País Vasco

"En Japón dan más importancia a la capacidad de los empleados"

JAVIER HERRERA
Socio director de la consultora Asenta

Especialista en los sistemas de gestión de las empresas líderes de Japón, desmenuza las claves de la competitividad del país.

TXETXU BERRUEZO

JAVIER VADILLO *Bilbao*

La consultora Asenta lleva más de veinte años organizando misiones profesionales a Japón con directivos de empresas nacionales de diferentes sectores. Más de 500 ejecutivos han conocido, de la mano de Asenta, los sistemas de gestión de grupos punteros. En el próximo viaje, en noviembre de este año, 25 gestores comprobarán sobre el terreno cómo trabajan a diario en la industria de automoción (visitarán instalaciones de Toyota y Mitsubishi) y en el sector electrónico (conocerán a directivos de Yazaki), entre otros encuentros previstos.

PREGUNTA. ¿Porqué es Japón líder en gestión empresarial?

RESPUESTA. Es un país sin grandes recursos naturales que se ha convertido en una potencia mundial con un único activo, los propios japoneses. En el plano empresarial, dan más importancia que en Occidente a la capacidad intelectual que pueda tener cada trabajador. Aprovechan al máximo su potencial. En su escala de valores, la persona es muy importante dentro de la organización. Tienen claro que detrás de cada par de manos hay también un cerebro.

P. Quizás percibimos desde Occidente que son muy estrictos en cuanto a la jerarquía en las empresas...

R. Desde luego, a los jefes se les respeta. Han demostrado su saber hacer antes de acceder al cargo. Pero en el trabajo no hay jerarquías, luchan todos juntos, como en una batalla, por hacer un símil bélico. Esa igualdad laboral se traslada a planteamientos como el de que todos lleven la misma ropa (chaqueta de un color determinado, etcétera). Si visitas una empresa, no distingues quién es el director general y quién trabaja en el departamento de ingeniería. No hay oficinas estancas, trabajan en espacios diáfanos. En Toyota, por ejemplo, el presidente tiene su puesto de trabajo dentro de la zona de montaje.

P. ¿Cuáles son otras características que sustentan su liderazgo en su gestión?

R. Allí no se concibe que el directivo no vaya al *Gemba*, al lugar donde ocurren las cosas. Un ingeniero puede estar horas plantado en el mismo metro cuadrado y observando una máquina, hasta descubrir qué es lo que funciona mal o si tiene margen de mejora dentro del proceso de la empresa. Los japoneses tienen comprobado que muchos problemas se solucionan con ir al *Gemba*.

> **"Trabajan sin jerarquías. Hasta visten igual. No distingues quién es el director"**

Por otro lado, siempre están pendientes del mínimo detalle y en todos los centros de trabajo hay un auténtico despliegue de información, a la vista de todos los empleados en paredes, pizarras, etcétera. Además, tienen la obsesión permanente de sumar valor a la empresa. Para valorar una compañía, siempre preguntan cuánto facturan y cuánta plantilla tienen, para analizar los ratios de productividad por empleado, que son los que más valoran.

P. En algo ganará Occidente...

R. La insularidad y la falta de mestizaje que genera sí que ha propiciado un cierto sentimiento de arrogancia en algunos japoneses frente a los extranjeros. Y en el país hay una preocupación por esa actitud de suficiencia. En el mundo empresarial, son difícilmente entendibles en Occidente algunas costumbres, como las de quedar obligatoriamente con los compañeros de trabajo fuera del horario laboral, lo que se conoce en el mundo anglosajón como actividades *after hours*. Asimismo, en Europa y Estados Unidos somos más creativos.

P. ¿Qué lección empresarial se puede aprender en Japón para afrontar la crisis actual?

R. La de combatir el despilfarro. Aquí vivimos rodeados de sobrecostes. Las empresas nacionales que han conocido en directo su *management*, han ajustado después sus organizaciones a los ritmos que marcan los mercados respectivos, y han mejorado sus niveles de productividad y reducido los volúmenes de *stocks*.

P. ¿Hay más capacidad de reacción que en Occidente?

R. Desde luego siempre están pensando fórmulas para hacer las cosas mejor y de forma diferente, y eso ayuda a superar las etapas de crisis.

El miedo al cambio en las compañías

Herrera admite que en las compañías hay miedo a los cambios. "Para dar ese paso siempre ayuda ir a aprender cómo gestionan otros". La receta del socio director de Asenta para conseguir unos adecuados niveles de competitividad que impidan las deslocalizaciones industriales es la de "ser innovadores en la gestión". Y a la hora de afrontar los cambios, recomienda "no quedarse en la superficie, en relación con lo que hemos visto en las empresas japonesas". Y pone el ejemplo de proyectos tan innovadores como el de la multinacional Toyota, "que ha abierto las puertas de sus fábricas a los competidores".

Escasa relación económica de Euskadi con el archipiélago nipón

J. V. *Bilbao*

La relación económica de Euskadi con Japón es muy escasa. Un repaso a la base estadística del Eustat indica que el país del sol naciente es el destino número 44 de las exportaciones vascas. El año pasado, desde el archipiélago nipón adquirieron productos *made in Euskadi* por valor de más de 52,2 millones de euros. Hay otros mercados de menor peso específico que el japonés que son mejores clientes para las empresas locales. Son los casos de Túnez, Irán, Rumanía, Hungría y Gibraltar, por citar algunos. El país que más compra es Francia.

Balanza a su favor

En el lado de las importaciones, la balanza es positiva para Japón. En 2007, a Euskadi llegaron desde el archipiélago manufacturas y servicios por valor de casi 172 millones de euros. Está en el puesto diecinueve entre los países que más venden al País Vasco, en una clasificación liderada por Alemania. El segundo puesto lo ocupa Rusia, que sólo en 2007 ha desplazado a Francia de ese puesto, según las estadísticas de Eustat en base a los datos de Comercio Exterior.

Con respecto a las inversiones en Euskadi de multinacionales japonesas, los casos se cuentan casi con los dedos de una mano. La presencia más destacada es la del fabricante de neumáticos Bridgestone, que en Vizcaya tiene dos plantas, en Basauri y Usánsolo, donde emplea a más de 1.400 personas. También es importante la inversión del grupo nipón Osaka Gas, propietario al 50% de la central de ciclo combinado Bizkaia Energía (el otro 50% pertenece a la irlandesa ESB). En el área comercial, Intermaher es el distribuidor de la marca Mazak.

La planta de Bizkaia Energía, participada al 50% por Osaka Gas.

DE INTERÉS

SEMANA DEL COMERCIO
Décima edición los días 8 al 15 del próximo noviembre
Las cámaras de comercio de Euskadi trabajan en la organización de la décima edición de la Semana del Comercio Vasco. Este año se celebrará en noviembre, los días 8 al 15 de ese mes. Con diversos actos previstos en los tres territorios, el eje argumental de este año será "la tienda del futuro". Habrá debates sobre temas clave para el negocio, como los nuevos formatos, la importancia de la imagen y de la marca, y las tendencias en equipamientos.

IGUALDAD
Análisis de la normativa para una equiparación profesional
La Cámara de Álava organizará el próximo 16 de septiembre una jornada de análisis sobre la igualdad entre hombres y mujeres en el ámbito económico. En el encuentro se examinarán los aspectos claves de la Ley Orgánica para la igualdad efectiva entre hombres y mujeres. La cita será en Vitoria, en el centro de formación y asesoramiento de la entidad cameral.

GALARDONES
Más de 100.000 euros por los premios Toribio Echevarria
El Ayuntamiento de Eibar y Bic Berrilan han presentado la décima edición de los premios Toribio Echevarria. Los galardones, que destacan la innovación empresarial y la labor de los emprendedores que crean riqueza, repartirán 100.000 euros entre quienes resulten destacados. Como 2008 es el Año de la Innovación en Euskadi, los promotores han instituido en esta ocasión un nuevo galardón a la Excelencia Emprendedora.

MEDIO AMBIENTE
Abanto y Ciérvana organiza la Semana de la Movilidad
El Ayuntamiento de Abanto y Ciérvana organiza desde hoy y hasta el próximo domingo la *Semana Europea de la Movilidad*, con el lema "aire limpio para todos y todas". Habrá actividades de ocio y concienciación sobre el respeto al medio ambiente.

CINE
Retrospectica completa de la obra de José Luis Borau
Hasta el 27 de septiembre, la Cinemateca del Museo de Bellas Artes de Bilbao exhibe las películas del director José Luis Borau, autor de *Furtivos* (1975) entre otras.