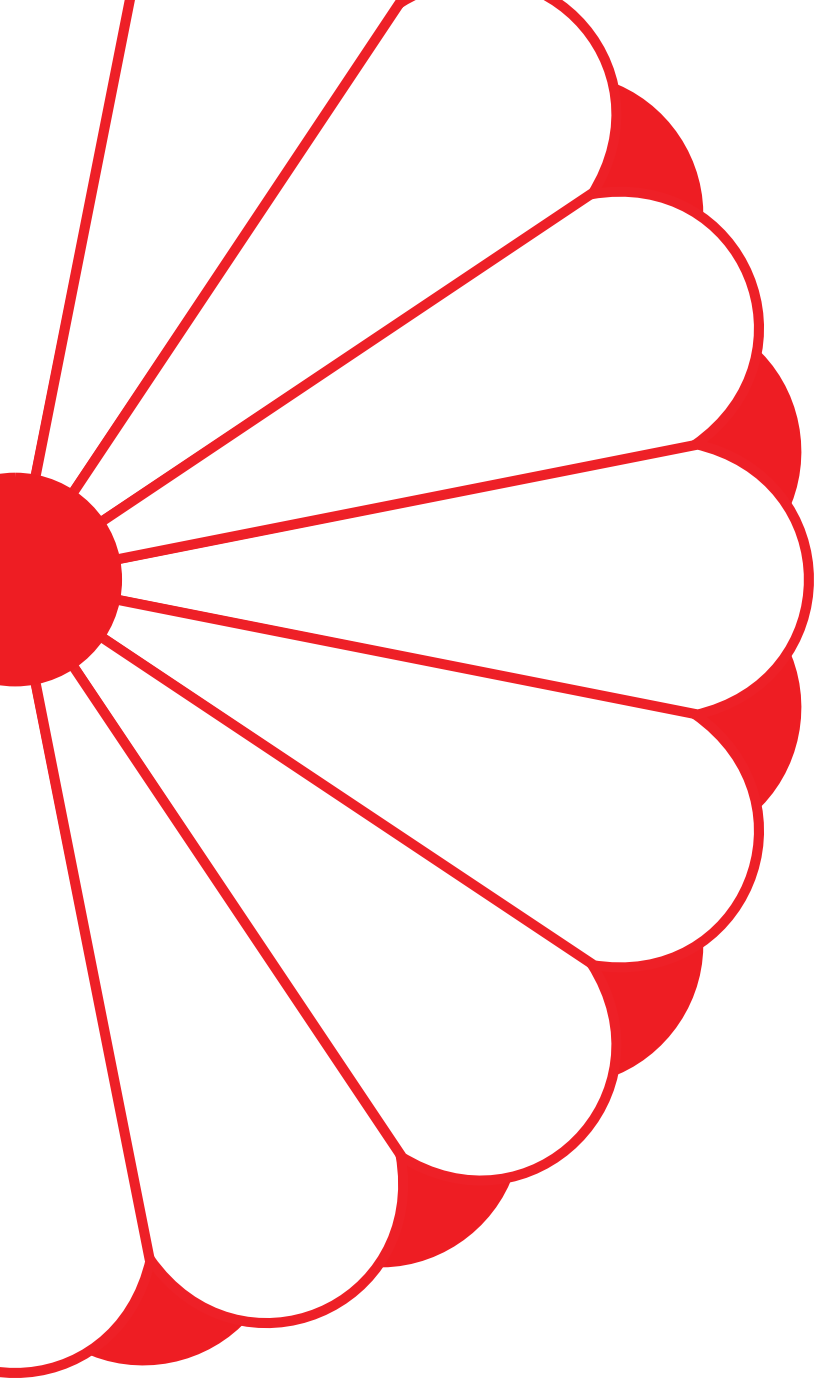


改善



Mi encuentro con el kaizen

Diez lecciones de *management* desde
la óptica de un samurái mexicano

Manuel Francisco Suárez Barraza



D. R. © 2018 Fundación Universidad de las Américas, Puebla
Ex hacienda Santa Catarina Mártir s/n, San Andrés Cholula,
Puebla, México, 72810
Tel.: +52 222 229 20 00 *
www.udlap.mx *
editorial.udlap@udlap.mx

Primera edición: noviembre de 2019
ISBN: xxx-xxx-xxxx-xx-x
Diseño: Guillermo Pelayo Olmos

Ilustraciones: Paulina Debernardi Pascual,
Laura Dávila de la Llave y Ana Cristina de la Llave Mígoni
Apoyo en edición: Greta Lima de la Llave y Sandra Paola Orellán Díaz

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.

El contenido de este libro, así como su estilo y las opiniones expresadas en él son responsabilidad del autor y no necesariamente reflejan la opinión de la UDLAP.

Impreso en México.



改善

Mi encuentro con el kaizen

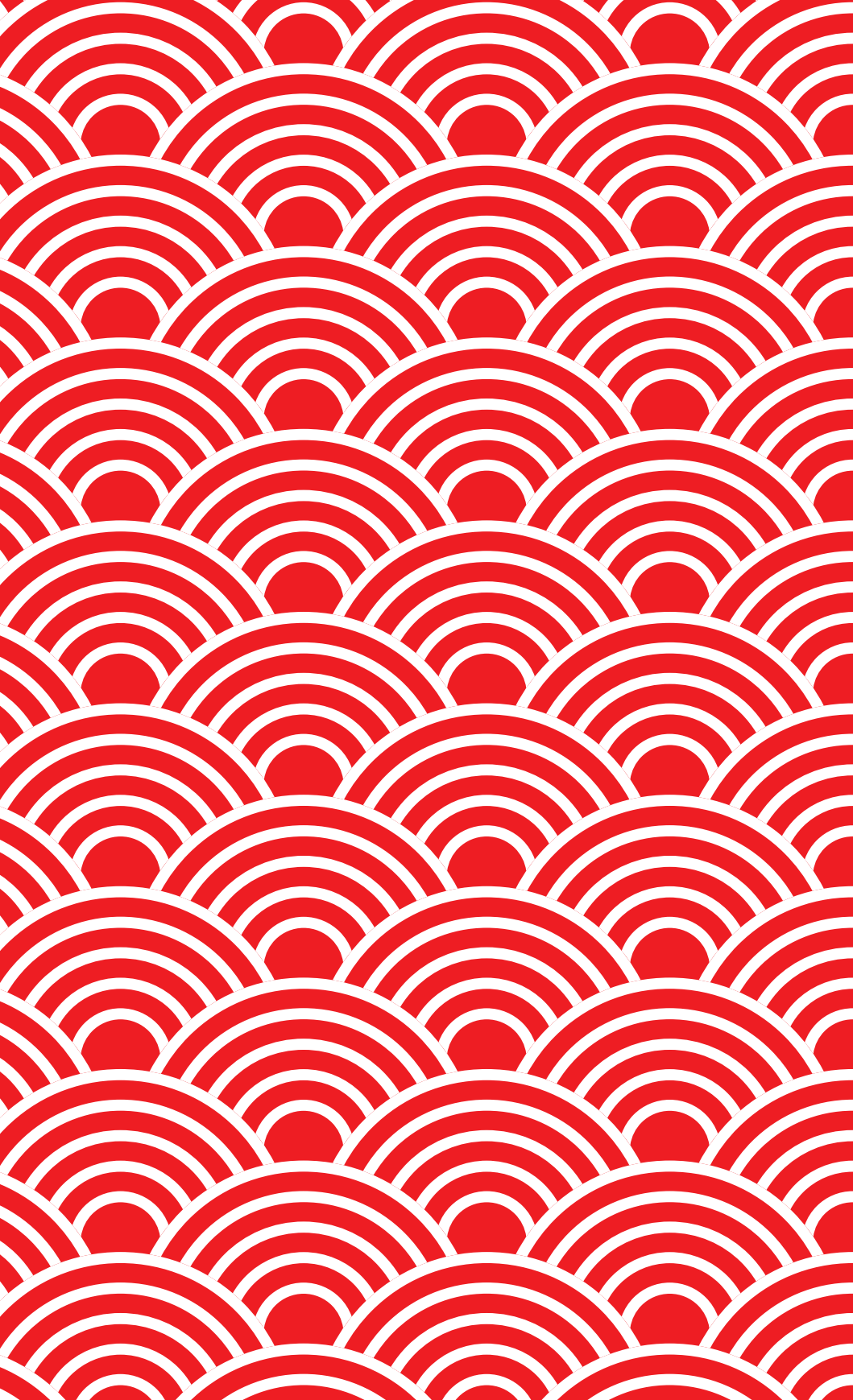
Diez lecciones de *management* desde
la óptica de un samurái mexicano

Manuel Francisco Suárez Barraza

Índice

Capítulo 1. El origen del viaje al país del sol naciente	7
Estructura del libro	8
Introducción	10
Mis años con terminación tres y cinco (1993-1995)	12
¿Qué ha representado Japón en mi vida?	19
Y su importancia posterior	
Capítulo 2. El choque cultural: descubrimiento de los valores del kaizen	27
Mi estancia en Tokio, la gran megalópolis	28
Nagoya y Toyota Motor Company: el desarrollo del kaizen como una fuerza de voluntad en mi interior	34
Lección 1 del <i>senpai</i> : aprender a observar el <i>gemba</i>	43
Lección 2 del <i>senpai</i> : resolución de problemas operativos a través de los equipos kaizen y la experimentación	46
Lección 3 del <i>senpai</i> : los directivos deben asesorar (brindar <i>coaching</i>) a los empleados a través de la relación <i>senpai-kohai</i>	59
Capítulo 3. El crecimiento de un samurái en mi interior a través de la filosofía kaizen	65
El viaje a la prefectura de Yamagata, la antigua provincia de Dewa y sus montañas sagradas	66
Aprendiendo budismo zen y el código bushido con Hiroki senséi en los alrededores del monte Haguro	72
Observación sistemática y enfoque en la tarea: reto del río y las truchas	73
Atención plena y meditación en busca de la felicidad: reto en la pagoda de cinco pisos y el santuario Sanjin Gosaiden	80
Paciencia y serenidad para adaptarse al cambio: reto de escalar al monte Gassan	86

Capítulo 4. Diez lecciones del <i>management</i> de un samurái mexicano	95
El <i>management</i> (la administración) y el concepto del gerente	96
Lección 1. La humildad es la primera regla de todo	100
Lección 2. El honor es la congruencia de los actos	103
Lección 3. Disciplina y constancia: clave del progreso organizacional	105
Lección 4. El poder del «enfoque» para resolver los problemas	108
Lección 5. La búsqueda constante de la felicidad en la vida y en el trabajo	111
Lección 6. La «observación directa», la habilidad gerencial de la búsqueda de los problemas	114
Lección 7. El mindfulness y la sistematización del trabajo	117
Lección 8. La planeación operativa y la dirección de las personas	121
Lección 9. La «acción-voluntad» como una habilidad gerencial para el control operacional	126
Lección 10. La experimentación e innovación para aprender haciendo	129
Conclusión. El inicio de la vida profesional y personal con la óptica samurái-zen	135
Bibliografía	138
Manuel Francisco Suárez Barraza	140





Capítulo 1

El origen
del viaje al
país del sol
naciente

Estructura del libro

El presente libro tiene un enfoque práctico y en forma de novela narrativa sobre mi encuentro con el kaizen en Japón. El libro está dividido en cuatro capítulos. El primero inicia con la historia del origen de mi viaje al país del sol naciente. En ese mismo tenor también se explica «una extraña coincidencia» que me ha ayudado a desarrollarme como persona. Ésta se refiere a los años con terminación tres y cinco, los cuales son los mejores años que he vivido. Quiero aclarar que en ningún momento se tratará de un mensaje tipo «horóscopo» o «mágico», por el contrario, simplemente describo cómo en aquellos años mi evolución como persona se desarrolló de forma exponencial. Cierro el capítulo con una pequeña reflexión de mi destino y el por qué seleccionar Japón para estudiar mi posgrado.

El segundo capítulo explica la primera parte de mi aventura en Japón (viaje que fue el resultado de la decisión de estudiar un posgrado al término de mi licenciatura como ingeniero bioquímico). Por lo tanto, este apartado se adentrará desde mi estancia en la Ciudad de México, para aprender japonés básico, pasando por mi primer mes en Tokio y el choque cultural; mi estancia en Osaka y el inicio del amor con la cultura japonesa; hasta mi estadía total en Nagoya y en Toyota Motor Corporation, momento en que el kaizen se desarrolló con toda su fuerza en mi interior.

El tercer capítulo versará en el entrenamiento y la inmersión «total» en la filosofía kaizen y en la cultura samurái. Se narrará mi viaje a la prefectura de Yamagata y el aprendizaje realizado con Hiroki senséi en los alrededores del monte Gassan. Este apartado está lleno de historias y experiencias inolvidables que cambiaron mi vida por completo. De hecho, el adentrarme en el entrenamiento del código bushido de Hiroki senséi despertó en mí la perspectiva de la filosofía kaizen y samurái en Japón.

El cuarto capítulo describe diez lecciones aprendidas derivadas de mi encuentro con la filosofía kaizen y el código bushido japonés. Cada lección tiene una estructura simple a seguirse para su desarrollo. Así pues, se hace una aproximación para definir las, establecer el contexto e indicarle al lector de lo que se está hablando. Posteriormente, se describen sus características y se relacionan con una historia vivida de manera personal, lo cual es una enseñanza de Hiroki senséi. Se finaliza con ejemplos de prácticas gerenciales que representan elementos claves del *management* o administración dentro de las organizaciones.

El libro cierra con el quinto capítulo donde se realiza un pequeño ensayo reflexivo de toda la experiencia y, por el supuesto, el inicio de mi vida profesional con otra óptica personal. En términos sencillos: se fue un muchacho de 22 años y regresó el joven maduro inmerso en una nueva forma de pensar de 25 años.

Introducción

Escribir las vivencias de mi estancia en Japón es, quizá, uno de los mayores pendientes que tengo en mi vida. Desde hace años escribo libros sobre el kaizen (término japonés para la filosofía de mejora continua) en forma de textos de divulgación gerencial que explican el conocimiento que apliqué en mis años en el país del sol naciente. No obstante, describir cómo fue este encuentro, el aprendizaje de esta filosofía y, sobre todo, la historia de cómo se originó y se desarrolló mi encuentro con el kaizen es mucho más interesante que las propias técnicas y herramientas de la filosofía utilizadas en las organizaciones.

En 2015 escribí mi último libro *Kaizen-coaching*. Éste se centró en desarrollar y explicar una metodología que contribuye en la calidad de vida de las personas, utilizando la mejora continua como una forma de cambio incremental en el comportamiento de cada caso estudiado. A prácticamente tres años de la publicación, el libro generó diferentes experiencias del tipo «coach» con personas que decidieron mejorar su calidad de vida. Lo interesante es que cada uno de los aprendices explora el origen del kaizen con mi vida, haciendo preguntas como: ¿cómo fue su experiencia en Japón?, ¿cómo aprendió todo esto?, ¿quiénes fueron sus maestros?, ¿fue difícil aprenderlo? De hecho, gran parte de las sesiones de kaizen-coaching realizadas en estos años explican y responden estas experiencias a los aprendices a lo largo de la aplicación de esta nueva metodología.

En otra vertiente, mis estudiantes, las empresas que asisten a las conferencias e incluso los empleados y directivos involucrados en las consultorías que otorgo también inquieran en la aventura japonesa. Probablemente una de las razones de estas solicitudes es la realidad que vivimos en México y en el mundo.

Comencemos con nuestro planeta: se está viviendo, quizá, una de las mayores crisis político-sociales en el mundo, atentados terroristas en Londres, Barcelona, Helsinki, París, entre

otras capitales mundiales; la guerra en Siria, el fortalecimiento del terrorismo proveniente del medio oriente o de cualquier otra facción del mundo y, por supuesto, las pruebas nucleares de Corea del Norte y su líder Kim Jon Un; para rematar, el cambio climático con huracanes y tormentas tropicales que devastan ciudades que jamás esperaríamos como Houston y Texas. Sin embargo, existe otro tipo de tormenta que afecta a México y al mundo: la gestión del presidente de Estados Unidos Donald Trump, con sus amenazas de construir un muro y que México lo pague.

En México hay mayor delincuencia, inseguridad y pobreza en los estados del sur-sureste y, por supuesto, exceso de corrupción que en estos últimos años han llevado al país a una incertidumbre total, agregando nuestro nuevo gobierno y el posible recelo que se genera bajo esta nueva gestión, por lo tanto, gran parte de las personas de nuestro país y del orbe están experimentando sentimientos como miedo, tristeza, ansiedad, estrés y depresión.

Ante todo este panorama, el voltear a los principios y valores del kaizen como la honorabilidad, disciplina, constancia, resolución de problemas, control de las emociones e, incluso, el equilibrio con el medio ambiente puede representar un «bálsamo» en este entorno turbulento y complicado. De hecho, diferentes autores contemporáneos como Jules Evans (*Philosophy for Life and Other Dangerous Situations: Ancient Philosophy for Modern Problems* [*Una filosofía de vida ante situaciones peligrosas: filosofía ancestral para problemas modernos*]) nos muestran que muchos de los problemas más acusados de esta realidad actual, como la ansiedad, depresión o descontrol de las emociones, se pueden combatir recurriendo a filosofías antiguas (griega, romana y japonesa). Por lo tanto, el narrar mi historia en Japón en forma de lecciones aprendidas puede brindarle al lector una luz en este contexto mundial y nacional tan lúgubre y oscuro.

De esta manera, el propósito central del presente libro es exponer diez lecciones de *management* (gestión o administración) aprendidas y relacionadas con mi encuentro con el kai-

zen, la cultura japonesa y la forma de vida samurái, para que sirvan como guías de comportamiento en la vida de las personas. Adicionalmente, también pueden ser un instrumento de enseñanza para la nueva generación de mexicanos que va hacia la adolescencia y nuestros niños entre tres y doce años.

Para concluir esta introducción, quisiera citar una frase fundamental de uno de los grandes maestros samuráis del siglo VIII d. C., Yamamoto Tsunemoto, famoso por su dominio de la saga, arraigado en la provincia de Hizen en Japón (1659-1719):

Sin duda, no hay otra cosa que el único propósito del momento presente. La vida entera de un hombre se basa en una sucesión del momento después del momento. Si uno comprende el momento presente en su totalidad, con los valores del guerrero, será pleno de dicha. Vive siendo fiel al único propósito de tu vida: el momento presente que visualiza siempre un sueño de futuro.

Mis años con terminación tres y cinco (1993-1995)

Cuando era niño comencé a notar dos características que siempre dominaban los eventos de mi vida y, por supuesto, moldeaban mi comportamiento. El lector le puede llamar «coincidencia del destino» a una de ellas y, a la otra, probablemente «capacidad intelectual», por supuesto, heredada por mi abuela materna (Hermelinda¹). Ambas características comenzaron a reflejarse desde muy temprana edad y, extrañamente, representaban ciertos avances en el desarrollo de lo que actualmente

▶ 1 Mi abuela materna, originaria de Chacala, Durango, fue miembro del magisterio por más de treinta años. Radicada en Culiacán, Sinaloa, fue maestra de tercero, cuarto y quinto de primaria. Dominaba ampliamente campos como gramática, ortografía, redacción, matemáticas, dibujo, geografía y, por supuesto, historia de México e historia universal.

soy como persona: un samurái² mexicano. La primera característica indicada como coincidencia del destino refiere a que cada año con terminación tres y cinco de mi vida ocurre algo extremadamente positivo; la segunda, es la propia capacidad intelectual heredada de mis ancestros, la cual se caracterizaba por tener una memoria o retentiva que me hacía aprenderme las cosas de manera rápida, acumulando una gran cantidad de información.

En este libro nos enfocaremos en la primera con algunos «tintes» de anécdotas de la segunda. Comencemos la explicación de esta característica. Como todo niño que comienza a tener conciencia de su vida en este planeta, recuerdo que, en el verano de 1973, cuando sólo tenía tres años, mi abuelita *mamina* (tal como yo le decía de cariño) me enseñó a leer con el libro *Mis primeras letras*. Su técnica como pedagoga, paciencia y, por supuesto, mi retentiva hizo que tan sólo en dos meses aprendiera a leer en ese verano. Mi abuelita vino a visitarnos a Tenosique³, un municipio de la zona de los ríos de Tabasco, ya que ella radicaba en Culiacán, Sinaloa, un viaje largo para principios de los setenta en México. 1973 fue, por lo tanto, el año que me hizo descubrir el mundo de los libros y del conocimiento.

En 1975 ingresé al primer año de primaria, en la escuela pública más reconocida de Tenosique (José María Pino Suárez). Un niño que ya sabe leer en el primer año de primaria es como un huracán hambriento de información, por lo que las clases no eran suficientes para mí. Mi padre (Emiliano) al ver esa capacidad comenzó a darme para leer unas «antiguas» monografías que se vendían para los estudiantes de primaria en la década

► 2 La palabra samurái viene del japonés antiguo *saburau* que significa «servir» o *saburai*, es decir, «el que sirve». También se le conoce como *bushi*, en otros términos «caballeros combatientes». Aunque entre los japoneses ambos términos se diferencian en el hecho que *bushi* era simplemente para los guerreros, mientras que samurái para la élite militar (Turnbull, 1996).

► 3 Yo radicaba con mis padres en este municipio, porque mi padre Emiliano (en paz descansa) había nacido ahí, y, por lo tanto, tenía su forma de subsistencia en este pequeño pueblo con montañas y el río Usumacinta.

da de los setenta. Mi padre era dueño de una papelería mediana que surtía gran parte del material de las escuelas primarias de Tenosique. Aquellas monografías se centraban en momentos y personajes históricos de México. Por ejemplo, la Independencia, la Guerra de Reforma, Benito Juárez, Cuauhtémoc, Francisco I. Madero, Emiliano Zapata, Melchor Ocampo, etcétera. Otra forma en que me ayudaba era haciéndome coleccionar unos pequeños bustos de héroes nacionales e internacionales que salían en las papas de marca Sabritas; cada busto los relacionaba con el contenido de las monografías y, por lo tanto, llegaba a aprender los aspectos básicos de cada héroe de México y del mundo.

El resultado final de estos primeros dos años de coincidencia (1973-1975) fue que mi padre me llevaba a la radiodifusora de Tenosique para que expusiera en un programa los conocimientos aprendidos, tanto con las monografías como con los bustos que salían en las papitas. En dicho programa de radio me hacían preguntas de algún héroe como, por ejemplo: —¿quién fue el primer presidente de México?, a lo que respondía: —Guadalupe Victoria. Por supuesto había un busto de Guadalupe Victoria, incluso preguntas más complejas como, ¿cuál era el verdadero nombre de Guadalupe Victoria?, la respuesta que yo daba en ese momento era Miguel Fernández Félix⁴ (quiero aclarar al lector que salir en un programa de radio a la edad de cinco o seis años era divertido para mí, pero en ningún momento alcanzaba a vislumbrar la importancia del hecho, y mucho menos el reconocimiento que otorgaba).

Para la década de los ochenta volvió aparecer la coincidencia de los años tres y cinco. A finales de 1982, en el mes de diciembre, me encontraba en el sexto año de primaria en Villahermosa, Tabasco, en la escuela Juan S. Trujillo. Derivado a mi desempeño en este año escolar fui seleccionado para brindar el discurso final de la despedida del gobernador de Tabasco, el ingeniero Leandro Roviroso Wade (1977-1982) en el estadio olímpico de la ciudad deportiva de Villahermosa, Tabasco.

► 4 El nombre específico era José Miguel Ramón Aducco Fernández y Félix.

En 1983, el año tres de la década de los ochenta, terminé el sexto año y gané el derecho a visitar al presidente de México de esa época, Miguel de la Madrid Hurtado, como uno de los «mejores estudiantes de México».

Para 1985 (el año cinco de esa década) me encontraba en el segundo año de secundaria en el Colegio Tabasco de Varones. En este año también ocurrió otro hecho que ayudó a mi desarrollo personal y profesional; la empresa EF⁵ (Educación Internacional, su nombre en los ochenta) organizó un concurso para preparatorianos y hasta el segundo año de secundaria en los colegios privados de Tabasco. Recordemos que esta empresa se ha dedicado desde los años sesenta a organizar viajes de estudio, específicamente para aprender idiomas en Europa, Estados Unidos de América y Canadá. Así pues, el concurso consistía en escribir un ensayo de la importancia del inglés como segundo idioma en español, pero con un resumen ejecutivo en inglés. El resultado, gracias a la asesoría de mi maestra de español Soledad, fue que gané el segundo lugar del concurso y el derecho a pasar un verano con los gastos pagados en Canadá para aprender inglés. En el verano de 1986 se cristalizó este logro y estuve en Mississauga, un suburbio de Toronto, dos meses aprendiendo inglés en una High School. De igual manera, tuve la oportunidad de conocer las cataratas del Niágara, el centro comercial Eaton, la casa castillo Loma, el parque de diversiones Wonderland, la torre CN, además de las ciudades de Montreal, Ottawa y Quebec. Lo más importante de todo fue que mi nivel de inglés mejoró de forma exponencial, un paso fundamental en mi carrera que me sería de extrema utilidad en el futuro.

Para la década de los noventa ya había terminado la preparatoria, y también quedé entre los mejores promedios, pero el gran reto llegó en la universidad (es decir, en los años de 1993 y 1995). Por azares del destino y de la visión de mi fa-

► 5 El nombre actual de la empresa sueca, a partir de la década de los noventa, es Education First.

milia⁶ estudié mi carrera universitaria en un tecnológico regional, el Instituto Tecnológico de Villahermosa. Concluí la Licenciatura en Ingeniería Bioquímica con especialidad en alimentos, aunque mi tesis se centró en el diseño de un fermentador para inmovilizar bacterias productoras de vinagre a partir de banano de desecho. En otros términos, un trabajo extremadamente científico. No obstante, los principales logros de ambos años en la universidad se centraron en tres grandes eventos:

- ✱ El primer lugar en el Concurso Nacional de Ciencia y Tecnología en la ciudad de Durango con el diseño de un apartado para medir la conductividad térmica de materiales biológicos (1993).
- ✱ Obtener el mejor promedio de la generación que me permitió nuevamente visitar al presidente de ese momento el Lic. Carlos Salinas de Gortari, en el año de su apogeo⁷. El evento organizado por el CONACYT, la Presidencia de la República y el Colegio de México, se realizó en el Museo Nacional de Antropología en la Ciudad de México (1993).
- ✱ Finalmente, la posibilidad de obtener una beca para estudiar un posgrado de investigación (un máster) en Japón por parte del CONACYT y JICA (Japanese International Cooperation Agency), la agencia de cooperación japonesa (también en 1993).

Por lo tanto, 1993 fue nuevamente un gran año lleno de logros y sucesos vitales para mi desarrollo y mi actual carrera académica. En el siguiente subíndice explico la historia ocurrida del porqué Japón y cómo se llegó a 1994 y 1995, los años que cam-

▶ 6 Probablemente en el libro de mis memorias me extienda en este punto que no es el momento de explicar.

▶ 7 El presidente Salinas, en 1993, gozaba de gran popularidad por su política neoliberal y la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC), tema polémico actualmente (para 1994 todo cambió).

biaron mi vida en el país del sol naciente. Sin embargo, antes de concluir es importante señalar que aún faltarían dos décadas más en mi vida que me han dado cambios cruciales.

Una de ellas, la primera década del siglo XXI, los años 2003 y 2005. En la primera década del 2000 yo transité en mi vida laboral entre dos empresas fundamentales para el país: Grupo Industrial Bimbo (en la planta de Marinela del sureste) y Pemex, exploración y producción, en la región sur. En Bimbo trabajé poco tiempo, alrededor de cuatro meses, como supervisor de línea de producción. No obstante, mi experiencia fue interesante ya que puso a prueba mis conocimientos como ingeniero y máster en Ingeniería Industrial. Para 2003, ya tenía trabajando seis años en Pemex, pasé de ingeniero de procesos a coordinador de reclutamiento, selección y desarrollo de personal en recursos humanos, además de pertenecer al equipo de calidad total de la región sur. Los tres hitos cruciales de ese año fueron:

1. En marzo de 2003 obtuve mi segunda maestría en la Universidad Olmeca (filial de la Universidad Iberoamericana en Tabasco). Mejor promedio de la generación de la Maestría en Administración de Empresas para Ejecutivos (MAEE), pero lo más importante de estos estudios fue que iniciaron mi interés por la vida académica y por hacer un doctorado.
2. También en 2003 empecé a publicar en revistas y congresos de Pemex. Mi primer artículo publicado en una revista gerencial mexicana fue en *Contacto*, acerca del kaizen en el sector público en 2001. Artículo pionero de todo lo que ocurrió en 2003.
3. Para finales de 2003, a raíz de la motivación emprendida por la maestría, los artículos y una profesora del MAEE, me animé a postularme a ESADE Business School en Barcelona, una de las «escuelas

top de negocios del mundo». El resultado fue que me aceptaron e inicié una nueva aventura.

En 2005 me encontraba estudiando en Barcelona, en ESADE Business School. Un nuevo país y un nuevo reto. Ese año tuve mis dos primeras conferencias académicas en el European Academic of Management, en Múnich, Alemania, y mi primer Quality Management Organizational Development Conference (QMOD) en Palermo, Italia. Esta última conferencia cambiaría mi vida académica en un nivel superlativo en años posteriores. La semilla de mi vida académica se sembró totalmente en 2005. De hecho, en mayo de 2008, cuando concluí mi doctorado en Ciencias Administrativas (Ph. D. en Management Science⁸), el potencial de publicación que tenía era enorme.

Para la segunda década del siglo XXI mi vida había, nuevamente, realizado un giro de 180 grados. Regresé a México, específicamente a Toluca, para trabajar en la EGADE Business School del Instituto Tecnológico de Monterrey. Para 2013 ya tenía dos hijos, y mi carrera académica se había consolidado en esta universidad mexicana. Llevaba publicados cerca de treinta artículos académicos en revistas arbitradas e indexadas a nivel internacional, además de siete libros sobre el kaizen. Uno de ellos, *El kaizen: la filosofía de mejora continua e innovación incremental detrás de la administración de calidad total*, de 2007, lleva vendido en México y Latinoamérica cerca de cuatro mil ejemplares. De esta manera, 2013 fue otro año clave porque inicié algunas ideas de consultoría con mi amigo el Dr. Francisco Rodríguez, además de varios proyectos brillantes y fascinantes de apoyo a las organizaciones a través de la implementación del kaizen en su seno.

En 2015 inició un nuevo proyecto profesional con la Universidad de las Américas Puebla (UDLAP): mi nueva carrera se proyectó en lo académico con otro libro, seis artículos e, incluso,

▶ 8 Único hito importante de mi vida profesional que no fue en un año 3 y 5. La razón es sencilla, el doctorado duró sólo cuatro años de 2004 a 2008.

puestos directivos. El principal logro de este año fue alcanzar la estabilidad tan buscada.

Mi vida continúa y es posible que esta coincidencia de los años tres y cinco siga presentándose; a lo mejor se agregan años de fortuna como los ocho (la terminación del doctorado y el premio de mejor caso de estudio de la Unión Europea) y probablemente los nueve con el nacimiento de mi hijo. Lo interesante es que los años tres y cinco, sin lugar a dudas, han representado grandes pasos y logros en mi vida profesional.

¿Qué ha representado Japón en mi vida? Y su importancia posterior

Un joven provinciano mexicano a principios de los años noventa tiene la misma característica en su comportamiento y forma de ser que cualquier joven actualmente. Referido de manera sencilla, un muchacho inexperto con sueños, pero sin un rumbo definido. Un tema realmente difícil de decidir es qué rumbo debes tomar en la vida a principios de los veinte años. En contraste, Japón el imperio de la tecnología, orden y disciplina, no fue un país nada sencillo para un muchacho «chilango-tabasqueño-sinaloense» inexperto y joven. Sin embargo, la estancia en el país del sol naciente representó el reto más grande de mi vida. ¿Y cuál es la razón de ello?

Resulta sumamente vital describir elementos básicos de este país para visualizar el impacto y la importancia que tuvo la cultura japonesa en mi vida. Japón (日本国), el país del sol naciente, es denominado oficialmente «el Estado del Japón» (Nihon-koku). Los caracteres o kanjis (en japonés) anteriores que componen su nombre significan «el origen del sol», motivo por el cual el país también es conocido como la «Tierra del sol naciente». De esta manera, Japón es una nación con cuatro grandes islas principales: Honshu, Hokkaido, Shikoku y Kiushu (ver figura 1) (Japón-Geografía, 2017; Milner *et al.*, 2017). Un país ejemplo a nivel mundial por sus logros industriales, tecnológi-

cos, sociales y culturales a lo largo de los años. Cuenta con un archipiélago de 6,852 islas. Además, 70% de su territorio está conformado por montaña, principalmente la isla de mayor extensión territorial Honshu. Por lo tanto, crecer y desarrollar a una potencia industrial en un archipiélago en el pacífico rodeado de montañas es una hazaña digna de valorar (García, 2012).

Este país del este de Asia se encuentra ubicado en el océano Pacífico en forma de varias islas; limita al oeste con el mar del Japón, China, Corea del Norte, Corea del Sur y Rusia, al norte con el mar de Ojotsk y al sur con el mar de China Oriental y Taiwán. El área metropolitana de Tokio en la isla de Honshu es la capital de la nación (Japón-Geografía, 2017; Milner *et al.*, 2017). Dicha zona geográfica es una megalópolis considerada entre las más grandes del mundo junto con Sao Paulo en Brasil y la Ciudad de México con cerca de treinta millones de residentes. El país cuenta con aproximadamente 126,926,000 habitantes según el censo de 2015, catalogado en el décimo puesto en población a nivel mundial (Japón-Geografía, 2017; Milner *et al.*, 2017). Por ser un territorio tan pequeño, de tan sólo 377,915 km², su densidad de población es de 336 habitantes por km² (Japón-Geografía, 2017; Milner *et al.*, 2017). Su gobierno es una monarquía constitucional con un emperador simbólico *Akihito* (el hijo del emperador Hiroito, figura clave en la Segunda Guerra Mundial). Además de su primer ministro elegido por el parlamento, en este momento sustentado por Shinzo Abe. Su moneda es el yen (¥) que equivale a 0.187 centavos del peso mexicano, en dólares un yen es 0.01 dólar. Su equivalencia de 100 yenes (¥) en dólares es de 0.9 centavos de dólares (18.55 pesos mexicanos). En esa misma línea, algunos datos del poder económico en Japón son los siguientes:

* Japón es considerado la tercera economía del mundo basada en su producto interno bruto (PIB) de 5,066 billones de dólares (Banco Mundial, 2018).

* En términos de PIB nominal, también es la tercera economía del mundo con cerca de 4.5 billones de dólares (Banco Mundial, 2018)

- ✦ Es el hogar de las más grandes industrias de manufactura de vehículos en el mundo. Empresas como Toyota, Mitsubishi, Nissan, Susuki, Honda, Mazda, entre muchas otras, tienen sus sedes en este país.

- ✦ De igual forma, la industria de los metales (principalmente el acero) es de las más fuertes del entorno metalúrgico mundial, materiales no ferrosos, productos químicos, entre otros. Empresas como: Nippon Steel, Nippon Oil, Tepco, entre otras.

- ✦ Por supuesto, la industria tecnológica de punta, circuitos electrónicos, androides, robots, computadoras, cámaras digitales, máquinas y herramientas. Empresas como: Canon, Nintendo, Toshiba, Robot Nippon Company, entre otros.

- ✦ Las principales exportaciones japonesas son equipos de transporte, los vehículos de las grandes marcas japonesas, equipo electrónico, maquinaria eléctrica, robots, androides y productos químicos. Sus grandes socios comerciales son China y Estados Unidos.

- ✦ Los usuarios de internet en Japón representan el 75.2% de la población ocupando el puesto número trece del mundo (Banco Mundial, 2018).

- ✦ De acuerdo al Banco Mundial, Japón es el sexto país del mundo en el Índice de Competitividad Global (Banco Mundial, 2018)

- ✦ El índice de inscripción escolar de Japón fue de 98.23% en 2016, considerando el índice más alto en 100%, entonces el nivel de personas preparadas y estudiando es muy alto comparado con otros países del mundo.

Podría seguir narrando el poder económico, social y cultural de Japón, y sería interminable la descripción. Lo cierto es que la fuerza de voluntad de los japoneses ha llevado al país de un grupo de islas agrícolas y pesqueras a una de las grandes potencias industriales y tecnológicas del mundo. Incluso después de prácticamente la destrucción total del país en 1945 por la caída de las bombas atómicas en Hiroshima y Nagasaki, el pueblo japonés renació de las cenizas para convertirse en uno de los grandes ejemplos de tenacidad y fuerza como civilización.

Por todo lo anterior descrito, el lector se puede imaginar el impacto que tuvo el país en mi vida personal y profesional: la importancia de esta estancia fue superlativa. En este sentido, desde una visión retrospectiva podría sintetizar mi experiencia en Japón en cinco grandes eventos:

1. La primera parte de mis estudios de posgrado (maestría en Calidad Total y Mejora Continua de la Productividad) en la Universidad de Sophia (Jochi Daigaku) en Tokio. La Universidad de Sophia es una institución educativa jesuita fundada en 1913 en un país budista y sintoísta. Está ubicada en el lugar 751 del ranking de QS de las universidades mundiales, y en Asia está ubicada en el lugar 119 (QS Ranking, 2018). Claramente una universidad de prestigio, considerada una de las diez mejores de Asia.
2. Tuve la oportunidad de terminar mis estudios de posgrado en Chu-San-Ren, empresa de consultoría denominada en español: Asociación Central Industrial de Japón, en Nagoya. La importancia de este evento fue que tuve la oportunidad de ser alumno, discípulo, e incluso *kohai* (aprendiz) de grandes maestros (senséis) japoneses de administración por calidad total, mejora continua (kaizen) y el sistema de producción Toyota, tales como: Akira Takanaka, Shigeru Mizuno, Masao Nemoto (CEO, Toyota de Gosei), Naokata Sawada, Ichiro Miyauchi, y, por supuesto, Masaaki Imai (el padre del kaizen).

3. Mi estancia de trabajo en Toyota Motor Corporation en la planta de Tsutsumi. Mi entrenamiento como ingeniero kaizen en la planta fue crítico en el desarrollo de habilidades gerenciales tales como: observación sistemática de los procesos de trabajo, resolución de problemas operativos, identificación del *muda* (palabra japonesa para «desperdicio» o «gasto», actividades que consumen recursos y no aportan valor a los procesos), toma de decisiones basada en datos estadísticos y, finalmente, toma de decisiones estratégicas sustentada en la mejora continua.
4. Impacto cultural a través de vivencias específicas de la cultura japonesa en cada ciudad en las cuales habité (Tokio, Osaka y Nagoya). Ejemplo de ello fueron:
 - a. La práctica de Aikido (arte marcial de defensa personal) en toda mi estancia de Nagoya.
 - b. La práctica del ikebana (jardinería japonesa) y origami (el arte de la papiroflexia) en Osaka.
 - c. El probar la gastronomía japonesa específica y original de cada ciudad incluyendo las famosas «konomiyakis» de Hiroshima (las «mal» llamadas pizzas japonesas) o el *fuku* o pez globo en el barrio de Roppongi en Tokio.
 - d. El estudiar japonés al menos por un año consecutivo de forma intensiva. Aprendizaje del sistema de ideogramas japonés tales como: hiragana (símbolos o ideogramas para palabras japonesas), katakana (símbolos o ideogramas para palabras provenientes del extranjero) y kanjis (ideogramas japoneses de origen chino). De estos últimos sólo logré aprender trescientos de cerca de diez mil símbolos identificados; a manera de dato de referencia, los japoneses

aprenden un promedio de tres mil kanjis para su vida cotidiana.

e. La práctica del karaoke con colegas japonesas como momento de esparcimiento, ocio y diversión. El karaoke, es decir, cantar con las letras en pantalla, es una de las principales actividades de la sociedad japonesa moderna.

f. La visita de prácticamente el 80% del país. Para ser preciso, al menos se visitaron las ciudades más importantes de Japón (Tokio, Osaka, Nagoya, Hiroshima, Nagasaki, Yokohama, Sapporo, Kobe, Kioto, Fukuoka, Sendai, Chiba, Shizuoka, Kanazawa, Saitama, Nara, entre otras). Durante cada visita procuré conocer museos, templos, jardines zen, estatuas de buda, *onsen* (baños termales), bosques, parques de diversiones, ríos y montañas.

g. El estudiar a fondo la historia japonesa. Este evento se realizó durante el posgrado en la Universidad de Sophia con la historia general del Japón. Además de profundizar en la historia gerencial de la calidad total y el kaizen, tomando los textos y autores japoneses originales, tanto en idioma japonés como en lengua inglesa.

5. La visita en la semana «Golden Week / semana dorada / Goruden Wiku» a mi senséi Hiroki en la provincia Yamagata. Remarcando que la semana dorada en Japón es del 29 de abril al 5 de mayo⁹. Gran parte de esta obra refiere a dicho evento.

► 9 Durante mi estancia en Japón, en la Golden Week, tuve la oportunidad de estar permanecer días más.

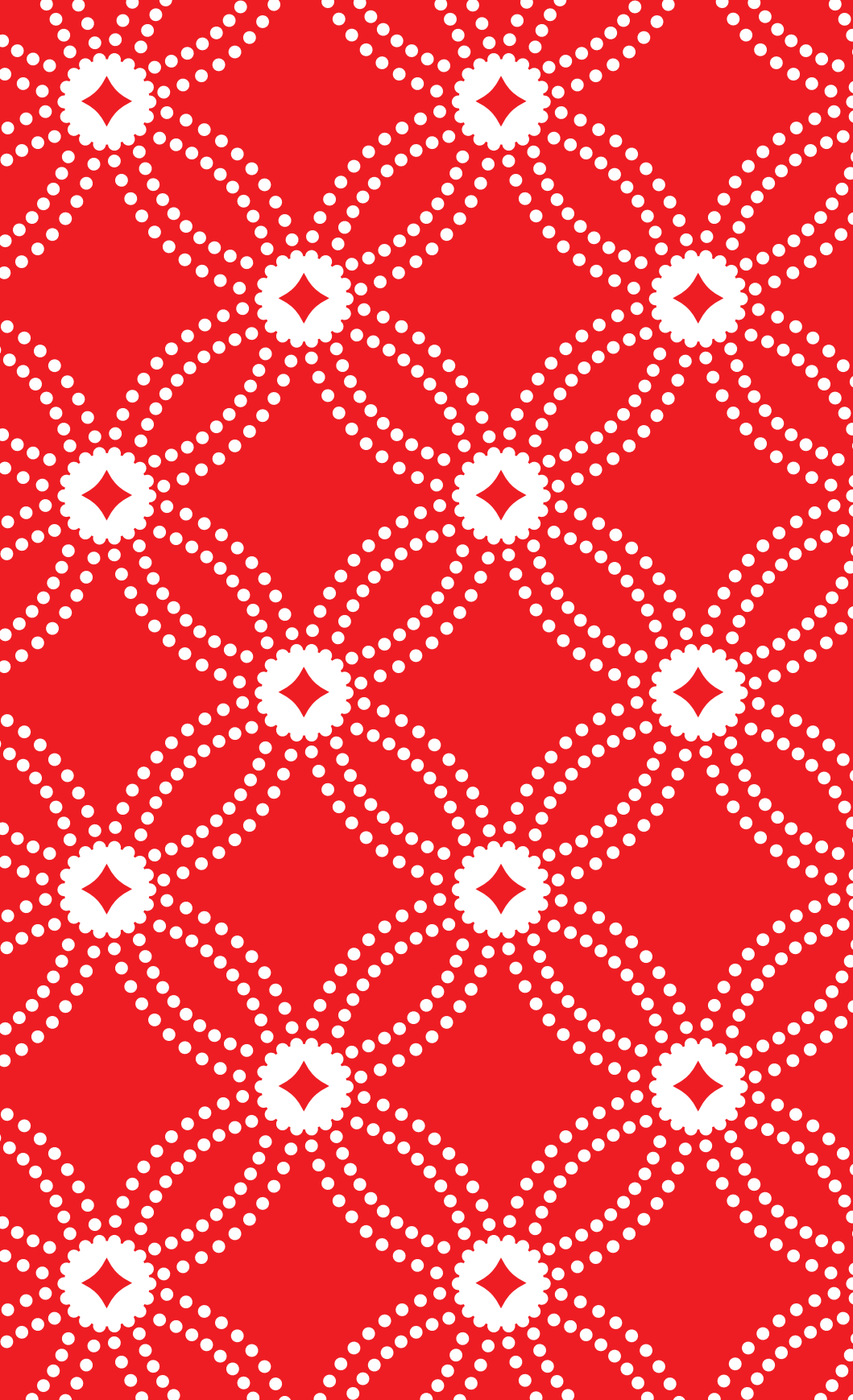


Figura 1. El archipiélago japonés

La importancia de estos cinco grandes momentos de mi estancia en este país se puede resumir en los eventos posteriores que marcaron mi vida profesional:

- ✦ El empleo como supervisor de línea en Bimbo en la planta de Marinela del sureste, al regresar de Japón.
- ✦ Mi cambio a Pemex para reforzar al equipo de calidad de PEP de la región sur.
- ✦ La posibilidad de estudiar el doctorado en Ciencias de la Administración en ESADE Business School de la Universidad Ramón LLull en Barcelona, España.

Todos y cada uno de esos momentos fueron claves en mi vida profesional y desarrollo gerencial. Sin embargo, las verdaderas enseñanzas de mi estancia en Japón se presentaron en mi ámbito personal. De hecho, invito al lector adentrarse en los capítulos subsiguientes para descubrirlo juntos.






Capítulo 2

El choque
cultural:
descubrimiento
de los valores
del kaizen

Mi estancia en Tokio, la gran megalópolis

Mi llegada a Tokio fue en una noche lluviosa y fría en noviembre de 1994. Específicamente aterricé en Narita, el famoso aeropuerto de Tokio. Como se narró en el capítulo uno, no era mi primera experiencia en un país extranjero por mi estancia de adolescente en Canadá. Sin embargo, la sensación de inquietud y ansiedad era mucho mayor, ya que pensaba a cada momento que tendría que estar muchos años fuera de México y, por supuesto, me atormentaba el gran reto que estaba enfrente de mí (cumplir con mi primera maestría). Al llegar al aeropuerto, lo primero que me impresionó fue lo bien señalado que estaba el lugar con letreros luminosos con escritura en kanji, hiragana y katakana que indicaban a los pasajeros las diferentes rutas, conductos y pasillos del aeropuerto. Por todos lados se veían letreros con ese idioma que unos meses antes se había comenzado a infiltrar en mí. Recogimos las maletas y el grupo de estudiantes mexicanos se acercó a la salida de Narita con una persona que traía un letrado: «JICA *kenshuin*», es decir, los aprendices o capacitados por JICA (Japanese International Cooperation Agency). Recorrimos de noche el trayecto del aeropuerto de Narita al Centro Internacional de JICA de Tokio por lo que fue muy difícil ver la ciudad. No obstante, al llegar nos registramos y nos asignaron nuestras habitaciones.

A la mañana siguiente la capital nipona nos sorprendió con una gran nevada. Una de las vistas más bellas: la nieve entre los techos japoneses de porcelana estilo sintoísta, yo estaba con frío pero muy emocionado de saber que iba a empezar, quizá, la aventura más grande de mi vida. Mis compañeros se organizaron y decidieron ese día ir a Shinjuku (新宿区), la zona urbana de negocios y edificios de Tokio; me coloqué una chamarra de pana, una sudadera, guantes y gorro, y comenzó nuestro andar por la gran capital. Shinjuku es una zona geográfica en donde viven unas trescientas mil personas aproximadamente, es famosa por sus hoteles, tiendas de electrónica, centros comercia-

les (Odakyu), cines, restaurantes y bares y, por supuesto, sus monumentales edificios el Tocho o Edificio del Gobierno Metropolitano de Tokio, el Hotel Park Hyatt Tokio, en el que años más tarde (2003) se filmó la película de Bill Murray y Scarlett Johansson (*Lost in translation [Perdidos en Tokio]*). Maravillado esa mañana nos pasamos el grupo de mexicanos de JICA tomándonos fotos entre tanto edificio y centro comercial.

También tuvimos la oportunidad de vivir la experiencia de estar y tomar el metro de la estación central de trenes y ferrocarriles Shinjuku, famosa por los tres millones de personas que transitan cotidianamente en ella. En los viajes posteriores a Osaka, Nagoya y otras ciudades, salimos utilizando el famoso Shinkansen o tren bala.

Al día siguiente, como reloj suizo —o mejor dicho como reloj japonés—, llegaron a buscarnos para llevarnos a la clase de la Universidad de Sophia (Joichi Daigaku). Fue de suma importancia que nos recogieran en una ciudad de diez millones de personas, con nuestro aprendizaje de kanjis, hiragana y katakana. Llegamos a las 8:30 a. m. a la Universidad de Sophia ubicada en el barrio de Chiyoda, y entramos a su gran edificio blanco. Fuimos recibidos por el decano de ingeniería y nos condujeron a nuestro salón de clase. Sólo como referencia, la de Sophia en Tokio es una de las tres universidades privadas de Japón más reconocida junto con Waseda y Keio; cuenta con once mil alumnos aproximadamente y tiene una relación estrecha con JICA. De hecho, también es reconocida por su investigación en temas de calidad total.

Las clases duraron dos meses y medio, prácticamente tres. Durante ese tiempo estudiamos tres cursos fundamentales: 1) Historia evolutiva del Japón; 2) Artes, religión y cultura del Japón, y 3) Administración y vida contemporánea en Japón. Las primeras dos fueron grandiosas para entender la historia evolutiva del Japón, desde su famosa creación mítica por la diosa del sol y gobernante del cielo del sintoísmo Amaterasu Omikami, hasta el primer emperador descendiente de la misma Jinmu

Tenno¹, que, aunque se cree una figura mítica y legendaria, la familia real japonesa sigue celebrando el día de su ascensión al trono, el famoso 11 de febrero (Hidehiko, 2001). Por supuesto, pasando por la época de las guerras de clanes en la era Heian (794-1185) con el clan Minamoto buscando su liderazgo sobre los Taira, Fujiwara y los Tachibana; la época feudal y el cambio de liderazgos para unificar Japón por parte de Oda Nobunaga (1534-1582) y Toyotomi Hideyoshi (1537-1598), para cerrar con el gran shogun² Ieayasu Tokugawa (1543-1616) y su gran dependencia de shogunes en la era Tokugawa en la que Japón estuvo cerrado al mundo (de 1600 hasta 1868). La última parte que estudiamos fue la época Meiji (1866-1870) y su gran reforma modernista o restauración, y el Japón del siglo xx antes y después de la Segunda Guerra Mundial (Takekoshi, 2004).

También estudiamos algunos elementos de la religión del budismo zen japonés y de la religión sintoísta con sus vínculos en el arte y la vida cotidiana y cultural del Japón. Desde comprender la ambivalencia de religiones hasta la importancia de deportes y artes marciales como el sumo, el aikido, el judo y el kiudo (el arte del arco en Japón). En fin, este periodo en la Universidad de Sophia fue de un total aprendizaje inicial. No obstante, y quiero ser honesto a pesar de la gran cantidad de información que recibíamos, faltaba mucho por asimilar y comprender. Esto se lograría viviendo muchos más meses y años en el país.

Dentro de estos dos meses de estudio, el tercer fin de semana de nuestra estancia en Tokio lo aprovechamos para visitar la ciudad de Kamakura, población situada a 50 km al suroeste, en la provincia de Kanagawa. La escogimos porque en ella se encuentra el templo de Kotokutin en donde está ubicada una de las estatuas de buda más famosas de Japón y Asia: el famoso buda o Daibatsu de Kamakura (aún conservo una foto en esta increíble estatua de bronce verdosa de 13.41 metros de alto). Quizá este primer evento fue uno de los más impactantes durante mi

▶ 1 Palabra japonesa que significa «emperador».

▶ 2 Palabra japonesa que significa «comandante del ejército», y era un título entregado a un líder directamente por el emperador.

estancia. El hecho de estar frente a la estatua «gigante» del buda y observarla generó en mí un sentimiento de curiosidad por profundizar y aprender más acerca del budismo zen japonés. Finalmente, fue un estupendo sábado observando la estatua, explorando los templos budistas e incluso tuvimos un rato de esparcimiento al acercarnos a la playa de la costa de Kamakura.

De vuelta a Tokio nuestras clases continuaron en la Universidad de Sophia. Cierta tarde de viernes libre aprovechamos para conocer otro lugar histórico y un hito turístico, estoy hablando de Asakusa (浅草). Nuevamente a través de Shinjuku nos aventuramos a tomar la línea de Ginza y llegamos a Asakusa. Al salir del metro está la calle de Nakamise Dori llena de tiendas de artesanías y recuerdos japoneses, un lugar increíble si se es fanático de esta cultura. Puedes encontrar muñecas de geishas, budas, abanicos japoneses, muñecos de samuráis, de ninjas e incluso algunas katanas (espadas japonesas) para los turistas. Al final de la calle se logra observar la puerta Tori sintoísta³ que es la entrada al templo budista de Sensoji. Lo impresionante de esta puerta es la famosa lámpara o linterna budista japonesa de 4 metros que cuelga. En época de carnaval en Asakusa la puerta y la linterna se iluminan dando pie a un carnaval de estilo brasileño-japonés en el área. En este paseo, en uno de los barrios más famosos de Tokio, me sentí como un niño que quería tener cualquier juguete nuevo. Poco a poco me sumergí aún más en la cultura japonesa, mi idioma japonés mejoraba en el habla, mi hiragana y katakana se habían perfeccionado y comenzaba a dominar más kanjis. Por lo tanto, mi acercamiento a lo que significaba Japón era más claro. No obstante, faltaba mucho camino por recorrer.

Prácticamente en las dos últimas semanas en la Universidad de Sophia comenzó a correr el «rumor», entre los compañeros, sobre los artefactos tecnológicos. Todo mundo quería tener su *discman* de última generación para escuchar la música del momento o alguna cámara que tomara fotografías panorá-

► 3 El nombre de esta puerta es Kaminarimon.

micas. Así que llegó el gran día para poder ir al «reino de la tecnología» en Tokio, el famoso barrio de Akihabara (秋葉). Aún recuerdo cuando íbamos en el metro bien emocionados y volteamos a ver la calle de Chuodori, Akihabara, llena de luces en todas las tiendas comerciales. Desde que sales de la estación del metro se empieza a ver un sinnúmero de comercios que venden cientos de productos electrónicos. En esa época, estaban de moda los *walkman* (reproductores portátiles de música), cámaras ópticas, comenzaban algunas cámaras digitales y, por supuesto, computadoras portátiles de varios tipos. Actualmente se encuentran, de igual forma, computadoras, cámaras y *gadgets* (accesorios electrónicos) de todo tipo.

En 2008 tuve la oportunidad de regresar Tokio por una conferencia académica y volví a Akihabara; observé que gran parte de la tecnología se acerca a la nanotecnología: cables pequeños, mini robots, drones, cámaras microscópicas y teléfonos celulares de todo tipo, incluso prototipos en donde salía la imagen en holograma de la persona que llama y responde. Actualmente Akihabara se ha hecho famosa por las tiendas especializadas en robots y androides tipo personas. Por ejemplo, el robot o androide Kaigoshi, cuidador de niños y ancianos. Es realmente el verdadero reino de la tecnología: Japón nos lleva por lo menos unos veinte años de adelanto tecnológico y aquí en Akihabara puedes visualizarlo fácilmente.

Al cierre de nuestra estancia en la Universidad de Sophia tuvimos la oportunidad de hacer un viaje de estudio complementario para fortalecer nuestro idioma japonés en la ciudad de Osaka (大阪). Observándolo desde una retrospectiva a prácticamente 25 años de este evento que cambió mi vida, Osaka es una de las ciudades más bellas que he conocido. Preciosa ciudad portuaria y uno de los más importantes centros comerciales en la isla de Honshu de Japón. Aún tengo en la mente la imagen del castillo de Osaka iluminado de noche en medio de la ciudad con tantos edificios de negocios. El castillo fue construido durante los shogunatos del siglo xvi y ha sido restaurado varias veces por la municipalidad de la ciudad para mantener su

majestuosidad. Alrededor de éste se encuentra un foso de agua y un parque enorme con árboles de ciruelo, durazno y, por supuesto, sakura (árboles de flores de cerezo). Realmente hermoso. Aún recuerdo algunas tardes en las cuales iba a tomar té verde en algún pequeño restaurante de la ciudad que tenía la vista del castillo, realmente grandiosa de noche.

En Osaka mis compañeros y yo estuvimos un poco más de un mes, pero puedo indicar que durante este tiempo mi japonés creció a pesar de que en Osaka se habla un dialecto⁴ del japonés estándar. No obstante, tuve profesores excelentes que hicieron crecer mi lenguaje a un nivel medio para los estándares del idioma. La ciudad puerto también es famosa por su alta cocina y sus comidas especializadas, y por sus restaurantes tanto en el centro de la ciudad como en la zona del puerto (la bahía de Osaka, desembocadura del río Yodo). La ciudad está asentada en la región de Kansai, famosa por su aeropuerto que está sobre una isla artificial. De hecho, la zona de Osaka-Kobe-Kioto tiene una población aproximada de 18 millones de habitantes.

El aeropuerto de Kansai es famoso también por su tren tipo el submarino *nautilus* de Julio Verne de color azul; cuando tuve la oportunidad de ir en él me recordó la historia de este famoso escritor francés. Conforme uno se acerca se tiene la oportunidad de observar lo grandioso de la infraestructura que se utilizó para construir la isla artificial y contener el aeropuerto de Kansai en su superficie. En ese sentido, puedo decir que Japón presenta estos contrastes: lo hermoso de lo tradicional y lo increíble de su tecnología e infraestructura. De hecho, un ejemplo de ello es el aeropuerto de Kansai, su isla y tren, y, por otro lado, los templos *shintó* más antiguos de Japón ubicados en Osaka (Sumiyoshi-taisha).

Concluida la experiencia en la Universidad de Sophia en Tokio y Osaka, llegó el momento de partir para cada uno de nosotros al lugar donde íbamos a desarrollar por completo el pos-

▶ 4 Este dialecto se caracteriza, entre otras cosas, por una entonación diferente y el uso de la inflexión verbal *hen* (へん) o *hin* (ひん) en lugar del *nai* (ない) estándar para la conjugación negativa de verbos.

grado de especialización, en mi caso, me dirigiría a Nagoya, en la provincia Aichi, pero esa historia es tema del próximo capítulo.

Nagoya y Toyota Motor Company: el desarrollo del kaizen como una fuerza de voluntad en mi interior

Terminando nuestra estancia de estudio del idioma japonés en Osaka viajamos nuevamente en el Shinkansen con todas nuestras maletas hacia el centro de la isla de Honshu a la provincia de Aichi (Aichi Ken), específicamente a su capital Nagoya (名古屋市, *Nagoya-shi*) (un sitio hermoso y, por convenios previos, hermana de la Ciudad de México). Ésta fue la última etapa de la maestría en Japón, lo cual era el complemento necesario de nuestros estudios en la Universidad de Sophia en Tokio. En este sentido, dicha etapa consistía en estar prácticamente un año estudiando en una empresa de consultoría en administración por calidad total, mejora continua e ingeniería industrial denominada en japonés: Chu-San-Ren o su equivalente en español «Asociación Central Industrial de Japón». Esta organización era famosa porque en ella varios de los grandes gurúes de los sistemas de calidad japoneses relacionados con la industria automotriz estaban (o estuvieron) como consultores y eran, para mi suerte, instructores de nuestro programa. Entre los nombres de esos grandes maestros (senséis) están:

- * Naokata Sawada. Experto mundial en temas de equipos kaizen, proyectos de mejora continua y técnicas de solución de problemas.
- * Akira Takanaka. Pionero de la cultura de la calidad en Japón, creador del concepto de *shu* (copiar), *ha* (adaptar) y *ri* (crear).

- ✱ Kenji Hajikawa. Experto en temas de herramientas estadísticas de calidad y sistemas de producción esbelto (Kanban, Heijunka, Jidoka⁵, entre otros).

- ✱ Ichiro Miyauchi. Pionero, creador y maestro de las adaptaciones del ciclo de mejora continua de *plan, do, check, act*⁶.

- ✱ Masaaki Imai. Acuñador, en 1986, de la filosofía kaizen en la arena académica y práctica de todo el mundo a través de su libro *El kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa*.

- ✱ Masao Nemoto. Director general (Chief Executive Officer-CEO) de Toyota Gosei. Gran senséi que plasmó todas sus experiencias en los temas de la maestría.

- ✱ Shigeru Mizuno. Pionero y desarrollador del concepto de Company Wide Quality Control o Gestión Integral de la Calidad Total en Japón (la versión japonesa de la gestión de la calidad). Una de las grandes leyendas en temas de calidad en el mundo.

► ⁵ *Kanban* significa tarjeta, y representa el medio de información para mantener el sistema de jale (*pull*) de producción. En términos sencillos es una tarjeta de información para obtener o fabricar piezas específicas. *Heijunka* es el nivelado de cargas de trabajo de los empleados en los procesos de trabajo bajo un sistema de justo a tiempo. Y finalmente, *Jidoka* se define como la automatización de los procesos utilizando la creatividad y el talento de las personas. También es conocida como la automatización de bajo costo por las ideas de mejora que se generan por parte de los trabajadores para automatizar los procesos.

► ⁶ El famoso ciclo de mejora continua o *deming*, traducido como planear, hacer, verificar y actuar.

Por desgracia, ya no alcancé a grandes maestros como Taiichi Ohno (el fundador del sistema de producción Toyota), Shigeo Shingo (creador de los mecanismos de pokayoke y el SMED⁷) y por supuesto, al Dr. Kaoru Ishikawa (padre de la calidad total en Japón) que en ocasiones impartió seminarios en Chu-San-Ren.

Nagoya, como se señaló al inicio del subíndice, es la capital de la provincia de Aichi, prácticamente es el Monterrey de Japón, porque en ella se encuentra la principal industria automovilística del país y gran parte de sus *Keiretsus*⁸. De hecho, tan fuerte es el componente industrial en esta zona de Japón que existe una ciudad específica de la firma Toyota, conocida como Ciudad Toyota. Sólo como dato significativo, en 2003 el 70% del superávit japonés provino de la provincia de Aichi (Jetro, 2005). Desde mi visión personal, Nagoya es una ciudad con un estilo muy norteamericano y europeo, en su zona centro tiene un parque muy grande denominado *Sakae* que conlleva la famosa torre de Nagoya, una réplica parecida a la Torre de Tokio y, por supuesto, a la Torre Eiffel de París. De hecho, Nagoya es la cuarta ciudad más grande de Japón y es famosa por la aglomeración de empresas y corporativos.

Al llegar a la estación de Nagoya, nos dirigimos a nuestro nuevo centro de residencia de *kenshuines*⁹. Para aquellos momentos sólo íbamos nueve del grupo de veinticinco originales que inició sus estudios en Tokio, la razón es que cada uno de nosotros optó por una especialidad específica durante su estancia en Japón donde se le daba perfil a su maestría. En particular los estudiantes de Nagoya nos especializamos en Administración por calidad total, mejora continua (kaizen) e ingeniería industrial.

▶ 7 Pokayoke palabra japonesa que significa «a prueba de errores»; para evitar el error de los empleados en la línea de producción. SMED (Single Minute Exchange Die), técnicas del «justo a tiempo», diseñado por Shigeo Shingo; representa un mecanismo para realizar los cambios de moldes o planchas para el estampe de los diferentes tipos de automóviles.

▶ 8 Palabra japonesa que significa «red de proveedores de una empresa madre».

▶ 9 Nagoya International Kenshuin Training Center su nombre oficial.

Recuerdo (como si fuera hoy) el primer día de clases, el cual fue al siguiente lunes de nuestra llegada de Osaka. Tal cual es la costumbre japonesa, nosotros ya teníamos un manual enorme con todas las instrucciones operativas de nuestra estancia en Nagoya y Chu-San-Ren, incluyendo todas las especificaciones del traslado del centro de residencia a la empresa de consultoría. En el manual se especificaba la hora en que salían los autobuses para conectarse con el metro de la ciudad, también con sus horarios, para así poder llegar a Chu-San-Ren. De esta manera, recuerdo específicamente que el primer día, como buenos mexicanos nos confiamos y al final, cuando debíamos estar a las 7:23 a. m. en la parada de autobuses, llegamos a las 7:45, perdimos la conexión de las 8:38 y llegamos 9:32 a. m. a nuestra primera clase, cuando debimos llegar a las 9:00 en punto. Una de las lecciones aprendidas más fuertes en mi estancia fue cuando el profesor Naokata Sawada nos regañó fuertemente por esa irresponsabilidad al indicarnos que nos podían regresar y suspender la beca si no éramos puntuales en todo momento durante nuestra estancia de estudio. Recuerdo claramente sus palabras:

La puntualidad en Japón es algo muy serio, tiene que ver con el honor de cada persona. Si no eres puntual, entonces significa que como persona no eres honorable. Por lo tanto, por ser su primer día y no comprender a profundidad la cultura de trabajo japonesa, seguiremos adelante, pero será la única vez.

No obstante, y fuera de este primer incidente con la puntualidad, la estancia en Chu-San-Ren fue la más provechosa de mis estudios en Japón; la cantidad de modelos, técnicas y herramientas que aprendí o perfeccioné fue notable en poco tiempo. De hecho, fue una época de un crecimiento exponencial personal en temas como los fundamentos de la administración por calidad total en su versión japonesa, los principios, técnicas y herramientas de la mejora continua conocida como kaizen en

Japón, y, por supuesto, las técnicas y herramientas del sistema de producción Toyota, que en esos años comenzaba a conocerse en occidente como Lean Manufacturing o Lean Thinking (manufactura esbelta o pensamiento esbelto) (Womack y Jones, 1990).

Cuando tuve la oportunidad de presentar mi proyecto final de maestría, que fue lo equivalente a una tesis del grado, me centré específicamente en la aplicación del kaizen y las herramientas básicas de la administración por calidad total en empresas Pymes de Japón y México. En aquellos momentos sentía que el futuro del progreso de México estaba en la aplicación del kaizen y de la calidad total de las Pymes mexicanas. De hecho, en 1996 pocos trabajos se habían realizado sobre la implementación de estos tópicos. El gran auge llegó, posteriormente, a finales de los años noventa. De esta manera, mi trabajo fue pionero en este campo. Sin embargo, yo era muy joven y me faltaba mucho por aprender de esta filosofía.

El gran salto de conocimiento en estos temas no fue en el cierre de la maestría con la presentación de mi tesis. Desde un enfoque retrospectivo, este momento se presentó cuando, unos dos meses antes, tuve los seminarios tanto de Masaaki Imai sensei como de Masao Nemoto sensei. En términos prácticos la primera vez que escuché la palabra kaizen con un significado profundo fue con Imai sensei; a pesar de que ya había leído anteriormente durante la maestría el término, no había puesto la atención requerida a lo profundo que puede representar su aplicación, y a lo enraizado que se encuentra en la cultura samurái japonesa. Mi primer encuentro con el kaizen fue con Imai sensei en Nagoya a finales de 1995. Ahora bien, Masao Nemoto sensei vino también a reforzar aún más la importancia del kaizen en las personas cuando en su seminario presentó la fuerza de la participación de los empleados a través de los equipos kaizen y sus proyectos de mejora para solucionar problemas operativos en Toyota Gosei, la empresa que notablemente dirigía. En aquellos momentos Masaaki Imai sensei nos explicaba que el kaizen es:

La derivación de dos ideogramas japoneses (kanjis): *kai* (改) «cambio» y *zen* (善) «virtuoso, benevolente... el concepto del bien, para mejorar». Ambos ideogramas combinados significan: «el cambio para mejorar... el principio de mejora continua».

Imai senséi (1989, p. 23) lo definía específicamente como «un medio para mejorar continuamente en la vida personal, el hogar, la vida social y laboral. En el área de trabajo, kaizen significa mejorar continuamente por cada uno de los empleados de las empresas (gerentes y trabajadores por igual), en todo momento del trabajo».

Masao Nemoto senséi 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 las personas (empleados) se enfrentan a todo ello. Probablemente caracterizado por la cultura japonesa del trabajo, inmersa en las filosofías del budismo, confucionismo, taoísmo y sintoísmo que logré visualizar en mis años en Japón. Por tal motivo, el kaizen también es visto, señala Nemoto y Sawada senséi, como una fuerza ética (interna) de cada trabajador, que es capaz de resolver problemas en el día a día, plenamente convencido y de manera voluntaria.

Ese fue el momento en que un fuerte rayo iluminador (*insight*¹⁰) llegó a mi mente. Y concluí que el kaizen no era sólo otra aproximación gerencial como la calidad total, por el contrario, era toda una «filosofía de vida», en la que se pueden abarcar los ámbitos personales, familiares, sociales y, por supuesto, la vertiente del trabajo. Fue en este momento cuando empecé a pensar que el kaizen requería un principio o «espíritu individual» de cooperación y mejora entre los trabajadores de las empresas japonesas y, probablemente, entre todas las personas que conviven diariamente en el archipiélago.

Para principios de 1996 entramos a la última parte del programa de estudio. Esta última fase era sencilla de explicar: se iban a seleccionar a tres estudiantes de la generación de nueve

► 10 Entendido como «visión interna» o «entendimiento».

de Chu-San-Ren en Nagoya, basado en su desempeño, calificaciones y proyecto final para realizar una estancia de entrenamiento en una planta de la empresa de Toyota Motor Corporation. Dicho entrenamiento sería directamente en los procesos de ensamble de la planta durante cuatro meses. Para mi felicidad lo conseguí: fue uno de los logros más importantes en mi vida. En diciembre de 1995 anunciaron mi nombre y comenzó mi última gran aventura en Japón.

A principios de enero de 1996 viajamos los tres estudiantes seleccionados para Ciudad Toyota, centro urbano de la provincia de Aichi perteneciente al grupo corporativo localizado a una hora en tren desde Nagoya¹¹. Nos dirigimos específicamente a la planta de Tsutsumi de Toyota Motor Corporation. La planta luce enorme y majestuosa desde la entrada, es una de las más grandes del grupo Toyota en el mundo, junto con la de Motomači. Así pues, Toyota Motor Corporation tiene quince plantas en Japón de las cuales doce están en Ciudad Toyota, incluyendo Tsutsumi y Motomači.

Tsutsumi fue fundada en noviembre de 1970 y tiene una extensión de 940,000 m². En ella se fabrican los modelos de Prius, Prius a, Prius PHV, Camry, Premio, Allion, Scion tC, entre otros. La planta cuenta con 5,249 empleados (al menos en el dato de 2010). Todos y cada uno de ellos comprometidos con la mejora continua y la calidad de sus productos.

El sistema de producción Toyota (Toyota Production System, TPS) representa el corazón del sistema de gestión de fábrica. TPS se puede definir de manera simple como un método efectivo que asegura la producción de vehículos automotrices agregando valor al proceso de producción, generando utilidades y eliminando el *muda* que aparece en todo momento (Monden, 1998). Todo ello sustentado en prácticas gerenciales de la mejora continua conocida como kaizen (Nemoto, 1988). En una planta como la de Tsutsumi producir un vehículo automotriz es algo muy complejo. De hecho, de acuerdo a Monden

▶ **11** En coche o en taxi se hacen unos 25 minutos. Ciudad Toyota se encuentra ubicada a prácticamente 28 km.

(1998) este proceso se puede dividir en cinco enormes macroprocesos. Del macroproceso uno al tres se desarrolla la etapa de estampado de las hojas de metal y paneles metálicos en la estructura y chasis principal del vehículo. En este proceso se realiza el soldado, a través de robots automatizados, de todos los paneles metálicos con la estructura principal para cerrar con el pintado automatizado del vehículo. El vehículo automatizado llega a la sección de planta donde se realiza el ensamble o montaje. En este macroproceso se realiza el montaje de todas las piezas eléctricas, hidráulicas, electrónicas, accesorios, llantas, amortiguadores y todas aquellas que componen el vehículo más allá de su estructura (etapa 4). Finalmente, la última etapa es la revisión final de calidad, testeó de seguridad para realizar una inspección final de cada vehículo antes de pasar a la zona de despacho (etapa 5). Cada una de las etapas es realizada de forma exhaustiva siguiendo los principios fundamentales de Toyota Motor Corporation: primero la calidad.

Durante mi estancia en la planta de Tsutsumi tuve la oportunidad de observar las cinco fases, aunque mi desarrollo de seis meses lo realicé en la etapa 4, es decir, en ensamble y montaje. Específicamente me centré en las líneas de producción de suspensiones y amortiguadores. Aunque también tuve la oportunidad de estar en otras líneas de producción, como motores y electrónica. Mi trabajo en la planta se enfocó en las funciones de un «ingeniero kaizen en entrenamiento» (kaizen engineering training). El trabajo de este puesto era totalmente enfocado al papel de aprendiz (*kohai* en japonés), donde tenía cinco actividades:

1. Seguir las instrucciones en todo momento del coach-mentor asignado (*senpai*) centrado principalmente en el desarrollo de cuatro habilidades básicas: observación directa, experimentación activa, espíritu de mejora y planeación operativa.
2. Recibir capacitación y entrenamiento en el sistema de producción Toyota, específicamente en técnicas y

herramientas, como: Kanban, Heijunka, Jidoka, Kaizen, eliminación del *muda*, planeación y capacidad de producción.

3. Recibir capacitación y entrenamiento en la aplicación de la filosofía kaizen en Toyota Motor Corporation. Tales como: metodología de resolución de problemas, herramientas estadísticas (histograma, pareto, diagrama de dispersión, Ishikawa), equipos kaizen, proyectos de mejora, 5'S, estandarización, entre otras.
4. Estudiar de manera profunda los manuales de los cursos, las guías de trabajo y los libros y apuntes de respaldo día a día al menos tres horas por la tarde noche.
5. Participar en sesiones de los equipos kaizen, presentaciones de los proyectos de mejora por parte de los líderes de los equipos o *senpais*, y, por último, simulaciones y pruebas de experimentación de acciones de mejora; todo ello con el apoyo del *senpai* asignado para esta función en la planta.

De esta manera, la primera vez que yo estudié la filosofía kaizen en Toyota fue en el curso impartido por Sawada sensei. Y se centró en todo momento en resaltar la importancia del kaizen en modelo de negocios de Toyota, es decir, el conocido «Toyota Way». Es así que el kaizen en el modelo de Toyota Way representa que se debe mejorar de manera continua y constante en las operaciones de toda empresa, todo ello en busca de una evolución e innovación constante operativa (Tsukuda, 2001). Cuando tú escuchas por primera vez este discurso te das cuenta de que en esta empresa existe una clara necesidad, o más bien, una «paranoia» por mejorar continuamente cualquier actividad cotidiana. Se observa, respira y vive en cada uno de los trabajadores que se encuentran en la planta de Tsutsumi y en la empresa Toyota.

Lección 1 del *senpai*: aprender a observar el *gemba*¹²

De esta manera, mi primer día en la planta después de llegar y ser recibido por el gerente operativo de las líneas de ensamble, me presentó a mi *senpai* (guía o mentor), Kenji sensé¹³ era su nombre. Dicho *senpai* sería el responsable de mi entrenamiento durante los seis meses de estancia en la planta. Después de dejar mis cosas en el dormitorio cercano a la planta, el *senpai* me citó a las doce del día en la entrada principal de la planta de ensamble de Tsutsumi. Cuando llegué al lugar, puntal por supuesto (ya había aprendido la lección), el *senpai* me estaba esperando y sólo me indicó: *ikimashoo* («vamos», en japonés). Claro que sin pensarlo lo seguí, caminamos entre, al menos, una decena de líneas de producción; al llegar a un espacio despejado de las zonas de ensamble, prácticamente en medio de la planta, sacó un gis blanco de su bolsillo y dibujó un círculo en ese lugar. Mi sorpresa era mayúscula, la verdad no tenía ni idea de qué estaba haciendo. Al terminar el dibujo, me indicó: «En no naka ni suwatte mitekudasai» (siéntate en el círculo y mira alrededor de favor); posteriormente se retiró. Yo me quedé ahí sentado, y para ser sincero «no hice nada» en prácticamente una hora. De hecho, pensaba en el «karaoke» del fin de semana, en lo bonito de la planta, en lo rápido que trabajaban los operarios de Toyota, entre otros temas banales que ya no recuerdo.

Cuando el *senpai* regresó, su pregunta fue directa y simple: «¿qué observaste, qué aprendiste del *gemba*?». Mi respuesta, como buen mexicano (que siempre busca justificar), fue: observé esto... aquello... las líneas, el trabajo... e incluso mencioné el *muda*. Todo ello derivado de que ya tenía algunos conocimientos previos de ingeniería industrial debido a mi formación como ingeniero bioquímico y a mis estudios iniciales en Chu-San-Ren. Me escuchó con paciencia y su respuesta fue nueva-

- ▶ **12** Palabra japonesa que significa «lugar», el «lugar donde ocurre la acción».
- ▶ **13** Palabra japonesa que significa «el gran maestro».

mente sencilla y directa: «Kohai wa nani mo manabanakatta (no aprendiste nada)». Por último, me instruyó: «te tienes que quedar una hora más observando el *gemba*». Y se retiró. Entre mi molestia y asombro, reflexioné lo que me dijo y puse un poco más de atención en el trabajo de los empleados y en las líneas de ensamble. Al regreso, por segunda vez, el *senpai* volvió a hacer la misma pregunta y mis respuestas fueron un poco mejor a su parecer. Y en ese momento me dio una gran lección que continuaría los siguientes seis meses de mi estancia en la planta de Tsutsumi:

No hay nada más importante que el *gemba* en las empresas. En el *gemba* se produce el valor de las organizaciones, tus productos y servicios se hacen en tu *gemba*. Por lo tanto, aprender a observar el *gemba* es una habilidad primordial de cualquier gerente de cualquier organización. Primera lección de tu estancia: aprende a observar de forma directa el *gemba*.

La observación directa del *gemba* es clave para la excelencia operativa como indicaba mi *senpai*, porque los datos se obtienen directamente del lugar donde ocurre el problema. Visualizar una máquina que tiene ruidos y está a punto de descomponerse o fallar, observar las manchas de aceite o líquido de lubricación derramado en el piso, detectar problemas específicos de faltas de seguimiento de estándares por parte de los empleados. Incluso observar el funcionamiento interno de las máquinas, grúas, montacargas, hornos, tornos, computadoras, entre otros muchos equipos. Todos los datos que se obtienen en el *gemba* de la planta de forma directa les permitían a los empleados presentar los proyectos de mejora con mayor fiabilidad y efectividad en el seno de los equipos Kaizen. Como indicaba mi *senpai* de Toyota, no se trata de sustituir los datos indirectos tales como: indicadores, reportes, informes, datos estadísticos, encuestas, entre otros; por el contrario, se buscaba en todo momento complementarlo observando y obteniendo datos de forma directa de cualquier proceso operativo del *gemba*.

A partir de esta lección aprendida, el *senpai* comenzó a realizar un programa de entrenamiento siguiendo la filosofía kaizen de Toyota Motor Corporation. De acuerdo al *senpai*, la misión principal de todo trabajador de Toyota se centra en dos grandes vertientes: 1) ejecutar, es decir, realizar el trabajo siguiendo el estándar de operación en cada momento del día, y 2) la mejora, es decir, la resolución de los problemas operativos¹⁴ cotidianos que surgen de la ejecución de los procesos. Con esta última función los empleados detienen y eliminan las causas raíces de los problemas y evitan que se propaguen e interfieran con otros procesos operativos. El *senpai* me comentaba en aquellos momentos que mi entrenamiento en la filosofía kaizen iba a ser igual al que reciben los empleados que ingresan por primera vez a la planta de Tsutsumi. En otros términos, se trataba de crear en mí la habilidad de investigación en forma de detective de crímenes de las historietas. El propósito esencial de Toyota con todos los empleados hasta la fecha es conseguir en ellos una comprensión profunda de los procesos, productos y servicios (Saruta, 2006). Y, por lo tanto, en todo momento investigar las causas raíces de cualquier problema operativo, eliminarlas y crear una nueva práctica a partir de las acciones de mejora. La nueva práctica se incorpora a los estándares de operación los cuales son ejecutados hasta que se pueda mejorar nuevamente a través de la resolución de otro problema.

► 14 Un problema operativo se puede definir como cualquier resultado indeseable del trabajo o de los estándares o especificaciones de los procesos operativos (Kume, 1985; Suárez-Barraza, 2007).

Lección 2 del *senpai*: resolución de problemas operativos a través de los equipos kaizen y la experimentación

Otra de las lecciones que tuve la oportunidad de aprender fue utilizar la estructura virtual de los equipos kaizen. El *senpai* me explicó que cada equipo kaizen se conforma por los empleados que integran una célula o área natural de trabajo. Generalmente este tipo de equipos de mejora de la planta estaba integrado por ocho o doce personas y su objetivo principal era mejorar los problemas operativos que iban surgiendo en sus actividades de trabajo cotidianas (sus procesos operacionales). Tal como lo había comentado, tuve la oportunidad de entrenarme en los procesos de ensamble de amortiguadores. Por lo tanto, observé en el *gemba* la habilidad de los operarios de ensamblar amortiguadores en catorce segundos¹⁵, y cómo su equipo de mejora buscaba en todo momento mejorar dicho tiempo de ciclo.

Para ello, el equipo kaizen del área de amortiguadores se reunía a su hora de comida cada semana, es decir, a partir de la una de la tarde (13:00 horas). El tiempo de comida en la planta de Tsutsumi en aquella época era de una hora y treinta minutos. El equipo kaizen del área de amortiguadores se tomaba 45 minutos, para reunirse a aplicar una metodología de solución de problemas que en Toyota se denominaba en aquel momento: Toyota-A3 o Kata de Toyota. Tema realmente inconcebible cuando estás en las organizaciones mexicanas, difícil de creer de verdad. Sin embargo, el espíritu de la mejora continua invade en todo momento la voluntad de los trabajadores de la planta.

En la planta de Tsutsumi de Toyota cada uno de los equipos kaizen que se formaba seguía tres principios rectores fundamentales:

Cada equipo kaizen se constituía sustentado en la relación *senpai-kohai* a través de una relación de confianza y honor entre

▶ 15 Los modelos de vehículos de Toyota observados fueron el Prius y el Camry.

un líder congruente y efectivo dispuesto a enseñar, guiar y ayudar a sus aprendices (*kohais*). Con un complemento perfecto: un aprendiz o estudiante con ganas de trabajar y salir adelante de forma disciplinada.

La participación en el equipo kaizen era voluntaria, y, por lo tanto, el espíritu detrás de ello era creer que tú como empleado tienes la membresía idónea para estar en este espacio de mejora. En otras palabras, el puesto de trabajo deja de ser simplemente el lugar donde haces tus actividades operativas, y se convierte en un lugar en el que te necesitan para que expreses tu creatividad.

Una vez que cualquier empleado se integraba al equipo kaizen de la planta de Tsutsumi, el compromiso y honor que se reflejaba hacia el grupo era total. De hecho, cada uno de los trabajadores de la planta de Toyota, incluyéndome, buscaba en todo momento crear una atmósfera constructiva y de armonía con todos los compañeros. De esta manera, el equipo kaizen se convertía en un espacio de trabajo en el que se vivía un punto de encuentro para educarse, formarse y conversar con otros compañeros; un espacio en donde los principales valores eran la confianza y el espíritu de colega.

Durante mis seis meses en la planta me tocó integrarme al equipo kaizen¹⁶ denominado: *Ookami* (lobo). Conformado por once operarios, tenía su área de trabajo en la línea de ensamble de las suspensiones, específicamente en la célula de amortiguadores. El primer día de reunión, el líder del equipo kaizen (Takao era su nombre) me explicó que todo equipo de mejora, cuando inicia sus operaciones, debe construir desde sus orígenes su identidad, establecer roles de trabajo y, finalmente, sus reglas de funcionamiento. De acuerdo al líder del equipo kaizen Ookami, para establecer la identidad del equipo, el grupo de empleados debe realizar los siguientes pasos:

- ✦ Establecer el nombre del equipo. Relacionado en todo momento a algún elemento o imagen que

► 16 También se les conoce por el término: *Jishu Kanri*.

identifique a todos los integrantes de los equipos, por ejemplo, el nombre de un animal, las iniciales de los nombres (ideogramas en Japón), las piezas que ensamblan, alguna comida, alguna caricatura, algún lugar, entre otras muchas cosas que pueden representar el nombre. En nuestro caso era «lobo» u «ookami», porque todo el grupo se sentía identificado como una gran manada, un gran equipo.

- * Diseñar el logotipo del equipo. Imagen gráfica relacionada con el nombre del equipo kaizen.

- * Establecer la frecuencia y periodicidad de reuniones. Por ejemplo, cada semana 45 minutos o cada quince días 50 minutos.

Para Takao nuestra prioridad era resolver este problema de tiempo de ciclo del ensamble de los amortiguadores. No obstante, se preocupaba mucho por mantener la organización y estructura del mismo. Por lo tanto, tuve la oportunidad de observar el cambio de roles o funciones en el equipo kaizen. En otras palabras, cada cuatro meses el equipo kaizen Ookami rotaba los roles o funciones de los integrantes del equipo. La selección se realizaba bajo mutuo acuerdo de todo el equipo y de ninguna manera ocurría por asignación directa del líder. Takao me explicaba que para el inicio del equipo se realizó un pequeño inventario de conocimientos y habilidades de cada miembro, previamente identificados, para realizar la selección. De esta manera, todos los equipos kaizen de la planta de Tsutsumi que existían en aquellos momentos contaban con cuatro tipos de roles para su funcionamiento. A continuación se describen brevemente:

- * **Líder del equipo kaizen.** Responsable y facilitador de las reuniones, organización y estructura del equipo. Esta función no se rotaba en Toyota. También funcionaba de enlace del equipo con el resto de la organización, ya que él formaba parte de algunos

comités de mejora continua kaizen de la planta. Finalmente, también realizaba labores gerenciales, como: planear los proyectos de mejora, ayudar al equipo a la identificación de problemas operativos, validar la correcta aplicación de la metodología de solución de problemas (técnicas y herramientas) y el mantenimiento de las relaciones personales del equipo.

✱ **Secretario o registrador.** La función principal de este rol era de registrar, controlar y difundir todo tipo de información que se originaba durante las reuniones del equipo. Documentaba desde las ideas que se generaban durante las discusiones o debates de los temas, hasta los diagramas de flujo, mapas mentales, cuadros sinópticos, resúmenes, esquemas y la memoria o minuta de cada junta. Por lo tanto, el secretario era el responsable de mantener una carpeta electrónica con la historia evolutiva (de conocimiento y habilidades) del equipo kaizen.

✱ **Controlador de tiempo.** Su función principal es establecer y validar los límites de tiempo durante las reuniones. El integrante del equipo que elabora la agenda de la reunión es el secretario, por lo tanto, el controlador de tiempo se coordina para funcionar como vocero del tiempo de los temas durante la reunión. Se trata en todo momento de que sea una reunión eficaz que no exceda los 50 minutos de tiempo efectivo, así que su trabajo es validar en todo momento el tiempo tanto de los temas como de la reunión misma. En México es muy común que en las reuniones de trabajo de muchas empresas, el tiempo no sea tomado en cuenta, esto hace que las juntas se prolonguen muchos más de lo debido y en varias ocasiones

se termina hablando de un tema totalmente diferente al objetivo de la reunión.

✱ **Apoyador de la reunión.** Esta función, o rol, se le asigna a todos aquellos integrantes del equipo que no tienen adscrito alguno de los otros tres roles anteriores. De esta manera, el nombre del rol viene de las palabras soporte y apoyo, por la naturaleza de su objetivo principal, el cual tiene como misión contribuir con las habilidades, conocimientos y destrezas de cada integrante al buen funcionamiento de la operación de la tarea del equipo. En otras palabras, mantener todo preparado para que la reunión se efectúe, por ejemplo, reunir datos de un problema a investigar y traerlos a la reunión, exponer temas de estudio, proveer los insumos necesarios para las reuniones tales como: material didáctico para dinámicas específicas (hojas, pegatinas, plumones, hojas de papel, lápices, etcétera), computadoras portátiles, cañones, video proyectores y todo aquel tipo de material que se requiere para realizar conforme a lo planeado a la reunión. Su contribución podría sonar banal e insignificante, pero, en realidad, su aporte en conjunto es crucial. Cuantas veces en nuestro país no hemos estado en una reunión que no empieza porque nadie trajo consigo un cañón video proyector, o simplemente no sabe conectar su computadora al mismo. Por lo tanto, el trabajo de un buen apoyador siempre hará falta en el mecanismo de funcionamiento del equipo kaizen.

Fue fantástico el darme cuenta de que me tocaba el rol o función de «controlador de tiempo», después de dos meses y medio con el equipo kaizen Ookami. Les puedo asegurar que en las primeras reuniones me sentía nervioso y repasaba en mi mente las palabras en japonés para indicar que se había acabado el tema o simplemente que se había acabado la reunión. No obstante, con el tiempo, más o menos mes y medio, me volví efi-

caz en mi función. Fue una de las más grandes enseñanzas en mi estancia en la planta de Tsutsumi. Por primera vez en mi vida me sentí parte de un equipo dentro del seno de una organización. Tema nada fácil en el mundo de las organizaciones de hoy. De hecho, de acuerdo a Stephen Covey, autor del famoso libro *Los 7 hábitos de la gente altamente eficiente*, tan sólo el 15% de los empleados conocen cuáles son las metas estratégicas prioritarias de su organización y a estos mismos empleados son a los que se les pide que trabajen en equipo para conseguir llevarlas a cabo; además, tan sólo el 19% sienten ganas o pasión por trabajar en equipo y lograr esas metas, y lo más sorprendente es que el 51% de los encuestados no tiene ni idea de qué deben hacer cuando conforman un equipo para lograr las metas de la organización.

Finalmente, un mecanismo final crucial son las reglas para el buen funcionamiento de los equipos kaizen. En mi experiencia con el equipo, las reglas establecían claramente los límites del comportamiento de los empleados. La técnica que se empleó fue sencilla y práctica. Se redactaron mediante una lluvia de ideas guiada por dos conceptos sencillos: qué se vale y qué no se vale durante el funcionamiento de la reunión. En el rubro «qué se vale», el equipo siempre plasma todo aquello en lo que cada uno de los integrantes esté de acuerdo y comprometido a respetar, mientras el equipo funciona y realiza sus reuniones. Por otro lado, en la vertiente de lo que «no se vale» se redactan aquellas conductas o comportamientos que el equipo considera negativas para el funcionamiento de las reuniones. Por último, el líder del equipo kaizen deberá dirigir la reunión y funcionar como moderador de las ideas que surjan, una vez depuradas y acordadas deberán registrarse en la carpeta de evidencia del equipo.

Haciendo una reflexión de esta experiencia, las reglas de funcionamiento de un equipo kaizen permiten un rango (o patrón de medición) de comparación de su desempeño a cualquier equipo durante las reuniones. Así que las reglas básicas de funcionamiento del equipo kaizen sientan las bases para generar confianza entre los integrantes del equipo. Por lo tanto, desde esa perspectiva, se convierten en las pautas y límites del

comportamiento de cada integrante y representan «un compromiso moral» de trabajo, donde cada uno de los miembros acuerda seguir las normas. Algunos ejemplos de temas de reglas que pude observar durante mi estancia en el equipo kaizen Ookami fueron: lo referente a las juntas de trabajo (periodicidad, frecuencia, tiempo de duración, roles, toma de decisiones, asistencia y puntualidad); otros temas pueden ser el comportamiento de los integrantes dentro de la junta (canales de comunicación, agendas ocultas, manejo de conflictos, etc.); cargas de trabajo (distribución del trabajo, trabajos especiales, tipos de apoyo, etc.) y, claro está, la administración y el mantenimiento del equipo kaizen, es decir, lo referente a nuevos miembros, integrantes que abandonan, problemas internos, viajes de recreación, deportes, etc. Es necesario señalar que no todo lo mencionado en este párrafo debe ser cubierto al pie de la letra, lo valioso de vivir la experiencia de redactar las reglas del equipo kaizen es el aprendizaje que se genera en el proceso. Dicha interacción provoca una confianza mutua y de responsabilidad.

La última fase de la experiencia durante mi estancia en el equipo kaizen Ookami fue la aplicación de la metodología de la Kata de Toyota o Toyota A3. La primera reunión de nuestro equipo en la pequeña área sintoísta¹⁷ (punto de encuentro para los equipos), para relajarse después de comer en la planta de Tsutsumi, fue sorprendente para mi «pobre» experiencia gerencial de aquellos momentos. La razón fue que, por primera vez en mi vida, tuve la oportunidad de observar el funcionamiento interno de un equipo kaizen. La forma en que el líder facilitaba la reunión, el funcionamiento de los roles de los integrantes, por ejemplo, cómo el controlador del tiempo llevaba la agenda o los registros que el secretario tomaba durante la junta. Además, por supuesto, cómo todos y cada uno de los integrantes respetaban las reglas establecidas por el equipo kaizen. Pero lo más importante fue cómo se construyó y dialogó de manera ac-

► 17 Este espacio estaba decorado con piso o suelo de tatami, cojines, mesas pequeñas y un grupo de flores decoradas utilizando el arte de arreglo japonés ikebana.

tiva la identificación del problema operativo del proceso de ensamble de amortiguadores que se quería mejorar. Logré observar un espíritu de mejora en el seno del equipo que generaba un ambiente de armonía, creatividad e, incluso en momentos, alegría cuando se avanzaba en alguna tarea establecida en la agenda del equipo kaizen Ookami.

Durante mi estancia en la planta de Tsutsumi y mi participación en el equipo, tuve la fortuna de observar dos ciclos de aplicación de la metodología de la Kata de Toyota. En la primera, el equipo determinó que los 18 segundos en promedio de tiempo de ciclo de ensamble de los amortiguadores de los modelos Corolla y Prius era un tiempo con demora y *muda*, y que se podía mejorar (específicamente éste era su problema operativo). Los efectos o consecuencias generados eran los siguientes:

1. Retrasos en el tiempo Lead
2. Retrasos en el tiempo de ciclo del proceso
3. Retrabajos
4. Posibles pequeños errores de calidad
5. Quejas de la siguiente célula de ensamble
6. Paros de línea

Cuando el equipo liderado por Takao se acercó con dos de los operarios de la célula de ensamble, les preguntó las razones de la posible demora utilizando la técnica de los cinco porqués (5 Why); todo ello para clarificar las razones del problema operativo. El resultado fue el siguiente:

✱ ¿Por qué el tiempo de ciclo es de 18 segundos?
Porque ciertas actividades del proceso son *muda*.

✱ ¿Por qué ciertas actividades del proceso son *muda*?
Porque no hemos analizado a fondo las actividades del proceso.

- * ¿Por qué no hemos analizado a fondo las actividades del proceso? Porque nos falta experimentar posibles mejoras de las actividades de los procesos.
- * ¿Por qué nos falta experimentar posibles mejoras de las actividades de los procesos? Porque nos confiamos y creímos que ese tiempo estaba bien.

Concluido el análisis en el *gemba* utilizando los cinco porqués, el equipo kaizen Ookami comenzó a tomar los datos de la demora. Para ello, un grupo de los integrantes construyó un *check list* (hoja de verificación) y se recolectaron datos por dos meses de la frecuencia de fallos identificados al momento del ensamble, el resultado fue de, aproximadamente, 86 fallos en los dos meses. Algunos ejemplos por tipología (los cuales se repetían en cada operario) fueron los siguientes:

- * La disposición de los carritos que tenían los amortiguadores a ensamblar, representaban 3 metros de caminar para cada operario.
- * La disposición de la pistola para atornillar el amortiguador, representaba un metro de alcance para cada operario.
- * Cuando se acercaba el operario a la línea (el carro en movimiento para su ensamble) tenía muchos estorbos en el trayecto al ensamble del amortiguador, algunos cables, cajas, estantes, anaqueles, e incluso herramientas que carecían de lugar para acomodarlas.
- * De cierta manera también se podía mejorar la distribución del *layout* del borde de línea (lugar donde se encuentran los materiales, refacciones y herramientas) por el movimiento que tienen los operarios en la línea de ensamble.

✦ Otro elemento de fallo fue el pedal eléctrico que activaba la pistola para atornillar los amortiguadores, ya que presentaba cortos eléctricos, por lo tanto, en ocasiones se activaba la pistola y en otras se desactivaba, lo que ocasionaba retrasos en el tiempo de ciclo e incluso momentos en que se detenía el ensamble del amortiguador porque no se podía atornillar.

Posterior a la toma de datos, Takao y el equipo kaizen Ookami tuvieron tres sesiones para determinar las causas raíces del problema operativo, es decir, los 18 segundos para el montaje de los amortiguadores. Mi participación fue simplemente de observador, aunque me moría de ganas por indicar alguna que otra idea o causa raíz. El resultado del diagrama de Ishikawa, generado por el equipo kaizen Ookami, fue el siguiente:

1. Sustentado en las cuatro causas raíces de nivel 3 seleccionadas, el equipo kaizen Ookami preparó un plan de acción de mejora detallado (figura 1).
2. Falta de 5'S: causa raíz de nivel 3 que fue seleccionada para reforzar la técnica de la organización y orden denominada 5'S.
3. No se midió la distancia con un operario hipotético: causa raíz de nivel 3 que requiere mejorarse para optimizar el alcance de la pistola de atornillar.
4. No hubo planeación operativa: causa raíz de nivel 3 relacionada con la necesidad de mejorar el Jidoka (la automatización de bajo costo, utilizando el talento de las personas).
5. No se realizó el experimento específico: causa raíz de nivel 3 relacionada con la distancia de caminado del borde de línea (donde se encuentran los materiales) hacia la zona de ensamble de los amortiguadores.

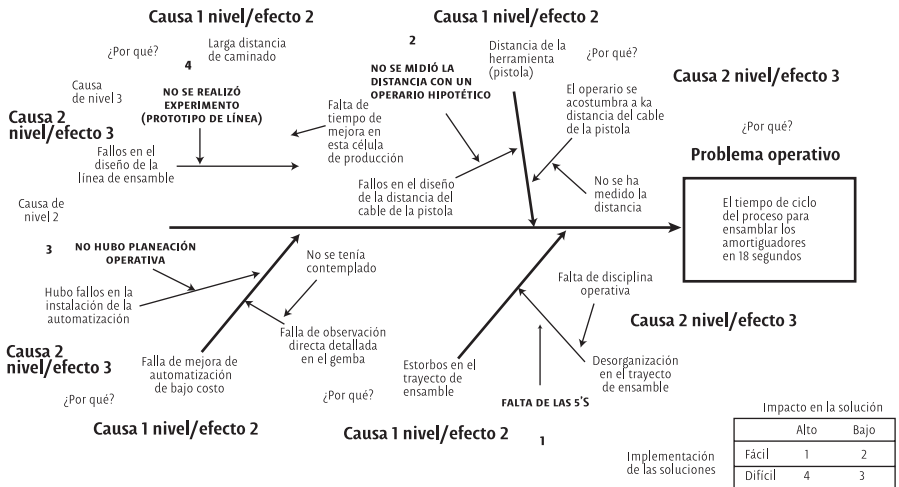


Figura 1. Resultado del diagrama de Ishikawa del equipo kaizen Ookami.

Se plantearon y se implementaron cuarenta y ocho acciones de mejoras detalladas y específicas. Le llevó al equipo kaizen Ookami ocho sesiones de trabajo y prácticamente dos meses para aplicarlas, pero finalmente se logró. A continuación, se muestra un ejemplo de forma grupal de estas acciones de mejora.

1. Reforzamiento de la aplicación de la técnica de las 5'S: este grupo de acciones de mejora consistió en aplicar el *seiri* (separar lo necesario), el *seiton* (el orden visual), y el *seiso* (la limpieza correcta y preventiva). En términos sencillos se rediseñó el pase de los cables, estanterías, cajas, herramientas y anaques que perjudicaban el trayecto entre el borde de línea (la zona de materiales-amortiguadores) y el área de ensamble de los amortiguadores. De igual manera, se pintó nuevamente con un color amarillo el pasillo de «caminado» entre ambas áreas.

2. Aplicación de nuevo Jidoka (automatización de bajo costo). Se diseñó un nuevo interruptor para prender la pistola de amortiguadores en forma de pedal, pero con amarres ergonómicos. Además, se revisó el circuito y se corrigieron los detalles específicos tanto de los cables del pedal como de los contactos eléctricos.
3. Mejora de la ergonomía del trabajo con la pistola de los amortiguadores. La estructura que sostiene la pistola del amortiguador se rediseñó y se bajó el ángulo tanto de la estructura como del cable rector de la pistola. El resultado fue una disponibilidad ergonómica de la pistola para cada empleado que ensambla las suspensiones de los vehículos.
4. Mejora del *layout* de la célula de producción. Se tuvieron tres reuniones de trabajo para generar una nueva distribución del *layout* de la célula de ensamble de los amortiguadores. El verdadero cambio fue el nuevo enfoque que se le dio a esta distribución, es decir, la célula se centraba en agregar valor al proceso en todo momento y alejarlo del *muda* (desperdicio). Por lo tanto, se liberaron los espacios de trabajo y almacenamiento, se pensó en la ergonomía del trabajador y, sobre todo, en la mejora de la productividad del proceso y de la célula de operación.

Los resultados de la implementación de todo este proyecto de mejora o kaizen durante estos dos meses fueron realmente impresionantes (a continuación se muestra).

Número de acciones de mejora	Reducción de distancia de caminado	Reducción de alcance de instrumental	Reducción de tiempo de ciclo	Otros impactos específicos
36 acciones de mejora implementadas para eliminar las causas raíces planteadas.	Reducción de 3 metros de distancia de caminado a 40 cm (2.60 m de ahorro).	Reducción de 1 metro de alcance de la pistola a 20 cm (80 cm de ahorro).	Reducción del tiempo de ciclo de ensamble de 18 segundos a 8 segundos (ahorro de 10 segundos).	<ul style="list-style-type: none"> -Reforzamiento de la aplicación de las 5S en la célula de producción. Efectos producidos: eliminación de riesgos de tropiezo, confusión y desorden. -Mejora del espacio y distribución de la célula de producción. -Aplicación de nuevo Jidoka (automatización de bajo costo) para mejora el alcance y el funcionamiento de la pistola de atornillado. -Ergonomía mejorada en el alcance de la pistola de atornillado.

Tabla 1. Resultados de la aplicación de la metodología de la Kata de Toyota en el equipo kaizen Ookami.

¡Vaya experiencia! Recorrer en conjunto con el equipo kaizen Ookami toda la ruta o camino de la Kata de Toyota fue extraordinario. Cada sesión la viví con plenitud y como una gran «esponja» traté de aprender todas las guías, mecanismos y, por supuesto, ver en acción las herramientas de calidad en el contexto de una metodología sistematizada. La realidad es que, de ese muchacho que llegó a la planta y se sentó en medio de ella en un círculo de gis blanco, al que estaba participando en el equipo kaizen Ookami, había una gran diferencia. En otras palabras: crecí notablemente en habilidades gerenciales de observación directa y, sobre todo, de búsqueda del *muda*.

Lección 3 del *senpai*: los directivos deben asesorar (brindar coaching) a los empleados a través de la relación *senpai-kohai*

La tercera y más importante lección que aprendí en la planta de Tsutsumi en ciudad Toyota fue, sin lugar a dudas, la importancia de contar con un *senpai* durante toda mi estancia. Literalmente la palabra *senpai* significa *senior* en inglés o «superior» o, en otros términos, «el que es más antiguo en la organización», pero en la práctica se entiende como tutor, guía o entrenador (coach). Un *senpai* en la filosofía kaizen no es el clásico tutor que se utiliza en México, es decir, un supervisor que sólo te ve o recibe en algunas ocasiones, y cuando sale de su oficina se olvida por completo de su estudiante o empleado. Por el contrario, mi *senpai* en la planta de Tsutsumi fue mucho más que eso, representó un verdadero maestro y guía del camino de la mejora continua durante mi estancia en Toyota.

Un *senpai* es una persona con muchos años de experiencia, logros y alto desempeño en la organización. Funciona como un gran maestro para todos aquellos profesionistas de nuevo ingreso con potencial de crecimiento en la organización. Su objetivo técnico principal es apoyar a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa a través de la ejecución de las actividades de los empleados. En otros términos, el *senpai* le da prioridad al proceso y a los esfuerzos de cada trabajador para su ejecución siguiendo los estándares de trabajo. Por esta razón, cada *senpai* no tiene más de cuatro *kohais*, palabra japonesa que literalmente significa «junior» en inglés, «estudiante o aprendiz»; claro está, este dato es un promedio y puede variar de organización en organización en Japón. No obstante, con más de cuatro aprendices sería muy complicado lograr una relación de compromiso y confianza como la que tiene que existir entre el *senpai* y el *kohai*.

En todo momento el *senpai* actúa contigo como un facilitador y guía, y a pesar de que en algunas ocasiones tienen alto

rango o puestos ejecutivos, siempre se posicionan como maestro y coach, no como «jefe autócrata» o, en su caso, «especialista técnico». De hecho, en las dos lecciones anteriores se muestran claros ejemplos de los ejercicios o experiencias que el *senpai* me hacía pasar sin decirme explícitamente qué o cómo aprender, o en su caso, cómo desarrollar una habilidad específica. Tanto Takao, el líder del equipo (*hancho*, en japonés) kaizen Ookami, como mi *senpai* (Kenji senséi) me mostraron en todo momento cómo observar el *gemba* (lección del círculo en medio de la planta), me indicaron cómo darme cuenta cuando un empleado tiene síntomas de estrés, esfuerzos de desgaste físico, movimientos innecesarios que pueden provocar riesgos de salud ergonómica y todo tipo de muda que afecta al proceso y al trabajador. Ahora bien, ninguno de ellos, en ningún momento me señalaba las mejoras concretas a los procesos de trabajo. Más bien, tanto mi *senpai* como Takao me mostraban cómo aprender a observar las oportunidades de mejora para, posteriormente, solucionar los problemas y muda detectados.

Cada *senpai* dirige a sus *kohais* como si fuera «un controlador de tráfico aéreo» en una torre de control con vista a la planta, al *gemba*. A pesar de que no siempre el *senpai* está contigo y «parece» alejado de tu entrenamiento, él siempre está pendiente de sus *kohais*. La realidad es que el *senpai* no funciona como los clásicos «jefes autócratas» donde el empleado no trabaja si esta figura no se encuentra cerca de ellos. De hecho, se elimina por completo el clásico miedo psicológico de «aquí está el jefe, por lo tanto, hay que trabajar». La filosofía del *senpai* es todo lo contrario, existe un claro código de honor entre el *senpai* y el *kohai*. Trabajar no depende en ningún momento de la presencia del jefe, por el contrario, es un acto de orgullo y de honor para cada persona (cada empleado). Ahora bien, cuando es necesaria la presencia del *senpai*, ya sea para proporcionar recursos (un apoyo logístico, materiales, espacios e incluso tiempo de personas) o, por otra parte, cuando surge un problema complejo en el que existen situaciones especiales y dificultades, el *senpai* siempre recurre al apoyo de los aprendices, siempre, y en

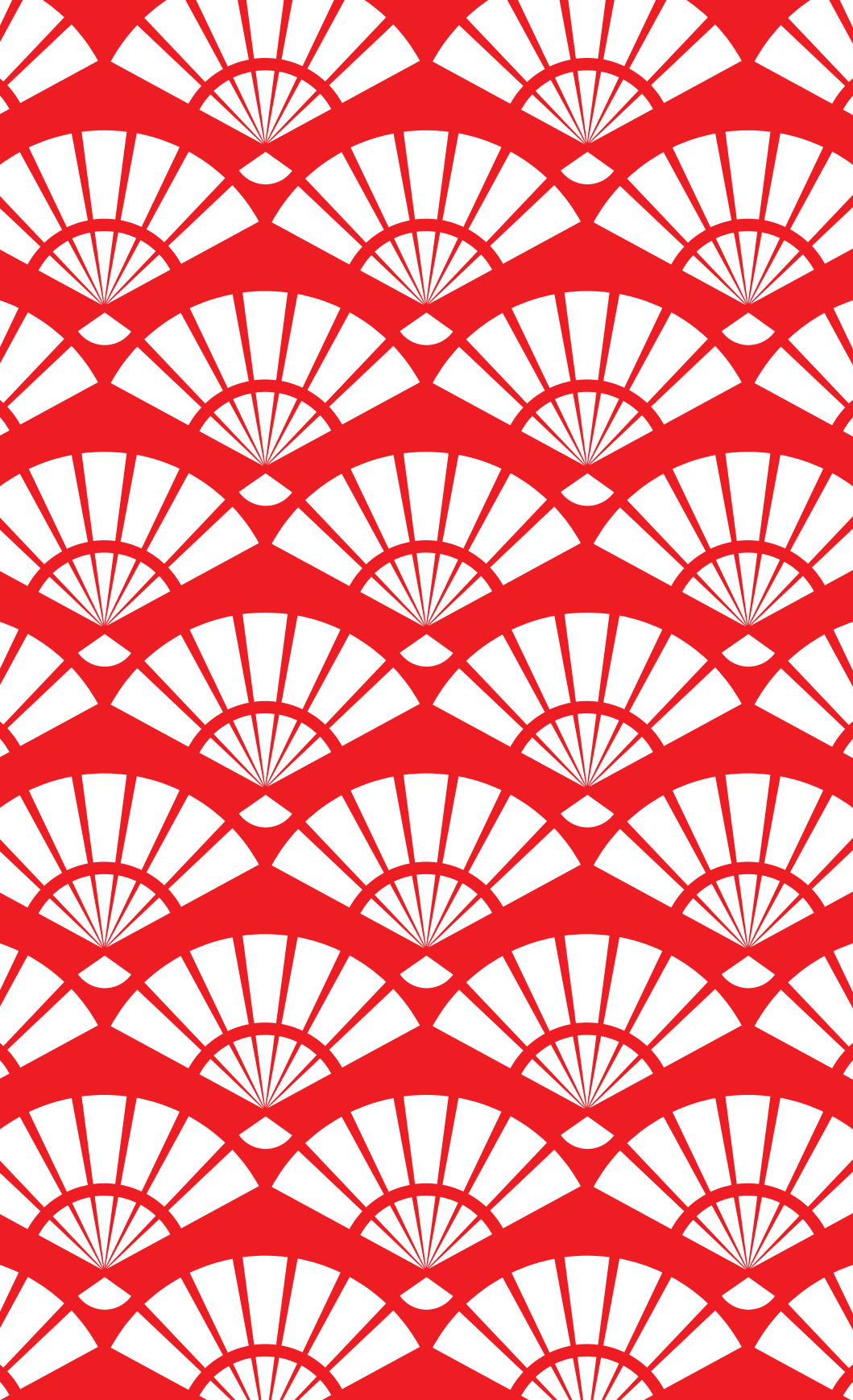
cada momento. Por ejemplo, mi *senpai* se acercaba cuando estábamos trabajando en el proyecto de reducción del tiempo de ciclo del ensamble de los amortiguadores. De hecho, iba a la célula de producción para explicarme las repercusiones de las acciones de mejora plasmadas por el equipo kaizen Ookami. En cualquier momento que me surgía una duda, me brindaba consejos o simplemente, palabras de motivación: «buen trabajo, veo que sigues progresando». Lo mismo hacía con los integrantes del equipo kaizen Ookami. Este tipo de comportamiento del *senpai* hace sentir al *kohai* que está apoyado en todo momento y ante cualquier problema que surja en el *gemba*. Por último, poco a poco con estas conductas se fue creando un puente de confianza estrecho entre mi *senpai* y yo.

En Japón el tema del honor es algo muy serio en el seno de las organizaciones. Imaginen a Konosuki Matsushita, el Chief Executive Officer (CEO) de Matsushita-Panasonic que señalaba la importancia del honor y el compromiso con las personas de su empresa al indicar: «antes de fabricar productos, debemos fabricar hombres»; la educación y el entrenamiento representan el descubrimiento del talento y las capacidades ilimitadas de las personas. Por lo tanto, para el *senpai* cada *kohai* que se le asigna no representa una carga extra o alguien que le puede quitar el trabajo en un futuro, como tradicionalmente sucede con el enfoque de «jefe autocrático» en México. Por el contrario, para el *senpai* enseñar y guiar a un *kohai* significa la oportunidad (un honor) de ser útil para alguien que está empezando en la organización, y que entiende que si se le facilita el camino de la integración y al trabajo de la empresa será más sencillo ejecutar con excelencia su labor en todo momento. De hecho, durante mi estancia en la planta de Tsutsumi en Toyota Motor Corporation en Ciudad Toyota de la provincia de Aichi, prácticamente todas las personas que conocí tenían un alto código de honor y lealtad para su organización. Por esta razón, entre más rápida fuera la integración del *kohai* a su trabajo cotidiano, menos variabilidad o posibles desviaciones habría en la ejecución de los procesos de trabajo.

Finalmente, con base en mi experiencia con Kenji senséi (mi *senpai*) el tiempo fue construyendo una relación de confianza entre ambos. Desde el inicio, mi *senpai* comenzó a confiar en mí. De hecho, a partir de los tres meses él conocía claramente mis intereses, motivaciones, habilidades e incluso algunas necesidades y sueños. Desde esa perspectiva cada *senpai* debe tomar en cuenta las características personales de sus *kohais* para poder entender y establecer una estrategia de cómo ayudarlos de manera efectiva. Una realidad muy diferente a la mexicana en donde prácticamente ningún jefe se preocupa por los intereses, motivaciones y necesidades de sus empleados. En este sentido, el *senpai* está dedicado única y exclusivamente a dos líneas de acción básicas:

1. Apoyar y guiar al *kohai* a buscar, pensar y experimentar las mejoras que observan en su proceso operativo con la ayuda de su equipo de trabajo.
2. Explorar, indagar y alinear las necesidades, motivaciones e intereses de sus aprendices (*kohais*) para así asegurar que cada uno de los empleados ejecute sus procesos de trabajo con los estándares de calidad indicados.

Finalmente, años más tarde, y para mi sorpresa, el profesor Steven J. Spear publicó en 2004, en el *Harvard Business Review*, el artículo «Learning to lead Toyota» (aprendiendo a liderar en Toyota) y muchas de las lecciones que le enseñan al gerente norteamericano Dallis por parte de los *senpais*-gerentes de Toyota Motor Corporation, también yo las viví. De igual manera ocurrió con los artículos de Adlet *et al.*, (1999), Saruta (2006) e incluso Macpherson *et al.* (2015). Por supuesto, cada una de ellas de diferente manera y con una óptica particular centrada en Kenji senséi. Sin embargo, siempre se mantuvo la misma esencia, es decir, la fuerza y el poder de la filosofía kaizen.





Capítulo 3

El crecimiento
de un samurái
en mi interior
a través de la
filosofía kaizen

El viaje a la prefectura de Yamagata, la antigua provincia de Dewa y sus montañas sagradas

Llegó la semana dorada (Goruden Wiku) durante mis estudios en Japón. Una especie de Semana Santa japonesa celebrada a finales de abril y principios de mayo. La pregunta que revoleteaba mi cabeza en aquel momento era sencilla: ¿qué haría en esa semana libre? Algunos de mis compañeros se fueron a Disney Tokio, otros, a conocer ciudades japonesas (incluso había un *Huis Ten Bosch*, un pequeño pueblito holandés simulado en Nagasaki). Cierta tarde de jueves, de un abril en Tokio caluroso (pero bello por las hermosos sakuras [flores de cerezo] que florecían por todos los parques de la capital japonesa) mi *senpai*, el profesor Sawada, me comentó que él conocía una pareja de adultos mayores que gustaban de recibir extranjeros en su casa con la finalidad de mostrarles y enseñarles la cultura japonesa. La idea me pareció interesante ya que mi *senpai* me contó que ellos vivían en la prefectura Yamagata (Yamagata Ken), una zona de bosques sagrada para los japoneses por las prácticas sintoístas¹ y de budismo zen que se realizaban en esta provincia. Comencé mi aventura al día siguiente.

Me dirigí hacia la estación central (con mochila al hombro) de Shinjuku y compré mi boleto de Shinkansen (tren bala) para viajar a Yamagata Ken. En ese momento, mientras veía por la ventana del tren los plantíos de arroz (me dirigía hacia el noroeste de Japón, a la antigua provincia de Dewa, las actuales Yamagata y Akita), pensaba que seguramente me aburriría mucho con esta decisión (como todo joven de 23 años). Sin embargo, mi sorpresa sería que, en estas vacaciones de semana de oro, tendría — probablemente — la lección más importante de mi vida.

► ¹ En Japón, la primera religión mayoritaria que se adoptó fue el sintoísmo. *Shinto* puede traducirse como «el camino de los dioses». Surgido en los albores de la historia japonesa, el sintoísmo ha teñido todos los aspectos de la experiencia emotiva del país, condicionando sus respuestas ante la naturaleza, existencia, muerte, vida comunitaria, organización social, ideología política, festividades y la estética.

La ciudad de Yamagata era hermosa por sí misma: tradicional con casas japonesas antiguas, castillos y pagodas de la época medieval. También es famosa porque en invierno se convierte en un sitio maravilloso para esquiar. Ciudad de aproximadamente 200 mil habitantes (ver figura 2). Al llegar a la estación, Hiroki sentí estaba con su esposa Keiko para recibirme. Mi sorpresa fue mayúscula al observar a dos adultos mayores adornados con trajes tradicionales japoneses (yukata² de hombre y de mujer) y con un letrero en katakana que decía mi nombre. En aquellos días Hiroki sentí tenía 78 años y Keiko 71. Ambos se veían como cualquier pareja mexicana de cincuenta y cinco años al menos. Realmente impresionante su semblanza hacia la juventud. Por otro lado, la amabilidad japonesa centrada en la idea del tatamae (políticamente correcto) es fundamental en la cultura japonesa, y para Hiroki sentí y su esposa no fue la excepción. Su comunicación en inglés era fluida pero lenta. No obstante, en ocasiones me hablaban en japonés para probar mi comprensión del idioma. Salimos de la estación como al medio día y un chófer nos llevó a su casa ubicada en Tsuruoka, Yamagata, ciudad cercana a las tres montañas sagradas de la provincia de Dewa (Dewa Sanzan): el monte Haguro, el monte Gassan y el monte Yudono; montañas que se consideran sagradas tanto para el sintoísmo como para el budismo zen; son famosas por el culto ascético del shugendo (el camino de la práctica de purificación). En otros términos, los practicantes devotos japoneses conocidos como yamabushis³ recorren las montañas en busca de purificación de mente y es-

▶ 2 La yukata es una vestimenta tradicional japonesa, mucho más ligera que el kimono. Está hecha de algodón y se usa principalmente en primavera y verano.

▶ 3 *Yamabushi* significa literalmente «los hombres que duermen en la montaña».

píritu en homenaje a los dioses o kamis⁴ de Dewa Sanzan (las tres montañas) (Byron, 1968).

Después de un recorrido de aproximadamente dos horas hacia el oeste y acercándonos hacia el mar de Japón, llegamos a Tsuruoaka, una ciudad de aproximadamente 100 mil habitantes, más pequeña que Yamagata. Al llegar nos dirigimos a las afueras de la ciudad y llegamos a la propiedad de Hiroki sensei. Y aunque eran casi las siete de la noche observé una casa estilo japonés en medio del bosque que me dejó impactado. Precioso lugar, aún recuerdo el olor de los pinos y oyameles, y la tranquilidad que se sentía en el sitio al momento de bajar del coche. Las perspectivas de aburrimiento que venía pensando en el Shinkansen comenzaron poco a poco a desvanecerse al sentir la armonía y la tranquilidad de ese lugar (ver figura 3).

Al entrar a la casa mi sorpresa fue aún mayor, prácticamente Hiroki sensei y su esposa vivían en la época medieval: una casa de madera de cedro hermosa y bien decorada con escritura de kanjis, tatami en la sala y los dormitorios, y lo más sorprendente: un barril grande que funcionaba como *ofuro o furo*⁵ (o baño japonés). El agua del ofuro era tomada de una pequeña cascada cercana a la casa y calentada previamente con carbón.

► 4 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 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 trascendentales 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).

► 5 El *ofuro o furo* es el clásico y tradicional baño japonés de agua caliente. En su origen era de madera (tipo barril), actualmente son tipo tina de plástico y de acero inoxidable, la tina de baño tiene una profundidad de 60 cm.



Figura 2. Fotografía de la ciudad de Yamagata

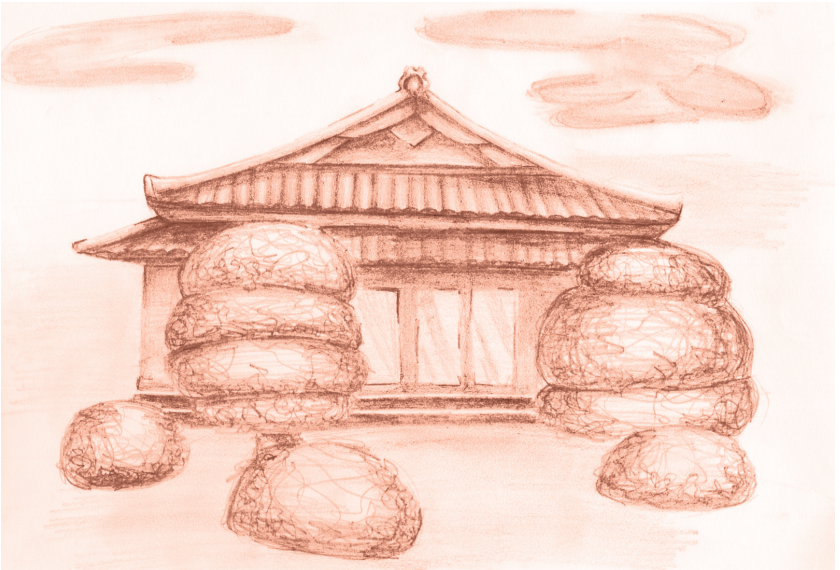


Figura 3. Imagen de la casa de Hiroki senséi

Las recamaras tenían puertas tradicionales japonesas de papel arroz y, por supuesto, el tatami para dormir con el futón⁶. Una experiencia inolvidable en mi vida, pensar, comer, dormir y vivir en una casa tradicional japonesa de la edad media. Hiroki senséi me llevó a la habitación y me indicó que dejara mis cosas en un pequeño armario, y que en quince minutos me esperaba en la sala para cenar. De hecho, la habitación era de su único hijo que ya no vivía con ellos, y que se había ido a Tokio a trabajar. Recuerdo que mis sentimientos en aquellos momentos eran entre nervios, ansiedad y, sobre todo, miedo a lo desconocido, es decir, ¿qué iba a pasar en esa semana? El miedo por supuesto era positivo, porque también pensaba ¿qué iba a aprender con este hombre? que desde que lo vi en la estación de trenes me pareció un samurái.

Terminé de acomodarme en la habitación y me dirigí por los pasillos de madera de la casa, obviamente descalzo, hacia la sala-comedor. Al llegar me senté en el comedor. En las casas tradicionales japonesas la mesa está sobre el piso y uno mete los pies debajo del piso. Al menos en la casa de Hiroki senséi nos sentamos en colchones individuales. La mesa era pequeña, específicamente para cuatro lugares. La comida se veía deliciosa, un poco «rara» a lo que venía comiendo en el Centro Internacional tanto en Tokio como en Osaka. De hecho, moría de hambre, así que todo se me antojaba. Ahora bien, en Tsuruoaka y sus tres montañas sagradas (Dewa Sanzan) se come una comida vegetariana que se produce dentro de los montes de la montaña. A este tipo de comida se le conoce como: *shojin ryon* (comida para la elevación espiritual). Algunos ejemplos de esa primera cena tradicional fueron vegetales de la montaña (*sansai*), algunas hojas, flores e incluso bambú. Por supuesto, no podrían faltar algunas verduras tipo calabaza, el arroz blanco tradicional de la zona y la sopa de miso. A pesar de que gran parte de la comida era vegetariana, Hiroki senséi y su esposa también

► 6 El futón es una especie de cama o colchoneta japonesa. Consiste en un colchón delgado y una funda unida y suficientemente plegable, generalmente forrada de algodón. Mide unos 5 cm de altura, más su funda exterior.

se nutrían con pescado, proteína elemental y obvia por estar tan cerca del mar de Japón; salmón anaranjado del tipo A con ácidos grasos deliciosos, algunos cangrejos azules, lenguado, atún azul y calamares.

Cené delicioso. Disfruté la comida con un rico vaso de sake y agua (recolectada de los ríos cercanos del monte Haguro). Tanto gocé la cena que cada plato que probaba lo disfrutaba a un nivel superior a pesar del hambre que tenía. En los meses que había estado en Japón no había probado comida tan exquisita. En esa cena recibí la primera lección brindada por Hiroki senséi:

Cada bocado de comida que pruebas debes agradecerle al *kami* (dios de la naturaleza) que te la otorgó. Todo ello proviene de nuestras montañas. El comer es un acto espiritual que no sólo sirve para nutrir el cuerpo sino también el alma. Por eso, cada vez que comemos se convierte en un placer tanto para el espíritu como para el cuerpo (el sentido del gusto).

Después de esa enseñanza comencé a observar a Hiroki senséi desde otra perspectiva. Por supuesto, para un mexicano de 23 años inexperto, Hiroki senséi representó un gran maestro (casi como una imagen «divina» y superior). Desde aquella cena lo empecé a admirar. Mis miedos se fueron alejando y la incertidumbre comenzó a esclarecerse. Por otra parte, físicamente Hiroki senséi era más o menos de 1.65 metros de altura, con cabello largo blanco, y una barba blanca mediamente larga que se extendía por su rostro. Un cuerpo atlético para su edad y su estatura. Su voz era grave y fuerte, durante el viaje, la estancia y la cena, no habló mucho. Pero las veces que lo hizo siempre fue para aportar, describir o explicar algo.

Terminó la cena y Hiroki senséi me indicó que nos podíamos ir a dormir. Me dijo específicamente: «descansa porque mañana empezamos». Y yo me pregunté: ¿qué vamos a empezar? Simplemente esa noche, la duda volvió a invadir mi mente.

Aprendiendo budismo zen y el código bushido con Hiroki sensei en los alrededores del monte Haguro

Como todo buen descendiente de samurái practicante del budismo zen, el código bushido⁷, y, por supuesto, un *yamabushi* maestro (sensei), Hiroki sensei no iba a esperar para comenzar sus enseñanzas. A las seis de la mañana me levantó. Se agachó y me dijo:

... te voy a enseñar las tres grandes lecciones más importantes de tu vida. Yo me comprometo contigo a enseñártelas; y tú, tienes que comprometerte conmigo a obedecerme de forma humilde para aprender y crecer como persona.

Medio dormido, le contesté: sí, sensei. La respuesta fue por supuesto, sin pensar lo que me esperaba. La razón es que yo estaba adormilado y sorprendido por su discurso. Posteriormente, me levanté del futón y fui a un barril pequeño a lavarme la cara, me puse un pantalón de mezclilla, una camisa de manga larga y una sudadera. Y me dirigí a la entrada de la casa, donde Hiroki sensei me esperaba.

Las tres lecciones de las que hablaba Hiroki sensei fueron:

1. Observación sistemática y enfoque en la tarea: reto del río y las truchas
2. Atención plena y meditación en busca de la felicidad: reto en la pagoda de cinco pisos y el santuario Sanjin Gosaiden
3. Paciencia y serenidad para adaptarse al cambio: reto de escalar al monte Gassan

▶ ⁷ *Bushido* significa literalmente *Bu* (guerrero) *shi* (señor) *do* (camino o prácticas). En otros términos «el camino del guerrero». Es un código ético estricto y particular que los samuráis practicaban y al que entregaban sus vidas, que exigía lealtad y honor hasta la muerte (Nitobe, 2005).

Observación sistemática y enfoque en la tarea: reto del río y las truchas

Después de alcanzar a Hiroki senséi en la entrada de la casa simplemente me dijo *ikimashou*, que significa literalmente «vámonos por favor». Comenzamos a caminar desde el portal de la casa y alcancé a observar un sendero que se abría por el bosque. Al llegar, me di cuenta que comenzábamos a caminar sobre las faldas del monte Haguro⁸. De hecho, la casa de Hiroki senséi se encontraba ubicada a unos quince minutos de Tsuokara Center (el centro comercial de la ciudad, donde empieza uno de los senderos al monte Haguro). Nuevamente el miedo y la ansiedad comenzaron a invadir mi mente, preguntas como: ¿hacia dónde vamos?, caminar por el bosque tan temprano ¿para qué?, ¿qué íbamos a hacer tanto tiempo?, porque me había indicado que íbamos a regresar como a las cinco de la tarde. Todas y cada una de estas preguntas iban conmigo conforme nos adentrábamos por el sendero de tierra y de escalones de piedra del monte Haguro.

Seguimos caminando aproximadamente unos veinte minutos, rodeados de hermosos cedros y pinos. Se dice que estos cedros tienen entre 300 y 500 años de antigüedad. De repente, perdido en mis pensamientos pude percatarme que, conforme avanzaba, observaba en los escalones tallas de figuras de copas, una especie de calabazas y flores de loto. Aceleré el paso, y le pregunté a Hiroki senséi que significaban dichas tallas, tan sólo me dijo que los monjes las habían esculpido ahí, hacía muchos años, y además me indicó que la persona que lograra ver las 33 tallas que existían, lo podía conseguir todo, es decir, se le podían conceder sus deseos. En ese momento me emocioné mucho y me dije a mí mismo que la próxima vez que los subiera los contaría todos, para lograr mis deseos. Cerca del primer cuarto del camino (de los 2,446 escalones de piedra) hacia la cima observamos la preciosa pagoda de cinco pisos (Goju-no-to), pero esta vez

► 8 El monte Haguro (羽黒山, Hagurosan) se encuentra en la ciudad de Tsuoroka en la provincia de Yamagata. Esta montaña tiene 414 metros de altura y en su cima se encuentra un santuario en honor al dios de las tres montañas de Dewa.

sólo pasamos al lado de ella. Hiroki senséi me dijo que otro día, en otra lección, vendríamos a ella. Sólo me quedaba esperar.

Seguimos caminando y de repente el senséi dio la vuelta hacia otro pequeño sendero que se dirigía a un río, más o menos como a treinta minutos subiendo los escalones: una vez que nos acercamos empezamos a escuchar su corriente. Por lo tanto, llegamos a una afluente del río Mogami (que significa el más alto). El río era caudaloso, pero no demasiado profundo: se veían las truchas que nadaban entre la corriente. Al llegar a la orilla del río, Hiroki senséi me dijo: «sígueme, vamos por la orilla». Comenzamos a caminar por esta parte del río entre las piedras hasta que llegamos a un claro donde se observaba en medio del caudal un grupo de rocas que sobresalían sobre el río. Nuevamente Hiroki senséi me volvió a indicar lo mismo: «sígueme, vamos hacia las rocas»; cruzamos el río hasta llegar al grupo de rocas, el agua me llegaba un poco más arriba de las rodillas. Por supuesto, estaba fría porque eran cerca de las 7:20 de la mañana. En ese momento, el miedo que sentía se comenzó a convertir en enfado y coraje. La razón era simple: ¿qué estábamos haciendo ahí, en medio de un río caudaloso en una montaña sagrada? Llegando a las rocas Hiroki senséi me dijo: «te vas a quedar aquí en las rocas y vas a intentar atrapar una trucha con tus manos» (figura 5). Cuando escuché esta frase en inglés-japonés quedé tan consternado que no podía ocultar mi coraje. Sin embargo, dentro de mí recordaba mi promesa de la mañana: «nada de preguntas, más bien, obedecer para aprender».

Hiroki senséi posteriormente me expresó: «iré del otro lado del río, para pescar con mi caña cerca de la sombra de ese cedro que ves allá al frente». Simplemente me quedé ahí, más que molesto, sobre todo cuando se alejaba a su paso, y se sentó en la sombra a pescar. Esa mañana fue uno de los días más difíciles de mi vida, tenía tanta rabia y coraje que jamás pensé en la tarea encomendada. De hecho, me la pasé refunfuñando y pensando en las razones de mi decisión de venir a Yamagata y no haber escogido irme a Disney Tokio. Después de unas cuatro horas de enojo sentado en las rocas bajo el sol, Hiroki senséi se acercó y me preguntó: «¿atrapaste algún pez?». Mi respuesta

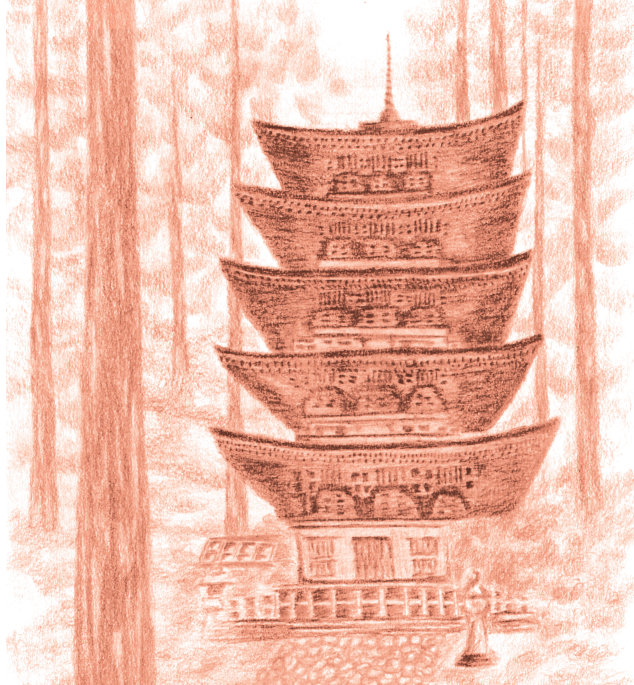


Figura 4. Imagen de la pagoda de los cinco pisos (Goju-no-to).

sin voltearlo a ver fue simplemente: no. Hiroki sentí se volteó y regresó a su pesca, yo seguí molesto hasta las cinco de la tarde, cuando nuevamente Hiroki regresó y me dijo nuevamente: «sígueme regresamos a casa, ya vi que no atrapaste nada». Después guardó silencio, se volteó y se dirigió a la orilla del río. Iba terriblemente molesto, no entendía lo que pasaba, era un muchacho joven, novato y sin experiencia que sólo quería divertirse en esas dos semanas de descanso de los estudios de posgrado.

Regresamos por el sendero de escalones del monte Haguro hasta llegar a la casa. Al llegar, Hiroki sentí se fue hacia su *ofuro* y se dio un baño, posteriormente yo hice lo mismo y me dispuse a cenar (moría de hambre). Hiroki sentí había pescado al menos cuatro truchas de mediano tamaño, las cuales fueron cocinadas en forma de sashimi⁹ (una delicia). Sin embargo, me llevé una sorpresa cuando Hiroki sentí me indicó que mi cena consistiría en tan sólo arroz (*gohan*), verduras, bambú y hojas.

► 9 Tipo de corte al pescado crudo japonés. Generalmente de forma muy delgada para disfrutar de su sabor.



Figura 5. Dibujo de mi estancia en el río Mogami.

Por supuesto, como todo joven ansioso y hambriento le pregunté: «puedo probar el pescado». Su respuesta fue: «claro que sí, cuando atrapes uno». Simplemente, bajé mi cabeza y terminé de cenar lo más rápido que pude para irme a dormir. Esa noche olvidé la primera lección, es decir, ni siquiera disfruté la comida. Cerca de las nueve de la noche yo estaba bien dormido. Sin embargo, mi coraje, enojo e incluso la incertidumbre seguía en mi mente y arrebatava todo el encanto que tuve el día anterior al llegar a la casa de Hiroki senséi.

Al día siguiente, la rutina fue la misma, Hiroki senséi me levantó nuevamente a las seis de la mañana y nuevamente volvimos a realizar el mismo trayecto hasta las rocas del río Mogami. Pero, lo peor de todo, yo seguí con la misma actitud de enojo, coraje, queja interna e incluso de arrepentimiento de estar ahí. Nuevamente la tremenda asoleada y a la misma hora, ni un minuto más ni un minuto menos (a las cinco de la tarde) Hiroki senséi regresó y volvimos a la casa. Y me volvió a tocar la cena de *gohan* (arroz) y verduras. Tres días estuve así, con la misma rutina y, por supuesto, con la terrible actitud que dominaba mi mente. Lo más increíble es que Hiroki senséi jamás me reprimió

o regañó. Siempre me hacía las mismas preguntas referidas a la tarea o a elementos de servicio como la cena, el baño o la caminata. Este comportamiento de Hiroki senséi me frustraba aún más porque no comentaba ni decía nada sobre lo que estábamos haciendo día tras día.

Al cuarto día seguimos la rutina de subir al monte Haguro, simplemente yo ya caminaba con la cabeza abajo, frustrado y con mucho enojo. Ahora bien, cuando iba pasando por la pagoda de los cinco pisos, y al ver una imagen de buda pequeña, comencé a escuchar en mi mente varias palabras de Hiroki senséi. De hecho, en el tercer día, al terminar la jornada (sin atrapar la trucha) y no hacer absolutamente nada, porque seguí sentado en la roca molesto y enojado, me dijo: «el movimiento del río es el movimiento de los peces» y «la paciencia es algo que debes empezar a experimentar día a día en tu vida». Esa clase de palabras de Hiroki senséi que eran pocas, y por el coraje que sentía, pasaban desapercibidas en aquellos momentos turbulentos de mi mente. Al cuarto día, todas esas frases que Hiroki senséi dijo regresaron a mi cabeza mientras caminaba.

De 7:20 a 10:48 de la mañana me senté en las rocas específicamente a observar el movimiento de los peces. Es importante hacer dos aclaraciones al lector antes de continuar con la historia: primero, los datos exactos de la hora los tengo presentes porque mientras estaba sentado en las rocas me la pasaba todo el tiempo viendo el reloj (el cuarto día no fue la excepción); segundo, las truchas del río del monte Haguro eran peces grandes, desde un cálculo inexacto medían aproximadamente entre 60 o 70 centímetros de largo. Por lo tanto, atrapar uno no era una tarea descabellada. Así pues, continué con mi labor de observación, enfocándome claramente en sus movimientos, trayectorias y rutas cerca del grupo de las rocas. Quiero aclarar que el entrenamiento recibido en la planta de Toyota, acerca de desarrollar la habilidad de la observación sistemática narrado en el capítulo anterior, fue de mucha ayuda. Después de mi proceso de observación del movimiento de los peces comencé a realizar varios intentos por capturarlos. De hecho, me bajé de las rocas, y parado a un lado comencé a tratar de atraparlos con las manos. La verdad es que no sé cuántas veces lo busqué y lo

intenté, lo único que sí les puedo decir es que hacía la tarea, ya no con un sentimiento de enojo, todo lo contrario, con cierta alegría y emoción por tratar de capturarlos. Sensación que me llevó a resultados grandiosos. Exactamente a las 12:26 del día pude atrapar uno. ¡Eureka!, y no inventé nada como Arquímedes, pero grité de felicidad, porque después de tres días pude completar la tarea y, sobre todo, ¡por fin iba a comer sashimi de trucha! Le grité con todas mis fuerzas a Hiroki senséi mientras la trucha seguía brincando entre mis manos, y se revoloteaba para tratar de escapar. Caminé hacia las rocas con la trucha y me subí a una de ellas como pude. Cuando estuve arriba seguía gritando: «¡lo logré, lo logré, Hiroki senséi, atrapé una trucha!». Increíblemente se me escurrían las lágrimas de alegría, sin embargo, entre todo lo mojado que tenía el rostro se confundían mis lágrimas con el agua. Mi sensación en aquel momento era de confusión y de alegría al mismo tiempo.

Después de varios gritos Hiroki senséi me escuchó y comenzó a caminar hacia el montículo de rocas más rápido que de costumbre, cuando llegó conmigo, me vio con ojos de alegría y me dijo: «¿Por qué en todos estos días no habías podido atrapar a la trucha?». Mi respuesta fue un grupo de pretextos como todo buen mexicano. Por esto... por esto otro... o quizá por no estar concentrado, etc. A todos estos pretextos su respuesta fue clara y contundente:

Las respuestas que me das son los mismos obstáculos que evitaban que atraparas la trucha. Tu cabeza estaba llena de «telarañas» (enojo, ira, coraje, distracciones, entre muchas otras más) que nublaban tu enfoque en la tarea. Tu falta de enfoque en la tarea bloqueaba todo intento por lograr una tarea de éxito. Las telarañas que nosotros creamos en nuestra mente son como nubes espesas que distorsionan nuestra tarea central y nuestro enfoque en lograr resultados exitosos. Te pregunto Manuel san, ¿cómo cambias tu manera de pensar o cómo cambias tus creencias?, es decir, ¿cómo destruyes tus telarañas?

Yo me quedé callado y no dije nada. Y Hiroki sensei me indicó: «la respuesta es sencilla... buscando la felicidad a través de una nueva experiencia. Y ahí está. Ya tienes tu nueva experiencia. Vamos Manuel san ¡ikimashou!». Con los años me di cuenta de que la respuesta de Hiroki sensei es una enseñanza sabia de un maestro del budismo zen.

Regresamos a la casa por el mismo sendero de siempre del monte Haguro. El semblante de Hiroki sensei era de satisfacción y de alegría; yo simplemente tenía ese sentimiento de logro que, al alcanzarlo, termina uno exhausto, pero seguía caminando porque me motivaba mi sashimi de trucha. Al llegar a la casa, exactamente a la hora de la cena por fin pude probar el sashimi de trucha e incluso de salmón a manera de premio por mi gran logro. Delicioso realmente, aún en estos años se me hace «agua la boca» al recordar esa noche. Durante la cena Hiroki sensei me comentó: *oishi* (traducido como delicioso) refiriéndose a la comida. Yo respondí simplemente bajando mi cabeza como señal de afirmación mientras degustaba mi sashimi de trucha y salmón. Al alzar la mirada visualicé en sus ojos dos elementos que logré ver en él al principio sobre mí: confianza y alegría; y por primera vez lo vi sonreír por un logro de su *kohai* (su aprendiz).

Las cuatro principales lecciones aprendidas de este reto centradas en el budismo zen y el código bushido son:

1. El enfoque de una tarea requiere de una concentración total o atención plena, lo que en el budismo zen se conoce con la palabra en inglés *mindfulness*. La persona debe dejar la mente en blanco y no dejar que ésta cree modelos mentales negativos (telarañas) que afecten el enfoque total de la tarea.
2. El enfoque bajo la atención plena es un elemento clave para conseguir resultados en tiempo y forma en cada tarea de nuestra vida.
3. La observación sistemática de la tarea, problema o reto por enfrentar es el primer paso para lograr los resultados buscados. Sin embargo, la observación

sistemática tiene que presentarse en todo momento enfocada en la tarea.

4. Para cambiar la forma de pensar de una persona se tienen que crear nuevas experiencias que cambien el sentido de la vida.

Atención plena y meditación en busca de la felicidad: reto en la pagoda de cinco pisos y el santuario Sanjin Gosaiden

Poco me duró el minifeitejo porque al quinto día comenzamos el segundo gran reto de mi viaje. Nuevamente Hiroki senséi me levantó a las seis de la mañana y tomamos el sendero del monte Haguro, el camino que se conoce en japonés como: *Ichí No Saka* (一の坂) traducido simplemente como: «subida uno». El camino comienza subiendo la colina Mamako y cuando comienzas a bajar te encuentras con el puente *shinto* (pintado de rojo). Este puente cruza el río Haraigawa, una de las afluentes del famoso río Mogawa (el río del reto de las truchas). Del lado derecho del puente se puede observar la cascada *Suga*, que al verla, Hiroki senséi me indicó que en otro momento viviríamos un reto importante en esta cascada.

Al bajar el puente continúa el sendero de adoquines que llevan a la cima del monte Haguro (recordemos los 2,446 escalones). Pasando el puente del sendero oculto en la densa arboleda llegamos a nuestra famosa pagoda (Goju-no-to¹⁰) y nos acercamos a ella. Era la primera vez de todos los días anteriores que nos acercábamos. Siempre la veíamos de lejos debido a que nos dirigíamos al río. Por primera vez, desde el primer día, tuve la oportunidad de visualizar su magnificencia. Hermoso edifi-

► **10** La pagoda Goju-no-to de cinco pisos cuenta con 29 metros de altura. Está construida con madera rústica sin pintar ni barnizar. El techo está cubierto de tejas de madera. Fue reconstruida en 1372 por un noble de la corte llamado Fujiwara No Ujiie.

cio con detalles únicos que databa de la época medieval del Japón. Probablemente del siglo x (931-937 d. C.), se dice que es la más antigua de la región. Cuando entré a su pórtico, con Hiroki senséi, sentí una sensación de paz y armonía.

En el centro del salón principal se ubicaba una estatua pequeña del buda con varios inciensos encendidos. En ese momento, Hiroki senséi me sentó enfrente de ésta y me dijo: «*Kyowa* (hoy) vas a aprender a meditar (*meiso* o *zazen* en japonés)». La palabra *zen* japonesa deriva del sánscrito *dhyana* que significa «meditación». En esos momentos me sentía anonadado y esperaba otra sorpresa como la del río y las truchas. Sin embargo, antes de decirme algo, porque yo esperaba que me dijera qué hacer, sólo lo observé sentarse en posición de flor loto y respirar profundo, tanto que su pecho se inflaba y se desinflaba. Nuevamente la incertidumbre y el coraje invadieron mi mente, lo novato en el zen y en el kaizen volvía a florecer. La razón fue simple, la telaraña más grande de mi cabeza me decía: «me dejó ahí, sin volverme a enseñar nada». Después de prácticamente una hora dentro de la pagoda, simplemente yo seguía parado y él sentado, respirando. Al momento se levantó de forma lenta y tranquila; y comenzó su camino hacia la puerta del edificio. Yo simplemente lo miré y seguí hasta llegar a casa.

Cuando llegamos a la casa, durante la cena, le pregunté con un poco de ansiedad: Hiroki senséi ¿me dijo que me iba a enseñar a meditar? Volteó su mirada lentamente cuando terminaba de degustar un pedazo de sashimi de trucha y me contestó: «*Watashi wa sore o yatta*» (en español: «yo lo hice»). Mi cara quedó aún más sorprendida y me dejó totalmente sin respuesta. Seguimos comiendo y su esposa Keiko, antes de cenar, se acercó a mí y me dijo: «Manuel san, no olvides la lección de observar». Esa frase no me dejó dormir. Desconozco si por remordimiento de conciencia de que ya lo había aprendido tanto en Toyota como en el río Mogawa, o por la simple y sencilla razón de realmente sentir que me perdía cada vez que avanzaba un pequeño escalón.

Llegó la mañana del sexto día y, nuevamente, a la misma hora nos levantamos y comenzamos nuestro camino hacia el sendero del monte Haguro, pasamos el puente y por supuesto la pagoda de los cinco pisos. Después de continuar por aproximadamente una hora y cuarenta minutos llegamos a la cima del monte. La verdad, iba exhausto y cansado, y más confundido que nunca. Ya en la cima observamos la impresionante puerta *torii roja*, la cual se encuentra a la izquierda del santuario Sanjin Gosaiden (三神合祭殿), famoso en Japón por ser el hogar para adorar a tres deidades o *kamis* (*shintos*), es decir, los tres *kamis* de cada montaña (*dewa*): *Tsukiyomi No Mikoto*, *Oyamatsumi No Mikoto* e *Ideha No Mikoto*. Y aunque no se sabe exactamente la fecha de su fundación, este santuario fue creado para adorar a los *kamis* de las montañas Dewa Sanzan. Su templo principal se cree que se construyó en 1818. Yo no terminaba de ver la inmensidad del lugar, y recordé aquellas épocas de niño cuando mi padre me llevaba a Palenque, la ciudad ancestral maya, en Chiapas y me decía: «siempre existen lugares sagrados en el mundo, éste es uno de ellos». Sin duda que el santuario Sanjin era también otro lugar sagrado.

Así pues, mientras caminábamos hacia el santuario *shinto*, la desesperación penetraba mi cuerpo, porque como buen joven simplemente quería llegar y empezar la nueva enseñanza, mientras Hiroki sentí se veía apacible y sereno. Me dijo: «*Ikku* (vamos o entremos)». Y así, entramos al santuario Sanjin Gosaiden. Su edificio principal cuenta con 28 metros de alto y 26 metros de ancho, tiene el techo de paja (*kaya*) más grande de Japón (2.1 metros de grueso). Al observar hacia arriba me percaté de la grandeza de los artesanos japoneses para entretejer la paja y dar majestuosidad al techo. Hiroki sentí siguió caminando hasta llegar a un área en el interior del templo llena de incienso y algunos tapetes tipo tatami. Estando ahí me dijo que me sentara en uno de los tapetes y que inclinara mis piernas hacia mí. En ese momento la desesperación desapareció y, por el contrario, me inundó un sentimiento de pena: «bueno... ¿qué hago yo aquí?». Como todo joven no comprendía exactamente y a profundidad estas enseñanzas, incluso llegó un momento en

que se me hicieron absurdas. Sin embargo, continué sentado y dispuesto a seguir las instrucciones.

Estábamos sentados en posición de flor de loto y con la espalda recta en todo momento. Hiroki sentí me indicó que: «... el santuario tiene su propia energía de las deidades de la montaña. Todo ello es como un gran vórtice que va a rodear tu cuerpo en el momento en que empieces a meditar». Y continuó:

✦ Primero, piensa en algo que te haga sentir tranquilo, por ejemplo, en el sendero de nuestra montaña, y cierra tus ojos.

✦ Segundo, comienza a respirar profundo, aspira y expira de forma profunda y menciona para ti mismo «soy uno con la montaña y con mi respiración».

✦ Tercero, mantén ese ritmo de respiración por al menos tres minutos (si es posible llegar a los cinco minutos mucho mejor). En este proceso deja tu mente en blanco, no pienses en nada y concéntrate completamente en la respiración.

✦ Cuarto, tiene que llegar un momento en que la meditación Zazen te ayude a comprenderte mejor a ti mismo, a entender tu entorno y, sobre todo, a tomar de forma paciente y con atención plena todos los eventos positivos y negativos que pasen en tu vida.

Después de diez minutos meditando, Hiroki sentí terminó con su respiración, se levantó y me indicó: «es hora de cerrar el proceso de meditación». Caminamos afuera del templo principal donde estábamos y llegamos a un estanque (conocido como espejo- 鏡池- *kagamiike*), el cual se considera sagrado dentro del santuario y frente a él, Hiroki sentí se lavó sus manos y su cara y me dijo que hiciera lo mismo. Al terminar me indicó: «mírate en el agua del estanque y responde las siguientes dos preguntas

claves: 1) ¿qué sentiste durante tú meditación?, y 2) ¿qué aprendiste de esta lección? Frente al estanque sagrado me pregunté: «¿qué fue lo que sentí?». Mi respuesta fue confusa y llena de «nubes» en mi mente que enturbiaban mi pensamiento. En ese momento recordé lo que Hiroki sensei me indicó alguna vez en la cima: «nunca olvides que cuando se te sirve el *ocha* (té verde japonés) en una taza, a veces la llenas demasiado por lo que se te puede derramar. Para poder disfrutar el té es necesario vaciar la taza por completo». De esta forma, quité todo lo que en mi mente me estorbaba y comencé a profundizar en mis sentimientos. ¡De repente!, todo comenzó a fluir y los sentimientos que vivía se reflejaron en mis pensamientos. Al menos sentí tres emociones principales:

1. Serenidad y tranquilidad. Al aspirar y espirar durante el proceso de meditación. Como expliqué en el capítulo uno, mi vida ha sido bastante turbulenta desde niño. Por lo que este sentimiento fue maravilloso.
2. Conjunción de mi persona con mis pensamientos. Por primera vez en mi vida sentí armonía entre mi espíritu y cuerpo. Algo que, de manera innata, es difícil de conseguir. No estoy seguro si fue el lugar (el templo), el olor del incienso, la respiración profunda, o quizás los propios *kamis* y el vórtice de energía de la montaña y de mi cuerpo. Pero lo logré, y fue un sentimiento indescriptible de purificación de mi espíritu.
3. Capacidad de distinguir entre lo positivo y negativo de la vida (la dualidad del yin y el yang). Aunque este sentimiento no apareció en esa primera meditación, conforme pasaron los días en el monte Haguro con Hiroki sensei y continué meditando, finalmente surgió. Durante esos días –tanto en la pagoda como en el santuario– ciertos pensamientos comenzaron a llegar a mi mente (primero meditaba tres minutos,

luego cinco, diez hasta llegar a quince). De hecho, cada uno de esos pensamientos los dejé entrar y la meditación me comenzó a ayudar a explorar los temas de la vida, distinguiendo entre lo positivo y negativo de nuestra cotidianidad. La felicidad (los momentos positivos) siempre comparte la vida con momentos difíciles y negativos, por lo tanto, el bienestar de una persona es un proceso que se da en algunos instantes de la cotidianidad, así, cada vez que se presenten momentos difíciles en la vida, la meditación te debe ayudar para regresar poco a poco a la tan ansiada felicidad.

Al terminar de reflexionar frente al estanque Hiroki sensei y yo regresamos a la casa por el sendero. En el camino pensé en qué aprendí con la lección de la atención plena y la meditación (y que fue uno de los trayectos más serenos y tranquilos de muchos años en mi vida) y concluí que las tres principales lecciones aprendidas de este reto (centradas en el budismo zen y el código bushido) fueron:

La atención plena se consigue al detener el torbellino de la vida cotidiana. Si tenemos una vida llena de estrés y presiones, el resultado es perder el enfoque y los objetivos que nos planteamos. Por lo tanto, detener esa turbulenta vida se hace a través de crear espacios específicos para pensar en lo que ocurre en nuestro día a día y reenfocar la atención plena hacia las cosas.

Aprender a conocerte a ti mismo a través de la meditación es clave en nuestra vida. Para lidiar con los problemas de la vida cotidiana se tiene que iniciar el proceso de aprender a conocernos a nosotros mismos. Conocernos también significa encontrar el significado de nuestra vida. Por lo tanto, para purificar el espíritu y el cuerpo es necesario pensar en ello de forma intrínseca en nuestro día a día.

Meditar es el arte de reflexionar sobre nuestros pensamientos en busca del bienestar y la felicidad propia. Probablemente la fórmula clave para el bienestar personal es actuar siempre con lo mejor que podamos dar en nuestra vida. El bienestar o la felicidad de cada persona se llena de pequeñas experiencias

cotidianas que promueven la vida en plenitud. La meditación es el medio que nos ayuda a digerir esos pequeños momentos de felicidad y valorarlos. Por lo tanto, meditar significa reflexionar sobre nuestros pensamientos cotidianos de felicidad, e incluso de dificultad, para explorarlos y direccionarlos de la mejor manera para nuestro bienestar físico y mental. Como bien señalaba el buda histórico: «Para llegar a ser feliz, todo llega a la hora indicada».

Paciencia y serenidad para adaptarse al cambio: reto de escalar al monte Gassan

El último y —quizá— el más desafiante reto de mi estancia con Hiroki senséi, tanto en lo físico como en lo mental, fue escalar el monte Gassan (月山), la montaña más alta de los tres montes de Dewa Sanzan. El santuario *shinto* se sitúa a 1,984 metros sobre el nivel del mar. Una noche antes, durante la cena, Hiroki senséi me indicó: マヌエル・サン、明日は月山を登る (*Manueru san, ashita wa gassan yamaninoboru*) «Manuel San, mañana escaltaremos el monte Gassan». Cuando escuché esto mi corazón comenzó a palpar más rápidamente, realmente estaba muy emocionado por ir a la montaña más grande y, sobre todo, quería conocer mi último reto. La pregunta que revoloteaba por mi mente era: «¿qué tendré que hacer esta vez?». Terminando la cena me dispuse a descansar y prepararme mentalmente para el gran reto.

Llegó la mañana siguiente y comenzó mi último gran reto. Hiroki senséi y yo nos adentramos en el sendero y nos dirigimos hacia la subida del monte Gassan. Mientras caminaba reflexionaba sobre el crecimiento de mi relación con Hiroki senséi, cada día que pasaba confiaba más en él y me sentía más integrado en ese puente entre el *senpai* y el *kohai* (maestro-aprendiz). A diferencia del monte Haguro, el monte Gassan no tiene árboles, el sendero sí es de escalones, pero no se ve inmerso en el bosque, al contrario, hay una gran cantidad de

plantas pequeñas de especies alpinas, así que, para mí, la escalada, entre el cansancio y la ansiedad, comenzó a hacerse tediosa. Llegó un momento en que pensé: «bueno... no me ha explicado nada, sólo caminar y caminar». De hecho, sí me indicaba algo en todo momento: «Manuel san, respira profundo e inhala». No obstante, no estábamos meditando como en el reto anterior, sólo estábamos caminando, por lo tanto, todo ello me confundía.

Cerca de los 1,400 metros, ya no pude más y se lo indiqué a Hiroki senséi. Así que me detuve y me senté en el sendero. Claramente pensé que se iba a molestar, por el contrario, él también se detuvo y volteó hacia mí con una pequeña sonrisa. Se acercó y me indicó: マヌエルさん大丈夫ですか? *Manueru-san daijōbudesuka?* «Manuel san, ¿estás bien?». Mi respuesta fue simple: «sí, pero estoy cansado». Probablemente sin darme cuenta, la respuesta fue un poco grosera y quizás llena de hartazgo. Posterior a ella, se hizo un silencio de cerca de un minuto, Hiroki senséi volteó hacia la vista increíble de las otras montañas que había desde el monte Gassan y me indicó: *Okite kokyū suru* «levántate y respira». Y Hiroki senséi, con su profundo conocimiento, me dijo una frase que jamás voy a olvidar el resto de mi vida, una frase de buda:

Estás aquí para encontrar tu propio camino y entregarte a él en cuerpo y alma... ¿sientes tu mente en un enredo total, como un laberinto?

Mi respuesta fue la de siempre, la de un joven inexperto: «pero yo no puedo más, estoy muy cansado». Y nuevamente respondí: «levántate y respira». Y se sentó a mi lado, expresando:

Tienes que seguir y profundizar en tu respiración y en la respuesta a la pregunta en tu interior, recuerda la lección de la meditación en el santuario, respira y respira una y otra vez mientras caminas, y mientras lo haces cambia tu mirada de cansancio y aburrimiento

a una mirada empática. Una mirada que disfrute cada paso y se adentre en la montaña. Recuerda Manuel san, esta montaña es sagrada, está llena de *kamis* (los dioses *shintos*), las flores alpinas, el pasto, las otras montañas, el camino, todas y cada una de las pequeñas cosas que hacen que el sendero sea un milagro de vida. Estoy seguro de que dentro de ti está la respuesta para vencer el cansancio.

Este tipo de preguntas y reflexiones que Hiroki sentí hacía todo el tiempo en cada día que pasé en los retos se conoce como *koan*. Los *koan* son preguntas reflexivas que en ocasiones se realizan en forma de acertijo o de pregunta crítica. En la tradición del budismo zen este tipo de preguntas las utiliza el maestro o *senpai* para ayudar al discípulo a buscar la respuesta por sí mismo. Y, por supuesto, al intentarlo el *kohai* (el aprendiz) deja atrás el coraje, el pensamiento «racional», «las telarañas» mentales y busca la solución al problema, la situación o crisis.

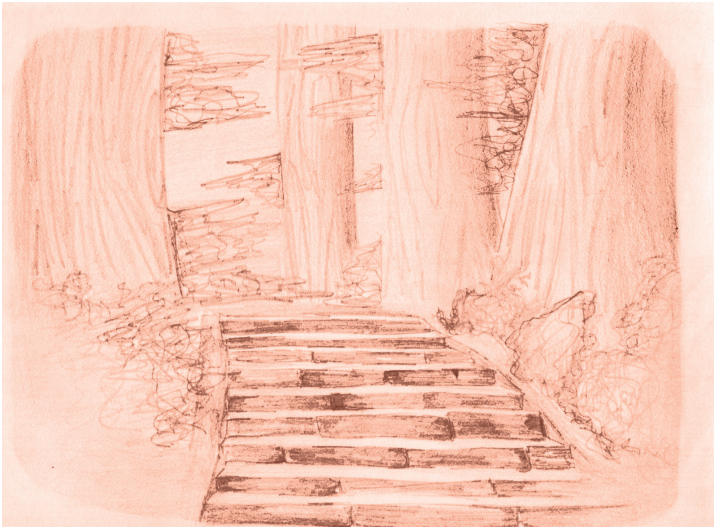


Figura 6. Paciencia y serenidad. Monte Gassan.

Después de la motivación de Hiroki senséi con sus mensajes de reflexión y sus preguntas *koan* me paré con más fuerza y continué; después de prácticamente dos horas llegamos a la cima a los 1,984 metros. Nos sentamos cerca del santuario a observar el paisaje en posición de loto, y seguimos respirando y respirando. Mi «yo» interno crecía y crecía en el sentido de paz y tranquilidad. Cerca de veinte minutos después Hiroki senséi me indicó: *ikimasho* «regresemos». Cuando regresamos pensé mucho en lo que me había pasado, en cómo ya no pude más y me detuve. Pero, al mismo tiempo, pensé que la vida está llena de grandes retos que no son fáciles y que en ocasiones te tumbarán, pero hay que levantarse y seguir. Llegamos a casa y nuevamente durante la cena nos pusimos a reflexionar. De hecho, esa noche fue muy relajada y divertida porque Hiroki senséi estaba contento por ver mi progreso. Nuevamente entre la charla, me volvió a decir que el reto era escalar tres días consecutivos el monte Gassan. Recuerdo que sólo sonreía, pero en mi interior me decía: «¡Excelente!».

A las seis de la mañana del día siguiente salimos: mi espíritu estaba más fuerte que el día anterior. De hecho, me sentía rejuvenecido después de todo lo que había pasado en las montañas Dewa, sentía que en mí crecía un samurái. Recuerdo de igual manera que esa mañana tuve menos frío que de costumbre e incluso comencé a percibir el olor de las flores, a escuchar mientras caminábamos hacia la entrada de la montaña el sonido de las hojas de los árboles con el aire e incluso el canto de algunas aves. El lector pensará que mi imaginación me jugaba una «mala» pasada, pero incluso escuchaba la campana sagrada del santuario del monte Haguro y las espadas chocando de los samuráis. La realidad es que estaba cambiando y me sentí plenamente parte de las montañas Dewa.

Mientras subíamos nuevamente Hiroki senséi se detuvo cerca de los mil metros y me indicó: *Manueru-san wa yamete kudasai* «Manuel san, detente por favor». Vimos dos rocas y nos acercamos a ellas para sentarnos. Y me indicó:

Yo estoy cerca del ocaso de mi vida, mis ancestros fueron samuráis, cuando escalo estas montañas mis ancestros están conmigo, me rejuvenecen y me hacen sentir todo su poder, me hacen sentir un samurái. Tú estás descubriendo esa sensación... la vida está llena de momentos, experiencias, retos y dificultades, tienes que aprender a tomar cada tema de tu vida con paciencia y serenidad. Así como fuiste paciente para llegar a la cima el día de ayer, después de darte por vencido, así tienes que afrontar los retos que la vida te presenta en todo momento. Cada paso que das en esta montaña es un conocimiento progresivo de ti mismo, es un camino que te acerca a tu samurái interior.

Después de ello, llegamos a la cima en este segundo día. No llegué cansado, me sentí bien, tranquilo y, sobre todo, respirando mucho mejor. En aquellos momentos, a la mitad de mis veinte años no pensaba tanto en la realidad de los *kamis* o de la montaña sagrada. Actualmente pienso en retrospectiva y puedo indicar que, en aquellos años, me encontraba completamente inmerso en un ambiente de paz, progreso, mejora y tranquilidad. Si era verdad que los *kamis* de las montañas y el espíritu de los ancestros samuráis de Hiroki sentí estaban conmigo, no estoy muy seguro de ello. Lo que sí puedo decir es que aquella sensación en las montañas Dewas (Dewas *sanzan*) jamás la he vuelto a sentir con esa intensidad.

Regresamos nuevamente hasta llegar a casa. Esa noche –quizá– fue una de las que mejor dormí en mi estancia con Hiroki sentí. Al día siguiente me levanté 5:25 de la mañana, salí al patio y fui a la zona donde se recolectaba agua y me lavé la cara. Me senté en el maravilloso jardín de la casa y me puse a meditar, al cinco para las seis Hiroki sentí salió de la casa, ya listo para realizar la última escalada.

Cuando íbamos a la entrada del monte Gassan, Hiroki sentí se desvió hacia el sendero del monte Haguro, viejo conocido por mis retos anteriores. No obstante, para mí fue una nueva

sorpreza: en toda mi estancia, Hiroki senséi nunca dejó de sorprenderme. Al realizar ese giro caminé mucho más rápido y me acerqué a él para preguntarle cuál era nuestro rumbo. La respuesta fue sencilla: 自分を浄化しよう —*jibun o jōka shiyō*— «Vamos a purificarnos». Mi sorpresa fue mayor, porque ahora sí no sabía a dónde íbamos en realidad.

Seguimos por el sendero del monte Haguro y llegando al puente shinto, que pasa arriba del río Haraigawa, pude observar aquella cascada hermosa y maravillosa del sendero. Recuerdo con gusto que tenía una pequeña puerta de Tori a la entrada. Hiroki senséi me indicó: 滝に行こう —*Taki ni ikou*— «vamos a la cascada». Al llegar a la cascada Sagu, Hiroki senséi me brindó el siguiente mensaje:

El ritual de un *yamabushi* es bañarse en la cascada, ya que purifica y limpia el alma y el espíritu en las montañas ascéticas. El ritual es meditar mientras el chorro de agua cae sobre tu cabeza y cuerpo. En cualquier lugar de Japón existen repositorios u objetos físicos temporales¹¹ que reciben y guardan un *kami*. Dichos objetos que pueden ser joyas, metales e incluso rocas, montañas y cascadas, se les llama *shintai*¹² (en japonés, 神体|神体, «cuerpo del *kami*»). En la religión sintoísta estos objetos, como en este caso nuestra cascada, son un *shintai*, el repositorio de un *kami*. Tú recibirás en el momento que estés en el agua de la cascada la fuerza del *kami*.

La verdad es que después de este mensaje me motivé aún más. Estábamos listos, observé a Hiroki senséi quitarse su *jukata* (su bata japonesa) y meterse a la cascada en una especie de taparrabo blanco: meditó y rezó en voz alta cerca de diez minutos.

▶ 11 Un *yokozuna*, un peleador de sumo que logra el máximo campeonato de los torneos de sumo lleva en su cintura una cuerda sagrada «shimenawa» con el objetivo de protegerlo de malos espíritus: los posibles *kami*. De hecho, cada *Yokozuna* es una *shintai* viviente.

▶ 12 También *go-shintai*, 御神体|御神体 (cuerpo sagrado del *kami*).

Después de ello me indicó: «te toca a ti». Yo me quité mi jukata amarilla y me quedé en mi pantalón corto de mezclilla. En ese momento me fui metiendo a la cascada y lo primero que sentí fue que el agua estaba fría, realmente más que fría. Y sentí claramente como el agua golpeaba mi nuca, cabeza y cuerpo, aporreándolo con fuerza. En ese momento sentí «dolor» del agua que me golpeaba. No obstante, sentí que era mi segundo bautizo y después de algunos minutos me concentré en respirar y en esa sensación increíble de la corriente del agua que golpeaba todo mi cuerpo. Después de veinte minutos de estar en ella, salí. Mi proceso de purificación se había cumplido. A lo lejos alcancé a observar una sonrisa de satisfacción de Hiroki sensei por mi nuevo logro y cuando comenzamos nuestro camino de regreso Hiroki sensei me indicó:

Manuel san ya estás listo, has recibido un gran tesoro de la cultura japonesa, has dado tus primeros pasos como un samurái moderno y has iniciado el camino del trance de la meditación con la cascada sagrada.

Además, se detuvo en el sendero en medio de estos árboles legendarios y me remarcó:

マヌエル・サン、あなたはすでに武士です *Manueru san, anata wa sudeni bushidesu* “Manuel san, ya eres un samurái”.

Al llegar a casa yo sabía que era mi última noche con Hiroki sensei. Al terminar de cenar nos fuimos a su jardín zen y sentados en una pequeña banca conversamos sobre los aprendizajes que había vivido durante la estancia en las Dewas *sanzan*. La charla con mi querido maestro transcurrió de forma tranquila y relajada, y el tema además de mi propia estancia fue mi futuro en Japón y México. En ese momento, me di cuenta de que iba a extrañar a Hiroki sensei (de hecho, en ocasiones, y a estas alturas de mi vida, lo sigo extrañando). Sigo extrañando que el sensei samurái inmerso en el budismo zen Hiroki sensei le permite

al aprendizaje crecer por sí mismo en conocimientos y experiencias. En todo momento buscó que yo mismo descubriera cualquier reto, problema u obstáculo que se me presentara. Y a través de preguntas detonadoras (*koan*) y mensajes reflexivos hizo que el cambio y la mejora creciera en mi interior, desde muy adentro.

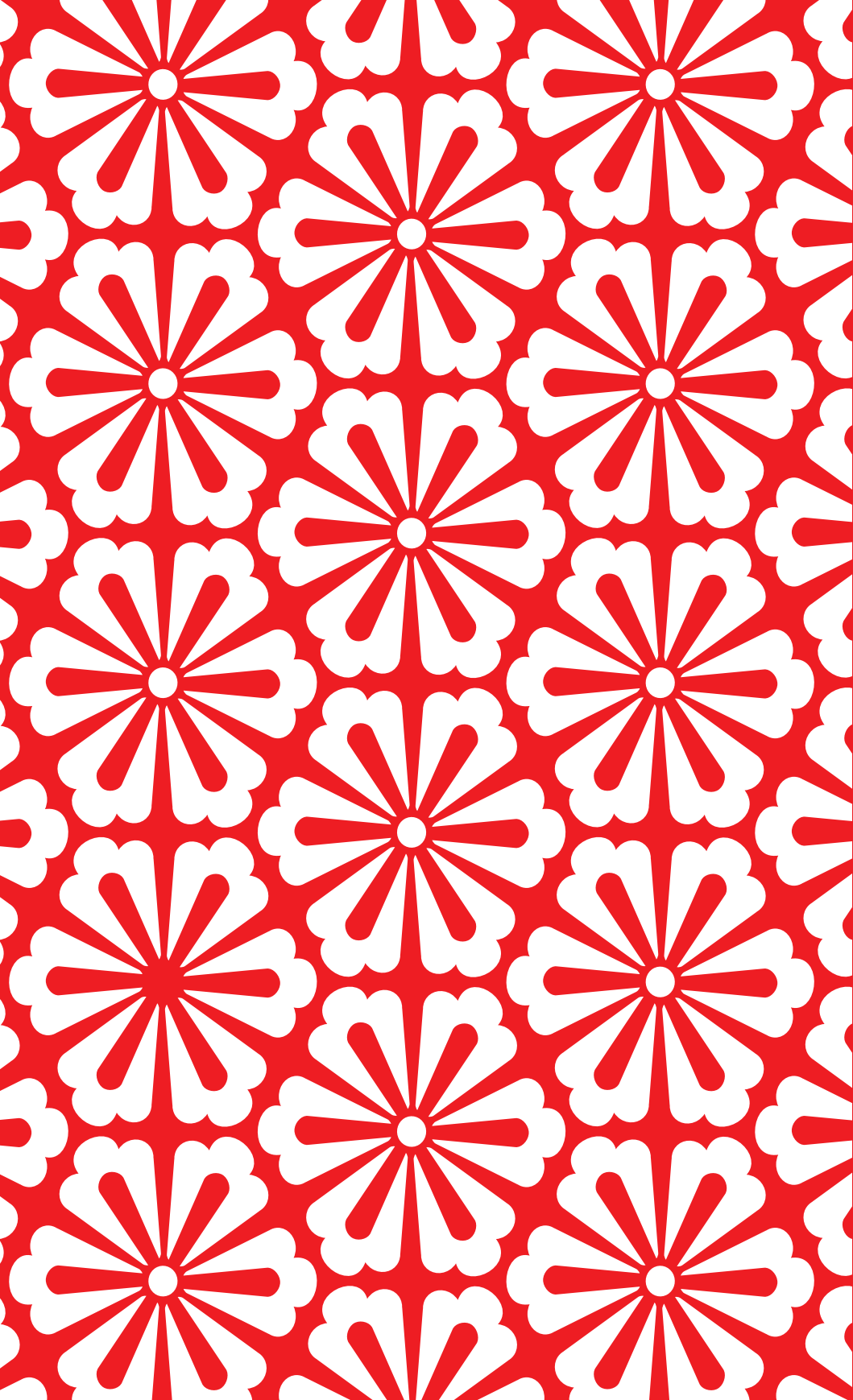
Finalmente, las cuatro principales lecciones aprendidas de este reto centradas en el budismo zen y el código bushido fueron:

La paciencia es clave para continuar el camino, cualquier reto que se nos presente en la vida puede alcanzar el éxito si se trabaja de forma constante y disciplinada para seguirlo. En otras palabras: «siempre llegarás a la cima, si no te desesperras y llenas tu mente de cansancio y ansiedad.

La serenidad nos ayuda a comprender cualquier sendero que se nos presente. Por lo tanto, nuestra mente y espíritu se enfrentarán y adaptarán a cualquier reto que se aparezca en la vida, por la simple y sencilla razón de que estaremos preparados física y mentalmente para afrontarlo.

Escuchar reflexiones y preguntas detonadoras *koan* forma parte del carácter de humildad de un samurái. Siempre se puede aprender de los *senpai*(s) y *senséi*(s) en todo momento, por lo tanto, respirar y abrir tu mente para escuchar los *koan* y las reflexiones y posteriormente solucionar los problemas es fundamental en la vida de cualquier persona.

El camino que surcas y emprendes obteniendo nuevos *insights* en tu vida es un *satori*. En la tradición del budismo zen el término *satori* significa «iluminación», la adquisición de nuevos conocimientos y experiencias que nos hacen una mejor persona. El *satori* o fogonazo de energía y conocimiento que me hizo levantarme en medio del monte Gassan fue porque tenía mi mente tranquila y en paz. Claro, con toda la ayuda de Hiroki *senséi* en todo momento. Por tal motivo, cuando llegué a la cima de la montaña sagrada me sentía pleno, feliz y lleno de una inmensa paz.





Capítulo 4

Diez lecciones
del *management*
de un samurái
mexicano

El *management* (la administración) y el concepto del gerente

A manera de introducción para este capítulo, se explorará el término de *management*, entendiendo este anglicismo como «administración y/o gestión de organizaciones». El término *management* etimológicamente viene del francés *menagement* que significa «hacer cosas con habilidad» o «conducir o llevar algo». Probablemente el origen, que es bastante controvertido, pueda estar relacionado con la conducción de carruajes, porque en italiano (*maneggiare*) y en el inglés antiguo significa lo mismo.

Ahora bien, posiblemente este concepto teórico organizacional es tan antiguo como la civilización misma, porque los sumerios, egipcios, mayas, teotihuacanos, griegos e incluso los romanos debieron tener algún tipo de *management* para realizar las obras monumentales que los caracterizaron. Sin embargo, si buscamos el origen moderno del *management* podremos remontarnos hasta la administración científica de Frederick Taylor de 1911 y a la administración general de Henry Fayol en 1914. Ambos establecieron las bases de la administración en la ingeniería industrial en las incipientes organizaciones de principios de siglo. Taylor (1911) aportó elementos como eficiencia operativa, división del trabajo y la creación de especialidades y subespecialidades que fueron fundamentales en el avance en la teoría del *management*. Fayol (1914), además, estableció la aplicación del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar) y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa.

Como el término *management* es bastante complejo en su comprensión, diferentes académicos del tema como Chester Barnard (1938), Peter Drucker (1954), Mary Parker Follet (1941) y Henry Mintzberg (1973) realizaron aportaciones con respecto a su práctica. En este sentido, diversos autores han definido al *management* durante estos estudios científicos a lo largo de los años como:

Es un arte liberal, liberal porque trata con fundamentos de conocimiento, de auto-conocimiento, de deseos y de liderazgo. Es un arte porque tiene que ver con un ejercicio de práctica y aplicación (Drucker, 2001).

Es la disciplina que posibilita el rendimiento (performance) en su conjunto, su misión es crear valor (desde dentro y desde fuera por los clientes y propietarios) (Magretta, 2002).

Un grupo de actividades que los gerentes realizan con el fin de alcanzar la eficiencia, eficacia y la efectividad de una organización establecida a través de su propósito organizacional y de sus metas (Da Silva, 2003, p. 6).

Derivado de estas definiciones podemos entender al *management* como la conducción y dirección de todas las actividades que conforman una organización. Esto incluye los procesos de trabajo y las personas que los ejecutan. Es sumamente importante, como bien menciona Drucker (2001), diseñar y mantener ciertos elementos clave para la buena conducción del *management* en las organizaciones. Por ejemplo:

1. Diseñar un propósito o misión de la organización.
2. Un diseño para ejecutar el propósito, entendiendo la creación de un modelo de negocio (la forma de generar ingresos para la empresa) y un sistema de *management* (la forma en que se va a dirigir la empresa).
3. El trabajo de ejecutar, es decir, definir claramente los procesos operativos y administrativos.
4. Finalmente, la disciplina de innovar lo ejecutado. En otros términos, mejorar continuamente los procesos operativos y administrativos para producir productos y/o servicios de alta calidad.

De esta manera, toda organización transita en la práctica del *management* en todo momento de su vida organizacional. Por lo tanto, a cualquier persona encargada de dirigir y administrar la empresa, es decir, practicar el *management*, se le conoce como *manager*, «gerente».

El gran gurú de la administración Peter Drucker (1954) define a la figura del «gerente» como «aquella persona que ejercita el poder y la autoridad con prudencia y consistencia». Incluso indica que todo gerente debe enfocarse en la fortaleza de las personas e intentar minimizar sus limitaciones. Por lo tanto, se centra en todo momento en lograr que sus empleados alcancen altos estándares haciendo énfasis a una pregunta básica: ¿cuál es la forma correcta de realizar el trabajo? Para el siglo XXI esa pregunta cambió y Gary Hamel (2009) la reconstruyó: «¿cómo le aportas valor al proceso?». Otras definiciones de «gerente» son:

- * «Persona responsable de una organización o de parte de ella que toma decisiones alrededor de lo que ocurre en ella» (Carlson, 1991).
- * «Los gerentes son personas que hacen las cosas, más que nada, utilizando el trabajo de otras personas» (Parker-Follet, 1941).
- * «El gerente tiene que ayudar a sacar lo mejor de las otras personas de modo que éstas sean las que más sepan, mejor decidan y mejor actúen» (Drucker, 2001).
- * «El gerente ayuda a las otras personas a hacer que las cosas ocurran» (Mintzberg, 2009).

Los nuevos gerentes del siglo XXI, de acuerdo a Gary Hamel en su artículo en la *Harvard Business Review* (2009), muestran ciertas funciones que van mucho más allá de las particularidades del *management* del siglo XX, es decir, elementos que van mucho más allá del gerente tradicional:

- ✦ Liberar aún más la imaginación humana (el conocimiento existente sobre la creatividad humana debe aplicarse mejor al diseño de sistemas de gestión).
- ✦ Fomentar las comunidades de pasión (sistemas de gestión que fomenten las comunidades de pasión autodefinidas).
- ✦ Actualizar la gestión para un mundo abierto (se necesitan sistemas de gestión con herramientas elementales para construir y darle forma a ecosistemas complejos).
- ✦ Humanizar el lenguaje y la práctica de los negocios (equilibrar los valores de belleza, justicia, comunidad y aprendizaje con respecto a eficiencia, ventaja y utilidades).
- ✦ Reentrenamiento de las mentes gerenciales (crear destrezas conceptuales y de pensamiento sistémico, además de las deductivas y analíticas).
- ✦ Crear mercados internos para ideas, talentos y recursos (mercados de asignación de recursos-proyectos de mejora).

Por último, Mintzberg (2009) nos muestra que todo gerente realiza una serie de actividades en tres diferentes planos: 1) de la información, 2) de las personas y 3) de la acción. Cada plano cuenta con estas actividades que le permiten al gerente realizar una serie de prácticas centradas en el proceso administrativo de Fayol (1914). Entonces, ¿qué es una práctica gerencial? La respuesta la podemos visualizar desde la óptica de Mintzberg, Barnard y Drucker:

Son el grupo de acciones que un gerente lleva a cabo en todos los ámbitos de la organización con el fin de cumplir con la misión y la visión estratégica de la organización, buscando en todo momento alcanzar las metas estratégicas (eficacia), optimizar los recursos de la empresa (eficiencia) y generar un impacto en el cliente agregando valor a los productos y servicios (efectividad).

En los siguientes subíndices del capítulo se muestran las lecciones aprendidas centradas en la filosofía kaizen y el código bushido samurái, dentro de cada una de ellas se muestran ejemplos de prácticas gerenciales de cada una de ellas con la finalidad de que los gerentes del siglo XXI aprendan de ideologías elementales del Japón antiguo.

Lección 1. La humildad es la primera regla de todo

Definir la humildad en una cultura de trabajo como la mexicana es algo sumamente complicado. En nuestro país el tener puestos organizacionales y títulos empresariales parece una herencia de la conquista. Licenciado, ingeniero, doctor, señor director, etc. son títulos que parecen más nobiliarios que puestos de trabajo. La humildad bajo la óptica de un samurái se puede definir de acuerdo a las lecciones de Hiroki sensei como:

La ausencia de prejuicios o modelos mentales que afecten nuestra capacidad de aprender en nuestra vida personal y profesional. Mente abierta en todo momento dejando atrás cualquier valor tóxico que nuble nuestras decisiones para nuestro bienestar.

Algunas características de esta lección aprendida son las siguientes:

1. Siempre existe la oportunidad para aprender algo nuevo (conocimiento o habilidad) tanto de la operación como de los clientes, así como de los subalternos.
2. El gerente o *manager* siempre debe seguirse preparando para estar actualizado en sus conocimientos y habilidades, a pesar de que durante toda su trayectoria ya lo haya realizado.
3. El gerente debe ser la persona con más capacidad de escucha hacia sus colaboradores. Por lo tanto, debe dejar atrás todos sus títulos académicos o puestos específicos de la organización para así poder acercarse a lo que los empleados le indican de la operación de la empresa.
4. En todo momento es congruente con sus actos y prácticas gerenciales. El empleado debe observar al gerente como una persona que hace lo que dice y es un ejemplo a seguir.
5. El gerente trabaja personalmente en los proyectos de mejora e innovación, demostrando que es una persona de acción junto con sus subalternos, es decir, «codo a codo en la trinchera».
6. El gerente se preocupa en todo momento por la capacidad y actitud de sus subalternos. Si es necesario capacitar y desarrollar a sus subalternos lo hará con toda la intención de mejorar su área de trabajo y el bienestar de sus empleados, dejando atrás envidias y celos producto de la soberbia, es decir, que algún día puedan tomar su puesto.
7. Delegar actividades operativas dejando la responsabilidad a los subalternos para tomar las decisiones que sean necesarias.

Las principales prácticas gerenciales relacionadas con la humildad son:

1. Realizar sesiones de trabajo con los subalternos para escuchar sus ideas u opiniones de mejora de los procesos operativos de su área.
2. Liderar de manera personal los proyectos de innovación y mejora que resuelvan los mayores problemas de su área. No los delega, ni abdica, ni se desentiende de éstos, él se hace responsable con humildad para lograrlos.
3. Establecer estándares de trabajo operativos que permitan al trabajador demostrar su máxima capacidad técnica en sus procesos. El gerente es consciente de ello y apoya a sus empleados para el logro cotidiano de los estándares de operación.
4. Motivar de manera periódica a sus empleados brindándoles diferentes tipos de reconocimientos sustentados en sus logros en los procesos de trabajo.
5. Formar equipos de mejora con los subalternos directos para planear, organizar y mejorar la operación, siendo el líder de dicho equipo de trabajo.
6. Generar una matriz de redes de responsabilidades para la delegación de actividades en la que se encuentren involucrados los subalternos.
7. Crear una red de equipos de trabajo en la organización y brindar una participación activa apoyándolos en todo momento. Este tipo de equipos pueden ser de mejora/innovación, evaluación o planeación.
8. El gerente se capacita y se desarrolla en todo momento porque es consciente de sus limitaciones y debilidades.

Lección 2. El honor es la congruencia de los actos

El código bushido de los samuráis es una representación del honor de las personas en sus propios comportamientos. El máximo esplendor del llamado código bushido se plasmó en el *Libro de los cinco anillos* escrito por Miyamoto Musashi en 1645, un samurái sin señor feudal o «rebelde», conocidos como *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 se considera como una guía para el arte marcial japonés del kendo, este documento es una excelente fusión de las filosofías confucionista y sintoísta (Low, 1997, p. 160). Su primer principio es fundamental para cuajar el valor del honor en la sociedad japonesa: «nunca pienses de manera deshonesto». En términos simples, siempre y en cada momento tienes que ser una persona honorable.

Las organizaciones del siglo XXI requieren muchas más conductas de honor en su práctica gerencial cotidiana. Ejemplos de deshonor en la vida empresarial aparecen prácticamente todos los días en periódicos especializados del tema y en las noticias de las finanzas internacionales (*La Nación*, 2017). Por lo tanto, cada gerente debe actuar bajo un código de honor fundamental que le permita un comportamiento ético, honesto y de aprendizaje en cada momento que se desempeña en la organización. Parece que en México, de igual manera, no sólo en el sector privado sino también en el sector público cada día se necesitan gerentes honorables y honestos para crear gestiones sanas y eficientes. De esta manera, de acuerdo a las enseñanzas de Hiroki senséi, el honor puede ser definido como:

El cumplimiento de la palabra de cada persona, la congruencia de los actos entre el hacer y el decir.

Para Hiroki sentí cada persona debe mantener en todo momento un estricto código de honor.

Algunas características de esta lección aprendida son las siguientes:

1. Cada acción, comportamiento o práctica gerencial siempre es congruente con el discurso que brinda a sus subalternos.
2. Los discursos y argumentos del gerente siempre buscan dar apoyo, motivación y soporte a sus empleados.
3. La conducta del gerente dentro y fuera de la empresa es responsable y mantiene un estricto código de honor.
4. El gerente practica siempre y en todo momento los mismos actos personales centrados en su propia visión del camino de la organización.

Las principales prácticas gerenciales relacionadas con el honor son:

1. Practicar con el ejemplo diferentes valores y responsabilidades del gerente o de la organización. Por ejemplo: puntualidad (ser puntual en su jornada laboral), responsabilidad (cumplir con su horario de trabajo y sus funciones específicas), honestidad (jamás realizar actos poco éticos), etcétera. Cada uno de estos actos o valores deben ser reafirmados con acciones específicas que demuestran ejemplos de éstos.
2. Realizar actividades y prácticas gerenciales del tipo motivacional o de desarrollo de los empleados apegadas en todo momento a la visión organizacional y a los valores de la empresa.

3. Redactar una visión y misión personal que refleje los valores fundamentales del gerente (en este caso las del director general) vinculados a los de la organización para poder llevar a la práctica la congruencia de sus actos como ejemplo ante los empleados.
4. Establecer un código de honor completamente vinculado a la visión y misión personal.
5. Proyectar en la mente del gerente diferentes actividades para mejorar la operación de la empresa y las condiciones laborales de los empleados. Una iniciativa fundamental de la función de planeación para alinear ideas y encuadrar las acciones en la operación cotidiana.
6. Elaborar un cuadro de «honorabilidad» tipo *check list* (hoja de verificación) en donde se enlisten de forma semanal las principales prácticas gerenciales realizadas y su verificación con el código de honor del gerente.
7. Llevar a la práctica un diario de actividades cotidianas o diario de operación con respecto a la conducta y comportamiento del gerente en comparación con su código de honor, visión y misión personal.

Lección 3. Disciplina y constancia: clave del progreso organizacional

La disciplina y constancia son dos valores claves en el *management* para forjar a una persona honorable tipo kaizen. Para Hiroki senséi, un samurái tenía que entrenar de manera constante y disciplinada hasta lograr la perfección en todas sus artes, desde el *ikebana* (el arreglo floral), la poesía y la escritura, hasta el arte de la guerra. En las organizaciones japonesas un estándar operativo de trabajo se sigue de manera disciplinada por parte de los trabajadores para garantizar un proceso de calidad (Sapura, 2006).

La constancia, por su parte, se entiende como esa aplicación de la disciplina de forma rutinaria día tras día, minuto tras minuto y segundo tras segundo. Sólo así se podrá realmente mantener la calidad del proceso de trabajo y del producto, y eventualmente mejorarlo. Un excelente ejemplo en la cultura japonesa de estos valores 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, a esa hora parte, ni un minuto más, ni uno menos; es sorprendente ver como la disciplina de todos los responsables de estas operaciones hace que en ocasiones los trenes partan y lleguen con diferencias hasta de quince minutos en la estación Tokio. Como bien señalaba Taiichi Sakaiya (1995), el Japón se parece más a mil relojes sincronizados, todos 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 para seguir mejorando de manera cotidiana.

De acuerdo a las enseñanzas de Hiroki sensei la disciplina se puede definir como:

La realización y seguimiento de cualquier actividad de manera rutinaria, es decir, la forma cotidiana de seguir un método (una serie de pasos).

Mientras que la constancia la definía de forma simple como:

La aplicación de la disciplina a lo largo del tiempo.

Algunas características de esta lección aprendida son las siguientes:

1. Cualquier práctica gerencial que realice el gerente debe ser continua y repetitiva siguiendo un estándar de trabajo que lo lleve a una gestión profesional. Por ejemplo, si realiza el primer lunes de cada mes una junta de planeación, todos los lunes deberá repetirse esa junta de planeación; jamás se debe alejar de esta

- práctica (no hacerla irregular, un lunes sí y tres o cuatro lunes no).
2. Los discursos y argumentos del gerente hacia sus empleados deben ser constantes y congruentes para mantenerse ligado al código de honor.
 3. La disciplina operativa debe ser una constante en la práctica gerencial del gerente y debe transmitirla a todos sus colaboradores en todo momento.
 4. Al igual que en el valor del honor, la responsabilidad, puntualidad, honestidad y el compromiso deberán llevarse a la práctica día a día, dejando atrás los pretextos y excusas de no realizarlo.
 5. Cada proyecto de mejora e innovación debe mantener un seguimiento estricto y disciplinado para que observe el compromiso que tiene la gerencia hacia éste.

Las principales prácticas gerenciales relacionadas con la disciplina y la constancia son:

1. Practicar con el ejemplo diferentes valores y responsabilidades del gerente o de la organización. Por ejemplo: puntualidad (ser puntual en su jornada laboral), responsabilidad (cumplir con sus funciones específicas), iniciativa (siempre estar dispuesto a realizar nuevas actividades), entre otras.
2. Mapear los procesos de trabajo del área bajo su responsabilidad para establecer estándares de operación, los cuales sus colaboradores puedan seguir de manera disciplinada y constante.
3. Establecidos los estándares de operación de los procesos del área de trabajo, los colaboradores deberán seguirlos de manera estricta y disciplinada. El gerente debe apoyarlos en todo momento para ejecutarlos sin fallos ni errores.

4. Establecer de forma disciplinada juntas y reuniones con los colaboradores de planeación operativa, de mejora continua, evaluación de la operación y, por supuesto, de seguimiento de los proyectos de mejora e innovación.
5. Realizar la gestión del *gemba*¹, es decir, el gerente debe recorrer los lugares donde se ejecutan los procesos de manera periódica con la finalidad de observar la operación de éstos y el trabajo de cada colaborador.
6. Recorriendo el *gemba* deben surgir ideas para posibles proyectos de mejora, por lo tanto, el gerente deberá generar un *check list* de recorrido y anotar todas las posibles ideas en su diario de operación.
7. Participar activamente y de manera constante en las reuniones críticas de los equipos de mejora o de los equipos de trabajo, con la finalidad de escuchar a los colaboradores, sus avances y la solución de los problemas que se están analizando.

Lección 4. El poder del «enfoque» para resolver los problemas

En el reto del río en el monte Haguro de Hiroki senséi fue vital conseguir el enfoque en el movimiento de los peces para lograr el éxito de atrapar la trucha. De esta manera, un gerente siempre debe enfocarse específicamente en el problema para tener la capacidad de resolverlo de manera exitosa. Una forma de hacerlo es realizando dos prácticas sencillas: 1) la concentración y 2) la meditación. La concentración ayuda al gerente a centrar completamente su atención en un problema operativo en el momento que ocurre. Esto le permite tomar decisiones acertadas evitando errores y fallos en la operación cotidiana. Mien-

► 1 Palabra japonesa que significa «lugar».

tras que la meditación le permite realizar un alto de la operación y del estrés cotidiano para pensar en posibles escenarios que se pueden presentar al momento de tomar las decisiones de su área de trabajo.

De acuerdo a las enseñanzas de Hiroki sensei, el «enfoque» se puede definir como:

Generar una concentración total (maximización de la energía mental) en una situación que necesite ejecutarse o mejorarse.

Algunas características de esta lección aprendida son las siguientes:

- ✦ La concentración es una actividad clave tanto para la ejecución de los procesos como para la mejora de la operación.
- ✦ Generar un espacio de meditación tanto de forma grupal como de forma individual funciona como «un tanque de oxígeno» de la operación y problemas cotidianos, con el fin de eliminar el «estrés» laboral.
- ✦ La ejecución sin fallos y errores es fundamental para la operación con calidad y excelencia.
- ✦ El enfoque también es vital para la resolución de problemas operativos, porque los gerentes podrán ser capaces de detectar las anomalías de la operación.
- ✦ Practicar la meditación ayuda a disminuir cualquier ambiente laboral estresante que pueda surgir en el trabajo de la organización.

Las principales prácticas gerenciales relacionadas con el enfoque son:

1. Crear equipos de trabajo que desarrollen proyectos de mejora en los cuales sus integrantes potencien habilidades de enfoque (concentración y meditación).
2. Desarrollar sistemas de reconocimientos que premien proyectos de mejora en grupo para que la resolución de problemas se vuelva un hábito de mejora.
3. Programar cursos de entrenamiento para el desarrollo de la habilidad del enfoque para mejorar la calidad durante la ejecución de los procesos.
4. Generar espacios durante el tiempo laboral para que los empleados practiquen ejercicios sencillos de meditación, al menos de quince minutos.
5. Durante los cursos de entrenamiento para la habilidad del enfoque se deben generar pequeños experimentos en los procesos operativos que ayuden a desarrollarla en términos de concentración.
6. Acompañar a los estándares operativos de la ejecución de los procesos con entrenamientos para combinar la concentración específica y la ejecución de los procesos. Todo ello para eliminar los errores y fallos e incrementar la calidad de los procesos y productos.
7. Desarrollar reportes individuales de los empleados en los cuales se observe la habilidad gerencial del enfoque de cada trabajador y, por supuesto, su progreso o mejora de dicha especialización.
8. El gerente debe generar proyectos de innovación y mejora con los empleados con mayor talento para la habilidad gerencial del enfoque para realizar cambios organizacionales de manera periódica.

Lección 5. La búsqueda constante de la felicidad en la vida y en el trabajo

Aunque los retos que viví fueron a mediados de los noventa, uno de los grandes desafíos de las organizaciones del siglo XXI es alcanzar «la felicidad» de los empleados dentro de su trabajo. Pareciera, sobre todo en México, que asistir al trabajo es un «pecado», un «castigo», una «carga» que es necesaria para sobrevivir desde un ángulo económico. Por el contrario, tal como indicaba Hiroki senséi:

[...] toda persona tiene que encontrar su rumbo y propósito en la vida... además, mientras transita el camino debe sentir gusto, orgullo y felicidad al momento que hace su tarea.

Por lo tanto, esto nos lleva a reflexionar que cuando tenemos una visión y misión de vida, trabajar debe ser el medio por el cual uno como persona alcanza su plenitud cada día de su vida.

Gill Hasson describe en su libro *Happiness*, que la felicidad es un sentimiento general de bienestar. De hecho, para este autor la felicidad está centrada en el poder que cada persona tiene de hacerse feliz por sí misma. Hace cerca de dos mil años, en la antigua Grecia, el gran filósofo Aristóteles indicaba en su *Ética nicomáquea* que la felicidad era «cierta actividad del alma que va acorde a las virtudes del hombre» y, por lo tanto, las dividía en dos tipos de felicidad: 1) eudaimónica y 2) hedónica. La eudaimonía aristotélica se refiere a tener un propósito en la vida, a encontrarle significado a lo que se hace a largo plazo, al destino que queremos encontrar, a vivir bien y hacer buenos actos en el transcurso de la vida. Mientras que la felicidad hedónica es el placer a corto plazo, eventos, acciones, situaciones que nos hacen feliz en un pequeño momento. Para Aristóteles alcanzar la felicidad era fundamental para todo ser humano porque si esto no era así, o no se alcanzaba, entonces podía afectar

la salud, las relaciones personales o el desempeño en el trabajo de cualquier persona. En esa misma línea Seligman (2011) señalaba en su libro *Flourish* que cualquier persona que tenga el propósito de ser feliz de manera cotidiana debe encontrar cosas o situaciones que tengan sentido para cada momento que vive. En otros términos, si tienes un trabajo que no tiene sentido y no te hace sentir feliz estarás en una situación muy incómoda y desagradable como persona todos los días de tu vida.

De acuerdo a las enseñanzas de Hiroki senséi la felicidad en el trabajo se puede definir como:

El ejercicio cotidiano de encontrar retos en la vida laboral y resolverlos, brindándote en todo momento experiencias satisfactorias y sintiendo orgullo por tus actividades.

Algunas características de esta lección aprendida son las siguientes:

- * Apoyar al trabajador para encontrar una razón o propósito de vida en el trabajo cotidiano.
- * Se debe establecer de manera habitual la práctica gerencial de establecer objetivos y/o metas referentes a la operación diaria y a la mejora del trabajo.
- * Los proyectos de innovación de forma grupal para generar retos organizacionales debe ser una actividad periódica de la organización.
- * La práctica gerencial de generar espacios de conversación grupal para los trabajadores, mandos medios, gerentes y directivos de la empresa debe ser sistemático y metódico.

✦ Desarrollar actividades de mantenimiento de las relaciones tales como: juegos de fútbol, baloncesto, tenis u otro deporte, comidas trimestrales con la familia, parrilladas y viajes de trabajo combinado con descanso (actividades que deben institucionalizarse en la organización).

Las principales prácticas gerenciales relacionadas con la felicidad en el trabajo son:

1. Construir una red de equipos de mejora que permita a los empleados tener un espacio de diálogo para la resolución de problemas y que además permita crear puentes de relaciones entre los compañeros de trabajo.
2. La red de equipos de mejora que se forme tendrá como responsabilidad el desarrollo de proyectos de innovación o de mejora para la solución de problemas operativos de los procesos de trabajo.
3. Establecer estándares operativos en aquellas posiciones de trabajo donde el proceso sea más repetitivo y aburrido, con la finalidad de otorgarle al trabajador sentido y orgullo por su trabajo, y así evitar los posibles fallos o errores que puedan surgir.
4. Establecer cursos de capacitación que desarrollen en el trabajador la conciencia de crear su propósito de vida, visión personal y objetivos de mejora personales. El kaizen-coaching puede ser un buen modelo a seguir para este propósito (Suárez-Barraza, 2015).
5. El director general o gerente general debe explicar de manera periódica la visión y misión de la organización y, sobre todo, los objetivos y líneas estratégicas anuales de la empresa. La finalidad es que el empleado visualice la filosofía empresarial y la vincule o alinee a sus propios intereses y objetivos personales.

6. Establecer la práctica gerencial del *senpai-kohai*, es decir, la relación entre un mentor y un aprendiz. El propósito es que cada empleado, sobre todo de nuevo ingreso, tenga un coach con experiencia técnica, alto reconocimiento en su trabajo y madurez emocional para escuchar sus inquietudes, problemas operativos y, en ocasiones, temas personales que se puedan tratar dentro del contexto del trabajo y afecte sus actividades cotidianas. El *senpai* también puede servir de puente para brindar retroalimentación (*feedback*) al *kohai* con respecto a la creación de su propósito personal, visión personal y objetivos de mejora personales. La pregunta que guía toda relación del *senpai* con el *kohai* desde un inicio siempre será: ¿estás feliz con lo que haces?, o ¿eres feliz en tu trabajo? Sustentado en la respuesta se debe seguir en todo momento un plan de mejora individual asesorado y guiado en todo momento por el *senpai*.
7. Establecer prácticas gerenciales del tipo de mantenimiento de las relaciones en todos los niveles de la organización, desde eventos culturales, deportivos, de reconocimiento, de forma individual (sólo empleado), de forma grupal (con su equipo de mejora) o de forma familiar (con la familia de cada trabajador).

Lección 6. La «observación directa», la habilidad gerencial de la búsqueda de los problemas

La gran mayoría de las personas (y por supuesto los empleados y gerentes de las organizaciones) «miran» los fenómenos, situaciones o los problemas de sus organizaciones. En realidad, no van más allá de simplemente «mirar» lo que se alcanza a ver a simple vista. Mirar no es observar. La acción de observar, por lo

tanto, requiere localizar el fenómeno o problema y centrar toda la atención en éste. Tal como me enseñó Hiroki sensei cuando nos encontrábamos en algunos de los senderos del monte Hago: «observa ese grupo de cuatro árboles y luego me dices qué es lo que viste». Mi respuesta siempre era vaga y generalizada a sus ejercicios. Por lo tanto, su enseñanza siempre se centraba en indicarme que «mirar» no es «observar», después de que yo le daba mi respuesta Hiroki sensei me decía: «¿observaste aquel arbuŝto largo que se encuentra al lado del tercer árbol?, ¿observaste de qué tamaño es aproximadamente?, ¿observaste cuántas hojas tiene en su extremo?, ¿observaste los colores que presenta?, ¿pudiste vislumbrar si hay insectos o fauna a su alrededor?». Sus preguntas me hacían reflexionar entre la diferencia de «mirar» y «observar».

Otro elemento que es crucial en esta lección aprendida es «observar el *gemba*», recordemos que la palabra *gemba* significa «lugar» en japonés. En el *gemba* señala Masaaki Imai (1997) es donde se encuentran los problemas, porque precisamente en este lugar se agrega valor a los procesos organizacionales y, por supuesto, a la organización. Por lo tanto, en el *gemba* puede aparecer el *muda* (el desperdicio o el gasto en las operaciones) en los procesos de trabajo. Y el trabajo del gerente es aprender a observar los procesos para descubrir el *muda* en cada actividad que realizamos constantemente. Un buen gerente debe ser capaz de observar de manera cuidadosa sus procesos para buscar y encontrar *muda*, y problemas operativos en sus procesos de trabajo.

De acuerdo a las enseñanzas de Hiroki sensei la habilidad gerencial de la observación directa se puede definir como:

Aprender a vislumbrar de forma detallada, directa y específica todo aquello que nos rodea aprendiendo a distinguir las características fundamentales de nuestro entorno, fenómeno o problema en cuestión.

Algunas características de esta lección aprendida son las siguientes:

- * Apoyar a los trabajadores, gerentes y ejecutivos a comprender las causas raíces de los problemas y las acciones de mejora de manera profunda y detallada.
- * Se debe establecer la práctica gerencial de presentar los proyectos de mejora por parte de los empleados que los elaboraron, dirigido en todo momento hacia los mandos medios, otros empleados y para los directivos.
- * Los proyectos de mejora deben ejecutarse por el personal que se encuentra directamente en los procesos operativos. La observación directa y cuidadosa de los procesos, máquinas y trabajadores debe ser parte fundamental de la aplicación de estos proyectos.
- * El plan o programa de capacitación de la empresa debe contener de forma específica cursos de entrenamiento en observación directa y resolución de problemas.
- * Dentro de las funciones de los mandos medios y gerentes debe estar en todo momento la visita al *gemba* para observar posibles problemas potenciales o problemas que estén ocurriendo en este momento.

Las principales prácticas gerenciales relacionadas con la felicidad en el trabajo son:

1. Construir una red de equipos que permita a los empleados desarrollar proyectos de mejora que

resuelvan problemas operativos y *muda* de sus áreas de trabajo.

2. Establecer un programa de capacitación centrado en desarrollar la habilidad de observación directa. Dentro del curso se realizarán pequeños ejercicios en el *gemba* (en el lugar específico de la operación) para que el trabajador lo viva de forma directa y poco a poco comience a desarrollar dicha habilidad.
3. Elaborar proyectos de desarrollo dentro de la red de equipos de mejora previamente establecidos que le permitan al trabajador perfilar un problema operativo, buscar sus efectos, medir la frecuencia de las consecuencias del problema, encontrar sus causas raíces y realizar acciones correctivas. En cada uno de estos pasos anteriores, la observación directa debe ser parte de la metodología de solución de problemas.
4. Para los mandos medios, gerentes y directivos en general se debe establecer un mecanismo de visitas sistemáticas al *gemba* (al menos una vez al mes). La finalidad es que estos trabajadores observen de forma directa los problemas que surgen y puedan surgir en cada área y proceso de trabajo de la organización. Es importante para los gerentes, mandos medios y directivos que el análisis de los datos que surgen de la operación sea una mezcla entre observación directa en el *gemba* y la lectura detallada de reportes, indicadores, estadísticas, cuadros de control e informes. Todo ello, con la finalidad de que estos puestos organizacionales tomen decisiones más cercanas de las operaciones.
5. Para los trabajadores de nuevo ingreso, el proceso de inducción debe incluir la estancia de, al menos, quince horas en áreas y procesos críticos de cada organización para iniciar el desarrollo de la habilidad gerencial.

Lección 7. El *mindfulness* y la sistematización del trabajo

Hiroki senséi fue sabio cuando me indicó que en la vida se tiene que ir con todos nuestros sentidos conectados observando lo que nos rodea. Pero no basta con sólo observar el *gemba*, es necesario adentrarlo en nuestro pensamiento para que de forma sistemática lo podamos ejecutar. Gran parte de los ejercicios realizados en el monte Haguro y en las otras montañas sagradas buscaron siempre el *mindfulness* de mi persona y la creación de una rutina sistemática para cultivar pensamientos positivos y aprendizajes.

El *mindfulness* de acuerdo a Coll (2005) es el proceso de cultivo mediante el cual se fomentan las emociones que engendran los valores positivos universales de las personas y se minimizan las emociones que le resultan tóxicas al pensamiento del ser humano. En términos prácticos: todo gerente debe reconocer, en su día a día, qué valores o pensamientos positivos rodean su gestión en términos de impacto a su personal, a la empresa y a la sociedad en general. Por lo tanto, aspectos como la amabilidad, bondad, justicia, amor por el trabajo, orgullo por la tarea, entre otros, deben ser emociones presentes en todo momento en la actividad gerencial. Se trata de que el gerente maximice estas «semillas» positivas en su conducta, comportamiento y prácticas gerenciales. Por otra parte, su trabajo también es eliminar y minimizar todos aquellos valores negativos que se puedan presentar en su gestión. Por ejemplo: envidia, corrupción, rabia, enfado y egoísmo extremo. Su trabajo gerencial no sólo reside en su trabajo en sí, sino en su forma de conducirse. Así pues, maximizar valores positivos y reducir los negativos (*mindfulness*) es la principal práctica gerencial de un gerente que comulga con la filosofía kaizen.

Finalmente, no basta para el gerente sólo despertar y actuar en una corriente de valores positivos, es necesario sistematizarlo y estandarizarlo para conseguir la ejecución constante y ho-

mogénea de sus prácticas gerenciales. Como bien señalaba Masaaki Imai (1997), sin estándares operacionales no existe mejora. Por lo tanto, estandarizar el trabajo cotidiano crea la plataforma básica para poder estar en condiciones de mejorarlo e innovarlo. Por lo tanto, la mezcla del *mindfulness*, es decir, el darse cuenta y actuar sobre valores positivos por parte del gerente, combinado con la ejecución de las prácticas gerenciales estandarizadas y sistematizadas, provoca congruencia del *management* de cada gerente involucrado, lo cual lleva al éxito en su gestión.

De acuerdo a las enseñanzas de Hiroki senséi el *mindfulness* se puede definir como:

Capacidad de cualquier persona de buscar, rescatar y maximizar en su espíritu interior aquellos valores positivos que lo hacen ser feliz y una mejor persona para ellos mismos, su familia y la sociedad que la rodea.

Por otra parte, la sistematización o estandarización del trabajo se puede definir por Hiroki senséi como:

Establecer una rutina elemental de pasos a seguir, a través de una secuencia lógica de actividades que le agreguen valor en todo momento al trabajo o a la tarea realizada.

Algunas características de esta lección aprendida son las siguientes:

- ✦ Sensibilizar a gerentes, mandos medios y empleados a detectar sus valores y prácticas positivas para maximizarlas, así como minimizar las negativas.
- ✦ Las prácticas gerenciales de la organización se centran en estándares de trabajo y en procesos

sistematizados libres de *muda*. El trabajo se realiza y/o se ejecuta de forma sistemática y homogénea.

- * El plan o programa de capacitación de la empresa debe contener de forma específica cursos de entrenamiento, meditación e identificación (*awareness-despertar*) de valores positivos y negativos.
- * Dentro de las funciones de los mandos medios y gerentes debe existir, en su horario laboral, espacios de tiempo centrados en la meditación y el despertar hacia valores positivos.

Las principales prácticas gerenciales relacionadas con el *mindfulness* y la sistematización en el trabajo son:

1. Diseñar estándares operativos por parte de los mandos medios (supervisores) en combinación con los empleados operativos que se encuentran en los procesos específicos de la organización. Todo ello con la finalidad de generar guías operativas de todos los procesos operativos.
2. Ejecutar los estándares operativos de manera sistemática y disciplinada todos los días de la operación.
3. A través de la red establecida del *senpai* con el *kohai* se pueden crear los espacios de diálogo y conversación para practicar el *mindfulness* de los *kohais*. El *senpai* debe potenciar y maximizar los valores positivos de los *kohais* en cada sesión de coaching que tengan, como: la amabilidad, bondad, justicia, amor por el trabajo, orgullo por la tarea y potenciar los sueños e intereses del *kohai*, dentro de los límites y reglas de cada organización. El *senpai* debe motivar al *kohai* a conseguir pequeños objetivos centrados en maximizar los valores positivos seleccionados. Es

importante indicar que debe ser uno a la vez por el tiempo que dure su entrenamiento.

4. Llevar a la práctica, por parte de los empleados, todos aquellos valores positivos y prácticas gerenciales benéficas para la organización y ellos mismos. Dentro de las juntas directivas se debe generar un espacio para que, al menos una vez al mes, se traten este tipo de temas.
5. Establecer un programa de capacitación centrado en desarrollar la habilidad de *mindfulness*. Dentro del curso se establecerán ciertos ejercicios de forma experimental para el desarrollo de esta conciencia positiva en todos los empleados.
6. Realizar convivencias fuera del trabajo del tipo de mantenimiento de las relaciones (comidas, eventos deportivos, retos con familias, etcétera) donde afloren valores positivos tales como: sinergia entre empleados, camaradería, espíritu de equipo y colaboración.
7. Establecer un sistema de reconocimiento anual para aquellos empleados que demuestren conductas o comportamientos sobresalientes relacionados con valores positivos de las personas y de la empresa.

Lección 8. La planeación operativa y la dirección de las personas

La planeación es una actividad natural que parece un proceso administrativo obvio en las organizaciones del siglo XXI. Henry Fayol en 1914 lo señalaba como el paso inicial para proceder a organizar cualquier empresa. De esta manera, generar escenarios, establecer objetivos y/o metas estratégicas son prácticas gerenciales cotidianas en las organizaciones de alto desempeño del mundo gerencial actual. Por tal motivo, la planeación operativa se diseña para una futura ejecución de todos los procesos de trabajo de cualquier organización. Así pues, todo gerente debe ser capaz de evaluar su entorno externo e interno para generar ob-

jetivos y líneas estratégicas enmarcadas en un plan específico para que sea ejecutado dentro de los procesos operativos de las empresas. A estas acciones es lo que podemos denominar de manera simple: planeación operativa.

Ahora bien, Hiroki sensei siempre señaló que todas las personas tienen dos elementos para su control (para los japoneses «control» significa dirección) en todo momento: 1) sus actividades cotidianas y 2) las relaciones con las personas con las que se involucran.

En otros términos, cada persona tiene el control de lo que hace diariamente, es decir, dirige sus acciones laborales, de entretenimiento, educación y, por supuesto, de desarrollo personal. Y, además, tienen que gestionar y dirigir las relaciones con las personas cercanas a su círculo personal y laboral. Por ejemplo, esposo(a), hijos(as), parientes, jefe(s), compañeros de trabajo, amigos de la familia, entre otros. Por lo tanto, si esta analogía de Hiroki sensei la llevamos al trabajo de un gerente de una organización, entonces cada uno controla y/o dirige sus procesos organizacionales y además dirige al personal a su cargo. ¡Parece simple en realidad!, pero este puede ser el santo grial de la administración moderna en pleno siglo XXI.

El trabajo del gerente en esta nueva realidad es visualizar el futuro a través de una planeación estratégica y operativa, para que una vez que se llega a dicho eslabón se establezcan los objetivos y/o metas que serán operados en trabajo futuro. Sin lugar a dudas, la planeación operativa es una habilidad gerencial crítica que todo gerente del siglo XXI debe adquirir y practicar.

En este sentido, de acuerdo a las enseñanzas de Hiroki sensei, la planeación operativa se puede definir como:

La habilidad gerencial de una persona para observar su entorno y establecer una serie de objetivos que les ayude al cambio y a la mejora. Todo ello con el fin de progresar y crecer en todo momento.

Por otra parte, la dirección de las personas se puede definir por Hiroki sensei como:

La capacidad de cualquier persona para relacionarse con su círculo más cercano de proximidad, apoyarlos, guiarlos y motivarlos en todo momento.

Algunas características de esta lección aprendida son las siguientes:

- ✦ La planeación estratégica y operativa debe ser una parte crítica del *management* (administración) de cualquier organización.
- ✦ Planear debe incluir la visión (imagen realista, atractiva y creíble del futuro) y misión (la razón de ser) organizacional, además del establecimiento de objetivos estratégicos que deben ser: medibles, cuantificables, con un inicio y un fin.
- ✦ La planeación operativa debe ser participativa, es decir, cada uno de los gerentes, mandos medios y empleados debe participar en el desarrollo de sus propios objetivos estratégicos y operacionales. La razón es sencilla, la planeación debe ser hecha por aquellos que la operan.
- ✦ La planeación operativa también debe tener como característica su continuidad, en busca de una visión organizacional de un horizonte de diez años. De forma anual revisar los objetivos estratégicos y, al mismo tiempo, mantener los proyectos que sobrepasan el alcance de tiempo anual. La práctica gerencial de «borrón y cuenta nueva» se debe descartar por completo de la planeación con la salvedad de que existan fallos muy graves en ésta.
- ✦ La dirección de las personas debe tener al menos tres premisas básicas: 1) todas las personas deben ser

tratadas como seres humanos, es decir, el capital más importante de la empresa; 2) se debe partir de la premisa que todas las personas entran a la organización con orgullo por su trabajo, curiosidad (exploradores) y alegría por aprender; 3) finalmente, todos los seres humanos tienen habilidades positivas que pueden ser desarrolladas al máximo para minimizar toda aquella habilidad negativa que se encuentre.

Las principales prácticas gerenciales relacionadas con la planeación operativa y la dirección de personas en el trabajo son:

1. Establecer un equipo directivo responsable de la elaboración e implementación de un plan estratégico organizacional.
2. Brindar capacitación en forma de taller de la metodología *Hoshin Kanri* (o despliegue de objetivos estratégicos a la japonesa) a todos los empleados inmersos en áreas y procesos de la organización para que cada uno de ellos esté en condiciones de elaborar su propia planeación vinculada al plan estratégico organizacional.
3. Diseñar, elaborar e implementar un plan estratégico organizacional que contenga la visión y misión de la empresa y un grupo de, al menos, ocho objetivos estratégicos, los cuales se pueden dividir en operativos o de ejecución, y en objetivos de mejora y/o innovación. Estos últimos deben ser dos, al menos por año. La primera parte de la planeación estratégica debe ser realizada por la alta dirección considerando elementos de la operación y del entorno externo.
4. Elaborar un análisis de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) con la creación y ponderación de sus escenarios, con la finalidad de diagnosticar de forma más precisa tanto el entorno externo como el contexto interno de la organización (la operación de la empresa).

5. Desarrollar y seleccionar un grupo de «prioridades competitivas», es decir, variables que vinculan la estrategia con la operación. El ejemplo más clásico es: la calidad del producto y/o servicio; el tiempo de entrega o el tiempo de desarrollo de nuevos productos; el volumen o cantidad a cumplir con el cliente, y, finalmente, el costo de operación. El equipo directivo responsable de la planeación deberá determinar qué prioridad competitiva debe utilizar para que pueda convertirse en una ventaja competitiva de toda la organización.
6. Cada área, departamento o proceso de la organización deberá establecer sus objetivos estratégicos operacionales y de mejora, vinculados en todo momento a los objetivos estratégicos que son desplegados desde la alta dirección.
7. La organización, a través de su área de factor humano, debe contar con un plan de carrera básico de trayectoria y desempeño. Este plan debe incluir cursos de entrenamiento, estudios académicos e incluso el establecimiento de relaciones *senpai-kohai*.
8. De igual manera, se deben desarrollar equipos naturales de mejora para que cada uno de los empleados tenga espacios de diálogo donde puedan brindar ideas de mejora y solucionar problemas operativos.
9. El proceso de administración de recursos humanos debe ser institucional y sistematizado. Debe existir un área *staff* encargada de éste, además de contar con un proceso serio y documentado de reclutamiento, selección e inducción del personal.
10. Otra práctica gerencial fundamental para la dirección del factor humano es la evaluación al desempeño que se puede realizar de forma individual, basada en los estándares de operación de cada proceso, así como de forma grupal, con los trabajos realizados de los proyectos de mejora.

- II. La organización deberá establecer un sistema de reconocimientos monetario y no monetario, sustentado en los resultados de la evaluación al desempeño y los proyectos de mejora realizados durante el año. Cada reconocimiento debe ser entregado por el director general en un evento específico de forma anual, en el que se resalten los logros de cada trabajador (y que sean reconocidos).

Lección 9. La «acción-voluntad» como una habilidad gerencial para el control operacional

Quizá uno de los temas más difíciles que viví durante el entrenamiento con Hiroki senséi fue el de la habilidad de «acción-voluntad». Porque simple y sencillamente había días que ya no me quería levantar a las seis de la mañana para seguir con los retos que se me imponían día a día. Mi mente y cuerpo estuvieron cansados de seguir haciendo cosas y acciones que no entendía bien. Aunque, eventualmente, logré vencer el hartazgo, cansancio, desidia e incluso la pereza en todos y cada uno de los días que estuve en el monte Haguro con Hiroki senséi, lo cual marcó mi forma de vida para siempre porque esta habilidad de acción-voluntad siempre está aquí conmigo y se ve acompañada de disciplina y constancia.

Hace algunos años, en una clase de maestría que impartí, un estudiante me preguntó que cómo podría definir la acción-voluntad; mi respuesta se centró en una metáfora de un personaje de una historieta de DC Comics, Linterna Verde. Linterna Verde es un superhéroe que toma su fuerza de la energía verde del universo centrada en la voluntad. Y la razón es sencilla, la voluntad es la energía interna de todo individuo capaz de generar una acción en su vida, es decir, es aquel «gusanito» que te dice «levántate, hay que ir a trabajar», entonces, te subes a tu medio de transporte para ir a tu trabajo: ¡exactamente ahí es

donde está la acción de la voluntad! También es la energía que te hace levantarte cuando has tenido algún momento o situación difícil en tu vida y sigues adelante. Para Hiroki sentí la acción-voluntad es el gran motor que mueve a cada persona en el mundo y lo definía de la siguiente manera:

Fuerza interna que hace que cualquier persona actúe diariamente (acción) y se levante con decisión firme de cualquier inconveniente que se presente en su vida.

En el trabajo cotidiano, la acción-voluntad es una habilidad crítica de cualquier gerente. De esta manera, ejecutar el trabajo y mantener el control operacional es parte de la práctica gerencial de la acción de un gerente. Este tipo de control se puede realizar a través de la revisión periódica de objetivos y/o metas, indicadores estratégicos y operativos e incluso cuadros de mando de control operacional. La razón de que la habilidad gerencial de la acción-voluntad se relacione con el control operacional es porque el gerente, en todo momento, debe mantener la voluntad de observar qué ocurre en el desempeño del trabajo de su organización. En ningún momento el gerente debe pensar que la operación ocurre por sí sola: mantener el control operacional es la forma de supervisar que el desempeño de los procesos de la organización vaya por el camino establecido y planificado con anterioridad.

Algunas características de esta lección aprendida son las siguientes:

- ✦ Sensibilizar a gerentes, mandos medios y empleados para realizar proyectos de innovación y de mejora, al menos uno en un periodo de seis meses del año.
- ✦ La toma de decisiones gerenciales debe realizarse a través del uso de indicadores estratégicos y operacionales del desempeño de los procesos.

* Los proyectos de mejora e innovación operacional de la organización deben ser siempre supervisados por gerentes y altos directos para observar el progreso y avance de cada iniciativa de cambio.

* La pasividad, desidia y mediocridad no deben ser toleradas en la organización. Uno de los valores fundamentales que debe reinar en la empresa en todo momento es la «acción-voluntad». La voluntad para tener siempre el impulso y las ganas de ejecutar y cambiar los procesos críticos de la organización.

Las principales prácticas relacionadas con la habilidad gerencial de la «acción-voluntad» en el trabajo son:

1. Establecer indicadores estratégicos, operativos y de mejora de todos los procesos operativos y administrativos de la organización.
2. Crear un cuadro de mando de control operacional, de preferencia de forma automatizada, donde se observe el desempeño de los procesos críticos de la empresa a través de los indicadores operativos y estratégicos.
3. Establecer juntas mensuales operativas de cincuenta minutos que validen los datos del cuadro de mando operacional y supervisen el desempeño de los procesos con todos los actores involucrados.
4. Los gerentes, mandos medios y directivos deben tener a su cargo al menos un proyecto de mejora y/o innovación una vez al año.
5. Realizar reuniones de *kickoff* (inicio), seguimiento y evaluación de los proyectos de mejora y/o innovación involucrados en la organización.
6. Implementar y monitorear las acciones de mejora e innovación de los proyectos establecidos por la organización. La aplicación se debe llevar a la práctica por los propios ejecutores de los procesos, mientras que el monitoreo o supervisión se debe realizar por

- cada líder de proyecto (gerentes, mandos medios o directivos).
7. Establecer un programa de capacitación centrado en desarrollar la habilidad de medición y control de los procesos operativos de la organización.
 8. Formar equipos de mejora e innovación de procesos con aquellos empleados involucrados en los procesos operativos y administrativos de la empresa. El objetivo es crear proyectos de innovación y mejora.
 9. Documentar o mapear procesos operativos y administrativos de la empresa con la finalidad de encontrar el *muda*, para buscar acciones que ayuden a eliminarlos o minimizarlos a través de proyectos de mejora y/o innovación.
 10. Establecer un sistema de reconocimiento anual para aquellos empleados que demuestren experimentos interesantes e ideas innovadoras que mejoren el desempeño de sus procesos o solucionen problemas.

Lección 10. La experimentación e innovación para aprender haciendo

Durante mi estancia en el monte Haguro, Hiroki senséi probó diferentes técnicas y retos que me hacían como *kohai* (aprendiz) entender de manera más profunda el código bushido samurái y la filosofía kaizen japonesa. Cada uno de los retos establecidos por Hiroki senséi tenía un propósito específico que sólo él conocía; al mismo tiempo, también sabía cómo lo tendría que llevar a la práctica para poder alcanzar cierto aprendizaje. Hacer y experimentar acciones de cada uno de los retos era el corazón central detrás de ellos. De hecho, fue mi forma de vida durante toda mi estancia en aquellas hermosas montañas japonesas. En otras palabras, Hiroki senséi buscaba que yo aprendiera con cada reto una lección clave que fuera parte de una filosofía o propósito, es decir, un *do*, como se le conoce en

japonés; a través de llevar a la práctica o experimentar una técnica o un *jyutsu*, también por su concepto japonés. Ambos términos están relacionados con las artes marciales japonesas, por ejemplo, el judo es un deporte popular en varias partes del mundo e incluso es una disciplina olímpica. Pero pocas personas conocen las raíces de la palabra japonesa, es decir, ju-do (la filosofía de la defensa personal) y ju jyutsu (las técnicas de ataque relacionadas con el judo como filosofía marcial). Este último componente del judo es el apartado de la acción de este arte marcial.

De esta manera, Hiroki sensei hacía que viviera experiencias en cada uno de los tres grandes retos que diseñó para mí. De hecho, haciendo una reflexión a lo largo de los años, pareciera que sus enseñanzas del kaizen y del código bushido japonés estaban basadas en el método científico. ¡Increíble de verdad! Por ejemplo, en el reto de atrapar los peces en el río, después de pasar mi etapa de la telaraña, en mi mente se propusieron varias hipótesis al observar el movimiento de los peces en el río, y, por supuesto, al siguiente día pude experimentar diferentes formas (entre caídas de la roca al río, sumergidas, fallos al momento de intentarlo, de lado, de frente) para atrapar a los peces. Sin embargo, la principal lección aprendida es que es fundamental comprender el problema a profundidad, proyectar ideas para solucionarlo y experimentar las posibles alternativas de solución. Todo ello con la finalidad de conseguir el resultado.

Hiroki sensei buscaba que yo solo, sin ayuda de nadie (con cierta guía inicial), comprendiera y solucionara el problema (el reto). Por lo tanto, la experimentación de las posibles alternativas de solución eran claves para el éxito de la resolución del problema. De hecho, en cierto momento tuve que innovar al escalar la montaña o en su caso atrapar el pez. Quiere decir que, por lo tanto, si comprendemos el problema a profundidad, entenderemos sus dimensiones o contexto, estableceremos las alternativas de solución (algunas de ellas innovadoras) y, finalmente, experimentaremos con ellas un proceso sistematizado y

estandarizado para la solución eficaz de los problemas planteados.

La principal enseñanza de este proceso de observación, experimentación e innovación es que gran parte de las grandes lecciones de la vida surgen cuando cada persona hace las cosas (o soluciona problemas) para aprender haciendo. De acuerdo a las enseñanzas de Hiroki senséi, la experimentación se puede definir como:

Habilidad personal de probar, testar y evaluar cualquier idea o propuesta que tenga una persona para enfrentar una situación o resolver un problema.

Mientras que la innovación se puede definir como:

Capacidad de utilizar el conocimiento científico y las experiencias adquiridas con el tiempo para generar ideas de cambios en tus actividades cotidianas.

Algunas características de esta lección aprendida son las siguientes:

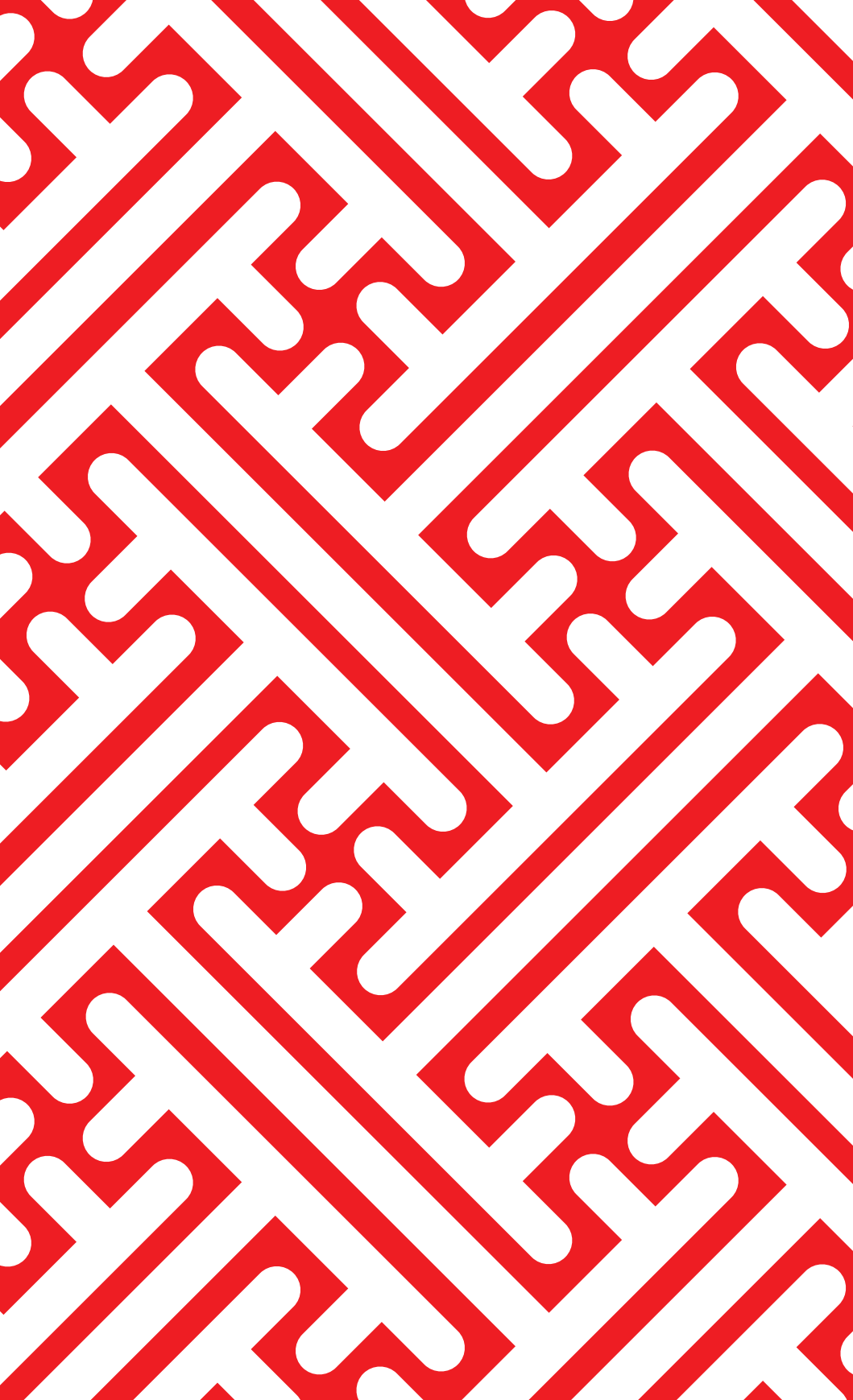
- ✦ Todo personal operativo, mando medio, gerente e incluso alto directivo debe ser entrenado en el *gemba* (en el lugar) experimentando posibles soluciones a los problemas que surgen en el día a día en la organización.
- ✦ La mejor forma de aprender en una organización es llevando a la acción los temas o soluciones que se plantean a los problemas que puedan surgir. Este aprendizaje se tiene que presentar en todos los niveles de la empresa.

- * Los programas de capacitación deben contener en todo momento técnicas tipo taller, en donde los participantes «aprendan haciendo».
- * Los proyectos de mejora e innovación deben ser incluidos en la planeación estratégica de la organización.
- * Generar espacios físicos de experimentación, innovación y mejora en lugares físicos de la empresa debe ser una práctica gerencial cotidiana.

Las principales prácticas gerenciales relacionadas con la habilidad gerencial de la «experimentación y la innovación» en el trabajo son:

1. Establecer en la planeación estratégica anual proyectos de innovación que hagan que todo el personal se involucre en cambios organizacionales.
2. Designar líderes para cada proyecto de innovación que conozcan a fondo los procesos que serán rediseñados.
3. Realizar reuniones de *kickoff* (inicio) de todos los proyectos de innovación establecidos en la planeación de la organización dirigidas por los altos directivos.
4. Cada proyecto de innovación que busque solucionar un problema debe contener un grupo de objetivos de mejora e hipótesis de las «mejores» soluciones que se pueden implementar. Por lo tanto, el líder de cada proyecto de innovación debe presentarla al resto de la organización antes y después de su implementación, explicando las soluciones y cómo estas contramedidas tuvieron un impacto en el desempeño de los procesos involucrados.

5. Establecer reuniones semanales de seguimiento de los proyectos de mejora en las cuales se indiquen, cada lunes, las hipótesis posibles de la prueba, y los viernes se evalúen los resultados de los experimentos, indicando el impacto en el desempeño de los procesos.
6. Al menos una vez al año, cada empleado de la organización debe participar en algún proyecto de innovación realizando algún tipo de experimento que le permita vivir la experiencia de aprender haciendo. Se debe diseñar un cuadro de control de evaluación que le brinde seguimiento al avance de cada trabajador.
7. Diseñar líneas operativas o centros de trabajo físicos a pequeña escala del tipo prototipo, para que los empleados de la organización puedan experimentar soluciones a los problemas que le surjan en el día a día.
8. Establecer un programa de capacitación que incluya talleres que practiquen la experimentación de soluciones e ideas innovadoras.





Conclusión

El inicio de la
vida profesional
y personal con
la óptica
samurái-zen

Cuando inicié mi vida profesional en Bimbo y Pemex, ya no era la misma persona que llegó a Tokio una noche fría a mediados de los noventa. De hecho, durante mi estancia de trabajo en estas dos empresas siempre se me venían a la mente las enseñanzas de Hiroki sensei y lo aprendido en Toyota por mi *senpai* (Kenji sensei). La razón era simple, tenía que enfrentar situaciones complejas de *management* en mis nuevos trabajos y recordaba las enseñanzas aprendidas en Japón. Pareciera que cada lección, reto, enseñanza e incluso cada palabra se hubiera quedado grabada en mi subconsciente para que saliera a la luz cuando la fuera a utilizar. Y, por supuesto, la realidad laboral en México era completamente la antítesis a la forma de trabajo en Japón. De hecho, durante mi regreso seguí visualizando mi forma de trabajo desde la óptica de un samurái-zen y el código bushido, siguiendo en todo momento la filosofía kaizen. Sin embargo, esta realidad me ocasionó problemas de adaptación e incluso conflictos con mis nuevos compañeros de trabajo. Sin embargo, no me rendí y seguí trabajando de esta forma en ambas empresas al grado de llegar a convencer a varios de ellos del cambio de cultura de trabajo.

Inazo Nitobe (2005) señalaba que los samuráis son una forma de «caballeros medievales» del oriente. Personas con honor, bondad y valentía que nunca se dan por vencidas delante de la misión que tienen, y, por supuesto, que controlan sus emociones en todo momento para no perjudicar los sentimientos de los otros. Definitivamente, durante todos mis años en la vida laboral en México, después de mi estancia en Japón, he tenido que trabajar con esos valores para conseguir que las personas poco a poco visualicen la importancia de la calidad de los productos y servicios, de la mejora de sus procesos de trabajo y, aún más, de la mejora de su calidad de vida. Trabajo nada sencillo en una sociedad que, por supuesto, valora su trabajo, pero más por una necesidad económica que por lo que hace.

Actualmente imparto clases, seminarios, conferencias y talleres, todo lo anterior centrado en las técnicas y herramientas aprendidas en Toyota y, al mismo tiempo, poniendo en práctica

los principios de mejora continua y el código bushido samurái. Y cuando uno lo ve a lo lejos (prácticamente 25 años de esa experiencia que cambió mi vida) un samurái del siglo XXI en un país como México debe ser una persona con paciencia, serenidad, capacidad de observar su trabajo, mejorarlo y mantener un ritmo de vida sano, disciplinado y constante en busca de nuevas metas y retos cada día.

Finalmente, a manera de conclusión final, de estas reflexiones me atrevería a mencionar cinco características del gerente que vive bajo el enfoque del kaizen y el código bushido en las organizaciones:

- ✦ Dirigir, motivar y apoyar a las personas como *senpai*, pensando en todo momento que la gente tiene todo el potencial para conseguir grandes retos.
- ✦ Observar, medir y mejorar los procesos de trabajo bajo su responsabilidad.
- ✦ Mantener los valores durante su gestión de honorabilidad, disciplina, constancia y, por supuesto, paciencia.
- ✦ Brindarse la oportunidad para experimentar e innovar, todo ello con la finalidad de aprender haciendo y crecer día a día.
- ✦ Cuando las cosas no salgan bien por cualquier situación, jamás darse por vencido y seguir trabajando con el mismo empeño y disciplina para recuperarse.

Ésta es mi historia de hace casi 25 años. Espero que la disfruten y les sea útil en su gestión cotidiana como gerentes mexicanos.

Bibliografía

- Adler, P., Goldoftas, B. y Levine, D. (1999). Flexibility versus Efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota Production System. *Organization Science*, 10(1), 43-68.
- Banco Mundial (2018). Datos de Japón del Banco Mundial. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/país/japón>
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of executive*. Cambridge: Harvard Business University Press.
- Byron, E. (1968). Four ritual periods of Haguro shugendo in northeastern Japan. *History of Religions*, 5(1), 93-113.
- Carlson, J. (1991). *The moment of truth*. Nueva York: Editorial Harper Pellenian.
- DaSilva, R. (2003). *Teorías de la administración*. Thousand Oaks: Editorial Thomson.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Nueva York: Editorial Harper-Collins.
- Drucker, P. (2001). *The essentials Drucker: The best of sixty years of Peter Drucker's essential writings on management*. Nueva York: Editorial Collins.
- Evan, J. (2017). *Philosophy for life and other dangerous situations: Ancient philosophy for modern problems*. Londres: Editorial Rouland.
- Falero, A. (2007). *Introducción al Shinto*. España: Editorial Amarú.
- Fayol, H. (1916). *General and industrial management*. Nueva York: Pitman Publishing.
- Hamel, G. (2009). Moon shots for management. Hamel respond. *Harvard Business Review*, 87(6), 108-109.
- Hidehiko, K. (2001). *Successive emperors*. Tokio: Chuo Koron Shinsha.
- Imai, M. (1986). *Kaizen, the key to Japan's competitive success*. Nueva York: Random House.
- Imai, M. (1989). *Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa*. México: CECSA.
- Imai, M. (1997). *Gemba kaizen*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Japón-Geografía (2017). *Libro mundial de hechos, el archipiélago japonés*. Tokyo: JICA.

- JETRO (2005). *Economic report of Japan*. Japón: JETRO.
- Magretta, J. (2002). *¿Qué es el management?* Barcelona: Editorial Gestión Activa.
- Milner, R., Bartley, R., Bender, A. y Morgan, A. (s.f.) *Japón*. Barcelona: Lonely Planet, guías.
- Mintzberg, H. (1973). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Londres: Editorial Pearson.
- Monden, Y. (1998). *Toyota production system: An integrated approach to Just-in-Time*. Nueva York: CRC Press.
- Nemoto, M. (1988). *Total quality control for management* (traducido por David Lu.). Tokyo: AOTS, Tokyo.
- Nitobe, I. (2005). *Bushido, el código del samurái*. México: Editorial Prana.
- Parker-Follet, M. (1941). *Dynamic administration. Collected papers of Mary Parket Follet*. Washington: Bear Books.
- QS Ranking (2018). Consulta del ranking de Sophia University. Recuperado de <https://www.topuniversities.com/universities/sophia-university/undergrad>
- Saruta, M. (2006). Toyota production systems: The Toyota way and labour-management relations. *Asian Business & Management*, 5(4), 487-506.
- Spear, S. (2004). Learning to lead at Toyota. *Harvard Business Review*, 82(5), 78-86.
- Suárez-Barraza, M. F. (2007). *El kaizen: la filosofía de mejora continua e innovación incremental detrás de la administración por calidad total*. México: Panorama.
- Suárez-Barraza, M. F. (2015). *El kaizen-coaching, un método para mejorar la calidad de vida de las personas*. México: Editorial UDLAP.
- Takekoshi, Y. (2004). *The economics aspects of the history civilization of Japan*. Londres: Taylor and Francis.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Nueva York: W.W. Norton & Company.
- Tsukuda, Y. (2001). Why is Toyota alone so profitable in times of Upheaval? *Asian Business of Quality*, 2(1), 230-248.
- Turnbull, S. (1996). *Samurái warfare*. Nueva York: Sterling Publishing.
- Womack, J., Jones, P. y Ross, D. (1990). *The machine that changed the world*. Nueva York: Rawson, Associates.

Manuel Francisco Suárez Barraza

Autor experto en filosofía *kaizen*. Ha escrito ocho libros de divulgación sobre el tema entre los cuales destacan *El kaizen: la filosofía de mejora continua e innovación incremental detrás de la administración por calidad total* (Panorama, 2007); *El kaizen-GP: la aplicación y sostenibilidad de la mejora continua de procesos en la gestión pública* (Miguel Ángel Porrúa, 2009), y *El kaizen-coaching. Un método para mejorar la calidad de vida de las personas* (UDLAP, 2015). Es coautor del libro *El MBA de ESADE* (Editorial Planeta) con el tema «Pensamiento Lean y sistema de calidad», así como de los temas «Diagrama de afinidad» y «Poka-yoke» incluidos en la *Enciclopedia mundial de calidad total y servicios* publicada por Sage Internacional.

Es miembro del claustro literario de la editorial inglesa Emerald, y en 2017 fue editor principal del volumen especial sobre el *kaizen* del *TQM Journal*. Ha publicado en las siguientes revistas arbitradas e indexadas: *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability (GCG)*, Georgetown University-University; *International Journal of Quality and Service Science*; *International Journal of Product Development*; *Intangible Capital*; *Journal Manufacturing Technology of Management*, *Revista Innovar*, *Journal of Administrative Science* (ISI Ranking); *Total Quality Management and Business Excellence* (ISI Ranking); *TQM Journal*, y *Business Process Management Journal*.

Ingeniero bioquímico de profesión, Manuel Suárez es doctor en Management Science por la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas, ESADE Business School, de la Universidad Ramón Llull, de Barcelona, España, donde se graduó con Excelente *Cum Laude*. Es maestro en Administración de Empresas para Ejecutivos por la Universidad Olmeca y cuenta con los posgrados de especialización en Administración Total de Calidad (TQM) y Mejora Continua de la Productividad (*Kaizen*) por la Universidad de Sophia y la Asociación Central Industrial de Japón (Chu-San-Ren) en Tokio y Nagoya. Recibió entrenamiento en la planta de Tsutsumi de Toyota Motor Company en Ciudad Toyota, provincia de Aichi, Japón.

Actualmente es profesor-investigador y director académico de la Escuela de Negocios y Economía en la Universidad de las Américas Puebla (UDLAP). Desde 2010, es miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) nivel 1. Ha impartido 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, fue profesor invitado en el Executive Master en Dirección de Operaciones de la ESADE Business School, Barcelona, España, para el curso de Kaizen y Lean-Kaizen Service. Ha impartido también clases en instituciones como la Barcelona Business School, ESERP Escuela de Negocios de Barcelona, Universidad Pompeu Fabra, Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona Management Institute y la Universidad de León, en España, y en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, en México.

En el ámbito empresarial, cuenta con experiencia profesional de más de diez años como supervisor de línea de producción en la planta Marinela del Sureste de Grupo Industrial Bimbo. Fue jefe de proyectos estratégicos y de mejora de procesos en la subgerencia de Recursos Humanos de Pemex Exploración y Producción (PEP), México.

Es conferenciante internacional a nivel académico y gerencial. Ha sido consultor de empresas españolas y mexicanas, tanto del rubro de manufactura (distribución y producción) como de servicio.

Directorio UDLAP

Luis Ernesto Derbez Bautista
Rector

Cecilia Anaya Berríos
Vicerrectora académica

Martín Alejandro Serrano Meneses
Decano de Investigación y Posgrado

Sergio Picazo Vela
Decano de la Escuela de Negocios y Economía

Mayra Ortiz Prida
Directora general de la Oficina de Rectoría

Editorial UDLAP

Izraim Marrufo Fernández
Director

Rosa Quintanilla Martínez
Jefa de departamento

Angélica González Flores
Guillermo Pelayo Olmos
Coordinadores de diseño

Andrea Garza Carbajal
Aldo Chiquini Zamora
Coordinadores de corrección

Andrea Monserrat Flores Santaella
Coordinadora de pre prensa

Carolina Tepetla Briones
Coordinadora administrativa

Guadalupe Salinas Martínez
Coordinadora de producción

Jesús López Castillo
José Enrique Ortega Oliver
Impresores

María del Rosario Montiel Sánchez
Encuadernación y acabados



改善

Mi encuentro con el kaizen:
diez lecciones de *management* desde
la óptica de un samurái mexicano

se terminó de imprimir en los talleres gráficos de
Editorial UDLAP el día 16 de noviembre de 2019.
En la composición tipográfica se emplearon las
familias Berenjena Pro, diseñada por Javier
Quintana y Noto de Google Fonts.

La edición consta de 1 000 ejemplares.