture, CHU-SAN-REN Quality Control Course. *Nagoya*. 1-315.
- Tobías, L. (1996). Coaching executives. *Psychology Journal: Practice and Research*. 2, 87-95.
- Turnbull, S. (2003). *Ninja AD 1460-1650*. Tokyo: Osprey Publishing.
- Universia (2013). «El 52% de los mexicanos no realiza ninguna actividad física». En línea. Obtenido el 8 de febrero de 2013 desde <http://www.noticias.universia.net.mx/en-portada>
- Whitmore, J. (2003). *Coaching for performance: GROWing people, performance and purpose*. Londres: Nicholas Brealey Publishing.
- Yoshikawa, E. (1971). *Musashi*. Nueva York: Harper & Row Publishers.
- Zeus, P., y Skiffington, S. (2004). *Coaching práctico en el trabajo*. Madrid: Editorial McGraw-Hill.



SEMBLANZA DEL AUTOR

El Dr. Manuel Francisco Suárez Barraza se doctoró en Management Science, por la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas ESADE, Business School de la Universidad Ramón Llull en Barcelona, España. Graduado con *cum laude*. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores en México (SNI), Nivel 1, desde 2010. Cuenta con la maestría en Administración de Empresas para Ejecutivos, por la Universidad Olmeca A.C., y con el posgrado de especialización en Administración Total de Calidad (TQC) y Mejora Continua de la Productividad (Kaizen), en la Universidad de Sophia y la Asociación Central Industrial de Japón (CHU-SAN-REN) en Tokio y Nagoya Japón. En 1995 recibió entrenamiento en la Planta de Tsutsumi de Toyota Motor Company en Ciudad Toyota, Provincia de Aichi, Japón. Es ingeniero bioquímico de profesión. Su experiencia profesional de más de diez años se centró en colaborar como supervisor de línea de producción en la Planta Marinela del sureste del Grupo Industrial Bimbo, y como jefe de proyectos estratégicos y de mejora de procesos, en la subgerencia de Recursos Humanos de Pemex Exploración y Producción, México.

Actualmente es profesor investigador de la Universidad de las Américas Puebla (UDLAP), en la Escuela de Negocios y Economía en el Departamento de Administración de Empresas. Su trayectoria como académico lo ha llevado a impartir clases en la EGADE Business School del ITESM, tanto en México, como en sus sedes de Perú, Ecuador y Colombia; en su último periodo fue director nacional del Doctorado en Ciencias Administrativas. Asimismo, ha sido profesor invitado en el

Executive Master de Dirección de Operaciones de ESADE Business School en Barcelona, España, para el curso de Kaizen y Lean-Kaizen Service. También ha impartido clases en instituciones como la Barcelona Business School, ESERP Escuela de Negocios de Barcelona, Universidad Pompeu Fabra, Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona Management Institute, la Universidad de León, en España, y la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco en México. Escribe como profesor investigador en el ámbito académico internacional en revistas arbitradas e indexadas, entre las que se encuentran: *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability* GCG Georgetown University-Universia; *International Journal of Quality and Service Science*; *International Journal of Product Development*; *Intangible Capital*; *Journal Manufacturing Technology of Management*, *Innovar*, *Journal of Administrative Science (ISI Ranking)*, *Total Quality Management and Business Excellence (ISI Ranking)*, *TQM Journal*, *Business Process Management Journal* entre otras. Es miembro del claustro literario de la editorial inglesa Emerald, editor científico de la revista *Innovar* de la Universidad de Colombia, de la Universidad EAFIT del mismo país, y del *International Journal Business and Research Management* grupo de revistas académicas de Malasia.

Es autor de siete libros de divulgación sobre el tema del Kaizen entre los que se encuentran *El KAIZEN: La filosofía de Mejora Continua e Innovación Incremental detrás de la Administración por Calidad Total*, obra que ha vendido 3 000 copias en México y Latinoamérica; *El Kaizen-GP: la aplicación y sostenibilidad de la mejora continua de procesos en la gestión pública*, referente en México y Latinoamérica en el tema de la mejora de los servicios públicos. Coautor del libro del MBA de ESADE de Editorial Planeta, con el tema de Pensamiento Lean y Sistema de Calidad. También es autor del tema de Diagrama de Afinidad y Poka-yoke, en la Enciclopedia Mundial de Calidad Total y Servicios de Editorial Sage Internacional en 2015.

Finalmente, es conferenciante a nivel académico y gerencial del tema en Japón y Singapur; a nivel europeo en Italia, España, Eslovenia, Polonia, República Checa, Escocia, Inglaterra, Finlandia, Suecia, Grecia, Portugal, Alemania y Austria. Y, a nivel latinoamericano, en Hon-

duras, Colombia, Brasil, Perú y Ecuador. Ha sido consultor de empresas españolas y mexicanas, tanto del rubro de manufactura (distribución y producción) como el de servicio, tales como: casas de empeño, hoteles, restaurantes, talleres mecánicos, organizaciones públicas de gobierno, secretarías federales, farmacéuticas, ayuntamientos y bancos.

EDITORIAL UDLAP

Izraim Marrufo Fernández

Director

Rosa Quintanilla Martínez

Jefa editorial

Angélica González Flores

Guillermo Pelayo Olmos

Coordinadores de diseño

Aldo Chiquini Zamora

Andrea Garza Carbajal

Coordinadores de corrección

Carolina Tepetla Briones

Coordinadora administrativa

Andrea Monserrat Flores Santaella

Coordinadora de pre prensa

Guadalupe Salinas Martínez

Coordinadora de producción

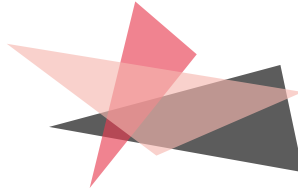
José de Jesús López Castillo

José Enrique Ortega Oliver

Impresores

María del Rosario Montiel Sánchez

Encuadernación y acabados



EL KAIZEN-COACHING

**UN MÉTODO PARA MEJORAR LA
CALIDAD DE VIDA DE LAS PERSONAS**

fue preparado por el Departamento de Publicaciones
de la Universidad de las Américas Puebla para su publicación
electrónica en noviembre de 2019.

Hablar de «superación personal» actualmente resulta un lugar común, un tópico por de más sobrevaluado. Creer que un libro pudiera resolver problemas habituales, a través de frases o propuestas populistas y trilladas, no es una verdadera opción.

El Kaizen-Coaching no es una fórmula para lograr el éxito anhelado en nuestras vidas en dos palabras, es una propuesta metodológica para superar hábitos que nos anclan, que nos obstaculizan y autosabotean, que impiden un mejor desarrollo personal. Una metodología muy cercana a la idea aristotélica de «la excelencia no es un acto es un hábito». Y si perdemos hábitos dañinos, estaremos más cerca de alcanzar nuestras metas.

Derivado de una excelente experiencia y una muy alta formación, el Dr. Manuel Francisco Suárez, pretende contribuir en el desarrollo constante de las personas que no siempre cuentan con un método preciso, eficaz y probado, para lograr sus metas. Construye un puente para deconstruir viejas tendencias hacia nuevos hábitos propositivos, no sólo basado en una visión personal, sino a través de ciencia.