

Ver para aprender

Una veintena de directivos participa en la 'Kaikaku Experience', Misión de Estudio a Japón organizada por Asenta Management Consultants.

Por Asier Andueza, Factor D



Imagen de los directivos que participaron en la 'Kaikaku Experience'.

A la hora de acometer actividades de mejora en la gestión, muchos directivos se encuentran con dificultades para identificar buenas prácticas y disponer de referentes reales como elementos de comparación, que sirvan para fijar niveles retadores de rendimiento en sus organizaciones. La vivencia personal de experiencias reales, observando en persona la aplicación y efectividad de métodos y herramientas de gestión avanzada, favorece en muchas ocasiones un cambio radical en la men-

alidad de estos directivos y supone un punto de inflexión en la evolución de los procesos de mejora de sus empresas. En japonés, 'cambio radical' se expresa con la palabra 'Kaikaku' y así ha denominado Asenta Management Consultants su última Misión de Estudio a Japón. La empresa ofrece un servicio integral a sus clientes, con especial atención a los métodos de gestión avanzada, el intercambio de experiencias y el benchmarking.

Con el objetivo de aprender de los mejores organiza cada año este viaje a Japón, en el que los directivos visitan varias empresas y experimentan la 'prueba de necesidad' (ver es creer) de la aplicación rigurosa de procesos sistemáticos de mejora, con metodologías robustas y enfoques coherentes para la consecución de resultados operacionales extraordinarios.

En esta última edición, además del habitual análisis en profundidad de conceptos y técnicas World Class Manufacturing, la Misión se centró en las claves de la gestión de personas y la participación de los empleados en la mejora continua. Asenta organiza escrupulosamente todos los detalles de la Misión para que los directivos puedan aprovecharla al máximo. Las misiones, como explica José Ignacio Erausquin, socio-director de la firma, "se dividen en tres fases: la preparación previa, el viaje en sí y una actividad de refuerzo tras el regreso para afianzar los conocimientos y enseñanzas adquiridos".

Asenta concede igual importancia a las tres. "Cada una tiene su objetivo y su valor para el éxito final -destaca-. En la fase previa realizamos varias actividades durante dos días en las que preparamos a

los directivos para entender lo que posteriormente verán en las empresas visitadas; en poco tiempo ven muchas metodologías de mejora y si no se está bien preparado no se es capaz de aprovechar todo ese conocimiento". Antes de partir hacia Japón, los directivos recibieron formación en Lean Manufacturing, TPM, Kaizen y Empowerment.

Hacer equipo

En esta primera etapa también "se hace equipo". "Son una veintena de personas que no se conocen y que van a tener que convivir durante una semana muy intensa, es importante prepararles para ello". Se forman equipos de trabajo, a los que se dan indicaciones precisas para proceder durante las visitas. "Proporcionamos plantillas que facilitan la tarea de recoger datos y documentos específicos para la posterior puesta en común", comenta Erausquin. A la hora de formar estos grupos

"tenemos en cuenta el tipo de actividad que desarrolla cada empresa y se distribuye a las personas en función de sus respectivos intereses".

El grupo de directivos -de las empresas CIE Automotive, Congalsa, Guardian, Infun, Lab Radio, Pierburg, Prodac, Refrige, Solfinc y Tubacex-, partió para Japón el 4 de octubre, con una apretadísima agenda de trabajo. En siete días visitaron cinco importantes empresas niponas: Toyota Motomachi (montaje de automóviles), OMROM (sensores y material electrónico), Mirai Industry (cableados eléctricos), Nabeya Bitech (poleas y mini acoplamientos) y TSK Gifu (circuitos impresos). "Como tareas preparatorias, damos una reseña de cada empresa y durante el desplazamiento a cada una de ellas los equipos van preparando con nuestra ayuda las preguntas que les gustaría hacer durante la visita", explica Erausquin.

La Misión se centró en técnicas World Class Manufacturing y en la implicación de las personas en la mejora continua



Los participantes conocen las experiencias de primera mano, escuchando las explicaciones directamente de los protagonistas.



Tras la visita a cada empresa, los directivos revisan sus anotaciones personales, preparando la puesta en común en los grupos de trabajo para recoger la "cosecha" en un Informe.

La cultura empresarial japonesa, basada en el esfuerzo y con un alto grado de implicación de los empleados, sorprendió a los directivos

La tercera Fase consiste en una actividad de Cierre de la Misión: una vez de vuelta, los directivos se reúnen con el equipo organizador para poner en común los informes realizados y compartir unos con otros las lecciones aprendidas. Esta última Jornada se celebró el 3 de noviembre y en ella se presentaron también los Planes de mejora de cada empresa. Todos los participantes se mostraron muy satisfechos con la experiencia vivida.

"Conocer Japón desde un punto de vista empresarial siempre ha sido uno de mis sueños y ahora me arrepiento de no haber hecho esto hace 30 años", comentó en el encuentro Joan Soler, presidente de Solfinc. "Deberían ir todos los empresarios, compruebas lo que es la cultura del trabajo y cómo para ser competente no hacen falta cosas sofisticadas, sino sencillez". Al directivo le sorprendió cómo en Japón "sienten los colores de la empresa, aquí nos falta esa cultura de esfuerzo".

Romper paradigmas

'Viendo para creer', los directivos comprobaron in situ la conveniencia de romper los paradigmas preestablecidos en nuestra cultura empresarial.

"La base son las personas, creen en ellos, cuentan con ellos", explicó Luis Miguel Simarro, presidente de Congalsa. "En las empresas visitadas existe desde hace años una cultura de mejora y ves que consiguen transmitir la importancia de cada uno dentro de la empresa".

Simarro extrajo como principal enseñanza de la Misión "la filosofía: tenemos que centrarnos más en las personas, fortaleciendo la formación y la comunicación y compartiendo más con ellas". Egoitz Lopategi, director de planta de Tubacex, coincidió en señalar la importancia de una cultura "basada en la implicación, el sentimiento de pertenencia a la empresa es muy fuerte".

A Javier Alonso, vicepresidente de Grupo Infun, le llamó la atención "la gran comunicación que hay", en contraste con nuestra realidad empresarial, que "necesita un cambio de cultura muy fuerte" si quiere alcanzar los niveles de excelencia en la gestión de personas de Japón. Todos los directivos contaron reveladoras anécdotas. "En TSK vimos al presidente lavando un coche de la empresa, comportamiento simbólico del compromiso de la empresa con la limpieza

como elemento de mejora continua", relató Lopategi. Alonso destacó que "la labor de formación para un puesto de trabajo puede llevar más de tres años". También hablaron de la gestión japonesa de la obra social, que "no es caridad, sino una vía más para crear valor, para ser competitivos", y coincidieron en alabar el "sentimiento de reciprocidad que se crea entre empresa y empleados". Y un aspecto de importancia crucial: los directivos pudieron ver que las ideas que quieren poner en práctica en sus organizaciones son una realidad de éxito en las empresas japonesas visitadas. También se congratularon al ver que compañías con altos salarios medios y mano de obra relativamente importante son capaces de competir y ganar dinero con metodologías basadas en la implicación, la eliminación de desperdicios y la mejora continua tanto en su proceso como en la manera de vender producto. Se convencieron de la importancia del operario como motor de dicha mejora continua, con las 5S como denominador común, y valoraron el contacto con la cultura japonesa y su influencia en la gestión empresarial.

Próxima Misión: Noviembre 2011
Más información: 944 355 190