

ALEJANDRO KASUGA



Metodología®
Kizukai

KAIZEN APLICADO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL



"Quien conoce su trabajo es quien puede mejorarlo"

Índice

Prólogo.	9
Kizukai®, Kaizen aplicado a la cultura organizacional	15
Capítulo 1. La influencia del entorno en la construcción del éxito	39
Capítulo 2. Mi trayectoria en Japón	55
Capítulo 3. Mi llegada a México. (Narrativa entre Alejandro y Akira «mi yo interior»)	85
Capítulo 4. El factor humano, clave del éxito en la mejora continua	107
Capítulo 5. El inicio de la cultura de la mejora continua	139
Capítulo 6. De la mejora tradicional a la aplicación de la cultura Kizukai	157
Capítulo 7. Método de los seis pasos®	189
Capítulo 8. Evolución de la cultura Kizukai dentro de la empresa	227
Capítulo 9. Evolución de la Metodología Kizukai®.	245
Capítulo 10. Metodología Kizukai®, pilar de la nueva cultura organizacional	257

Epílogo	263
Anexo A. Porque debo implementar la Metodología Kizukai® en mi organización	267
Anexo B. Casos de éxito	275
Anexo C. Ejemplos de ideas Kizukai® con nuestros clientes. .	297
Anexo D. Ejemplos de la cultura Kizukai en la vida cotidiana en Japón	303

Prólogo

No es ningún secreto que las organizaciones deben cambiar, que las personas debemos cambiar cuando queremos lograr resultados diferentes aplicando métodos diferentes; no obstante, no es fácil encontrar el discurso adecuado que motive el desarrollo de una mentalidad enfocada a la mejora continua, es decir, despertar las emociones que impulsen a identificar día a día la forma en que se puede cambiar para mejorar como personas y como profesionales.

Queda claro que la manera en la que se hacían las cosas a finales del siglo pasado no sirve en la actualidad. Ahora, los cambios son cada vez más abruptos y se presentan con mayor rapidez, por lo cual, si seguimos encasillados en hacer las cosas siempre de la misma forma, corremos el riesgo de fracasar y desaparecer del mercado. Las organizaciones que consiguen el objetivo de crear una cultura de mejora continua son aquellas que promueven la aplicación de los conceptos con el ejemplo de sus acciones; y lo hacen fomentando en cada uno de sus integrantes la participación

diaria con ideas de mejora que tienen un impacto tanto en el cliente interno como en el externo.

El desafío para las organizaciones es lograr que esta cultura consiga permear en todas y cada una de las personas que la conforman. Asimismo, no se debe trabajar de manera aislada con las iniciativas que se implementen, todas deben formar parte del modelo de negocio que, a su vez, pertenece a los objetivos estratégicos de la organización. Hay que recordar que el verdadero objetivo es la mejora gradual y continua y que no hay que desanimarse, siempre y cuando se logren observar resultados y se progrese en el cumplimiento de dicho objetivo —sin olvidar que el factor humano es el que más impacta en los resultados y, por ende, donde debemos enfocar todo nuestro esfuerzo—.

Así pues, existen diversos modelos y herramientas de mejora continua que en Japón han funcionado muy bien, los cuales, aplicándolos de forma adecuada, logran dar excelentes resultados; sin embargo, una problemática que se observa en su aplicación en otros países es que muchas metodologías son aplicadas como si la idiosincrasia del colaborador fuera la misma que en Japón, aparte de que solo se centran en proyectos de mejora y resolución de problemas sin involucrar a toda la empresa, por lo que no se crea o desarrolla una cultura de mejora continua como en Japón. En otros países se puede identificar que a medida que los proyectos avanzan, después de ver los resultados, se va perdiendo la motivación, se entra en una especie de planicie y luego es común volver a los viejos hábitos. Todo esto genera un clima en donde los colaboradores regresan a su zona de confort, hasta que aparece un nuevo error por resolver o se tiene que desarrollar un nuevo proyecto de mejora.

Como bien lo explica en el video adjunto PhD Massaki Imai de la Universidad de Tokio y fundador de Kaizen Institute Consulting Group, el concepto real de Kaizen o mejora continua es que se dé todos los días, en todos los departamentos y por todos los colaboradores.



Vídeo:

Kaizen

<http://qrco.de/bbdfik>

Lo malo de no tener un enfoque holístico o integral con vistas a la mejora continua dentro de la organización es que, aunque la alta dirección lo promueva —inclusive en su visión o misión—, puede parecer que estos proyectos fueran de un grupo de expertos que participan y el resto de los colaboradores quedasen relegados a seguir órdenes sin tener la oportunidad de contribuir en un tema tan importante como es la mejora de los procesos. De igual modo, es difícil establecer una cultura de mejora, puesto que solo nos enfocamos en ella cuando las cosas salen mal o son una instrucción de la alta dirección; en ambos casos no lograremos generar ese clima organizacional en donde las personas constantemente propongan mejoras y se comprometan a implementarlas.

Si a todo lo anterior le agregamos el hecho de que, a diferencia de Japón, en América Latina hay un gran porcentaje de rotación de personal, el reto es mucho más grande, ya que la curva de aprendizaje del personal es mayor; en especial, en los procesos que no están bien documentados, pues detona

una situación donde vamos a tener errores derivados de un mal diseño de procesos. Por ello, resulta esencial contar con procesos eficaces que garanticen que los colaboradores no tengan fallas o se reduzca su frecuencia, así como también es imprescindible el monitoreo de los mismos por medio de los indicadores que nos permitan identificar cómo van evolucionando los resultados de las organizaciones.

Por suerte, Alejandro Kasuga, un mexicano de ascendencia japonesa que trabajó en Japón durante más de diez años, encontró la fórmula para cohesionar estas diversidades culturales y elementos de la naturaleza humana gracias a la metodología **Kizukai®**. Con ella ayuda a las organizaciones a crear una cultura de mejora continua muy similar a la japonesa. Esta metodología, práctica, sencilla y altamente eficiente, te indica cuáles son los pasos a seguir para diseñar un esquema donde puedas cimentar las bases que crearán la cultura de mejora continua. Además, la metodología nos ha ayudado a fusionar la muy aclamada cultura japonesa de mejora continua con la creatividad de la cultura latina, lo que nos ha dado sobresalientes resultados.

Durante la lectura de este libro podrás tomar conciencia de que todo en nuestro entorno se puede mejorar de una manera estructurada y metodológica, apoyándose en el talento que todo ser humano posee. Y que es necesario impulsarla, independiente del nivel en el organigrama, con la ayuda de un comité interno que, de manera objetiva, dé *coaching* y oriente a los colaboradores a gestionar sus ideas de mejora.

Alejandro Kasuga nos envuelve con su narrativa de cómo transformó la empresa en la que era director general y cómo

a lo largo de varios años vio cristalizado su esfuerzo de convertirla en un referente de la industria cuando ganó el Premio Nacional de Calidad e Iberoamericano de Calidad; esto, enfocándose en la calidad humana que se respiraba en el interior de la empresa. Todo lo que leerás en las próximas páginas es el resumen de más de dieciocho años de trabajo, de esfuerzo y de fracasos, también de alegrías y frustraciones, pero, sobre todo, de liderazgo, disciplina y trabajo constante.

El desafío es mayúsculo, pues cuando las estructuras organizacionales se fracturan, no solo se trata de trabajar con más ahínco, ni es cuestión de «echarle ganas» o de encontrar un arreglo rápido a la situación. Es necesario concebir grandes ideas y pensar, hablar y actuar de manera diferente; es pensar «fuera de la caja», persistir cuando todo parece derrumbarse. Hay que estimular un cambio que implica desaprender la mayor parte de lo que consideramos estar seguros, de lo que se aprende en la escuela o en la experiencia y que se toma como verdad absoluta. Se requiere generar ambientes creativos en donde los colaboradores sientan la confianza de proponer cambios e ideas, soluciones y mejoras en su día a día dentro de la empresa. Se trata principalmente de generar un cambio en el ser, sentir y actuar de las personas que se vea reflejado en una mejora en su calidad de vida y que sea retribuida a la sociedad.

La belleza de la metodología **Kizukai®** radica en el hecho de que no se discrimina edad, experiencia, escolaridad, nivel socioeconómico ni de ningún otro tipo, lo cual fomenta ese clima de confianza en donde todos, absolutamente todos, los colaboradores pueden participar, aprender y diseñar sus ideas para después verlas implementadas. Con esto se logra motivarlos y evaluar su desempeño de forma objetiva,

en donde cada quien identifica cómo es evaluado y cuáles son los criterios que se usan para ello. Durante muchos años se consideró a las personas como un recurso más dentro de las organizaciones y en muy pocas se les daba a los colaboradores de más bajo nivel la oportunidad de participar; ahora el enfoque es muy distinto. Ya no se trata de un esquema tradicional en el que los jefes dan las indicaciones y los empleados obedecen, por el contrario, hablamos de un esquema en donde todos los colaboradores son el capital más importante que cualquier organización tiene. Y dependerá de nosotros, como directivos, decidir cómo invertimos ese capital o si lo desperdiciamos, si nos hará crecer, nos estancará o, en el peor de los casos, nos hará fracasar.

He tenido la oportunidad de trabajar con Alejandro Kasuga en Hi-Lex Mexicana desde el año 2015 y he visto con mucho agrado los resultados que se han logrado con su metodología **Kizukai®**. Pero lo más importante es cómo ha cambiado la cultura de trabajo en nuestros colaboradores y el personal que participa en el comité. Es muy gratificante ver que en su día a día nuestros colaboradores identifican ideas de mejora, y no solo eso, también proponen cómo aplicarlas en nuestros procesos. Además, veo con gran alegría que las ideas de mejora generadas facilitan mucho el trabajo en equipo y la comunicación de toda la empresa, que se ha transformado en una organización similar a la japonesa.

TAKUJI MURAYAMA
CHIEF MANAGEMENT OFFICER
HI-LEX NORTH AND SOUTH AMERICA-

Kizukai® , Kaizen aplicado a la cultura organizacional

Este es un libro escrito por un mexicano que ha vivido en varios países y tenido experiencias académicas en Estados Unidos y Japón, además de haber trabajado en Tokio por más de diez años en compañías con culturas laborales totalmente diferentes a la mexicana, tales como una empresa de alto renombre en el sector alimenticio —en un entorno tradicional japonés— y otra con una cultura americana como es Deloitte Consulting Japón. En esta última me desempeñaba como consultor senior en la industria financiera; estaba encargado de la fusión de compañías americanas y europeas que habían adquirido empresas japonesas que se fueron a la quiebra. Más tarde, ya como director general durante dieciocho años (2002-2020) de una empresa en México de origen japonés, conseguí fusionar todos mis aprendizajes y experiencias para ganar el Premio Nacional de Calidad e Iberoamericano de la Calidad. Después, vino la creación de una metodología de mejora con la que logramos lo que todos los líderes de las organizaciones buscan:

La creación de una cultura de mejora continua dentro de la organización, en la cual los empleados –de todos los niveles y sin ningún tipo de diferencias– puedan contribuir, por medio de su proactividad, aportando ideas de mejora con base en lo que son expertos, que es su trabajo diario.

Siempre he pensado que la mejora no solo debe ser *top-down*, en donde los jefes nos dicen cómo hacer el trabajo, ya que este tipo de cultura laboral no desarrolla la mejora continua. Sino que tiene que ser *bottom-up*, para que todos los colaboradores sean promotores de la formación de la cultura de mejora en la organización.

Esta metodología se basa en una cualidad que siento es un rasgo característico del japonés y que representa la base del porqué son serviciales e innovadores. Dicha cualidad en japonés se conoce como Kizukai®, nombre que decidí ponerle a esta metodología. La cultura Kizukai® consiste en que seamos **continuamente conscientes de las necesidades de los demás** para, a continuación, hacer algo al respecto mediante una acción de mejora. Para que el lector pueda asimilar con mayor facilidad el excelente servicio que ofrece la cultura de Kizukai®, adjunto un video donde se aprecia la belleza en el servicio de una gasolinera en Japón, llena de ideas de mejora para satisfacer las necesidades del cliente. Quiero aclarar que en Japón no se da propina, pues se ve como una ofensa, por lo que todas las ideas de mejora que aparecen en este ejemplo tienen como base la cultura de Kizukai®, creando una microcultura de mejora organizacional dentro de esta gasolinera.



Vídeo:

Servicio de gasolinera

<http://qrco.de/bbdfik>

¿Qué tipo de ideas de mejora pueden apreciarse en el servicio gracias a la cultura Kizukai®? ¿Y a quién se le habrá ocurrido?

- Dentro de las mejoras hay detalles de Kizukai®, como por ejemplo cuando tres empleados, al ser conscientes de que no hay clientes, se ponen a trabajar en el mismo carro.
- Limpian todos los vidrios y faros del automóvil, inclusive los espejos.
- El gerente, al ver que el automóvil huele a tabaco, le pregunta al conductor si le gustaría que le limpiaran el cenicero.
- Y no solo se lo limpian, sino que además le agregan aromatizante.
- Al finalizar el servicio, le preguntan al cliente de qué lado va a salir y este contesta que a la izquierda. Así, detienen el tráfico para que el cliente pueda salir sin ninguna complicación.

Como todo proceso, esta metodología es la evolución de varios modelos de mejora continua que han sido adaptados para contrarrestar las debilidades que tenemos los seres humanos a la hora de crear una cultura de mejora continua. En un principio, llamé a la metodología **Ki Wo Tsukau®**

«**Preocuparse por...**», y desde que la desarrollé en 2010, ha sido implementada en muchas organizaciones de todos los sectores y tamaños, asimismo, se ha impartido como clase en diversas universidades de renombre.

Después de varios años de implementar esta metodología de mejora e interactuar con líderes de todos los niveles, sectores empresariales y culturales, me di cuenta de que para que en una empresa perdure una cultura de mejora es necesario no solo «**Preocuparse por...**», sino además que la alta dirección **desarrolle la cultura de Kizukai® (la consciencia hacia todos los demás)** de que toda la gente, de todos los niveles, con independencia del puesto o formación académica y profesional que tengan, puedan dar ideas de mejora de manera continua y así empezar a construir un microentorno dentro de sus empresas con una cultura enfocada a la mejora. Una vez que la alta dirección implemente esta cultura de Kizukai® hacia la mejora, el mismo colaborador empezará a **desarrollar la consciencia de que todo se puede mejorar** y, por ende, se sentirá seguro de dar ideas de mejora teniendo o no una carrera, su nivel en el organigrama o si es especialista en su ramo; ya que, como siempre he dicho, el colaborador que hace el trabajo diario es quien de verdad puede dar ideas para mejorarlo.

Por consiguiente, para poder formar una cultura de mejora en la organización como en el ejemplo de la gasolinera en Japón, ¿qué es lo que haríamos? Imaginémonos qué tipo de acciones llevaríamos a cabo como jefe de una gasolinera. Lo más seguro es que si somos del tipo de jefe egocentrista, diríamos: «Miren lo que se me ocurrió para mejorar el servicio al cliente y aprendan de mí». O si somos del tipo más participativo, les mostraríamos a nuestros colaboradores

el video y les diríamos: «Vamos a hacer estas mejoras del video». A corto plazo, sí habrá un impacto positivo, pero a mediano plazo la gente dejará de hacerlas y caerá en sus malos hábitos. porque las ideas de mejora fueron impuestas; mientras que si se mantienen, lo más seguro es que otras gasolineras copien este servicio y perdamos la ventaja competitiva que teníamos, estancándonos. Por tanto, es imperante que se promueva la generación de ideas de mejora en todos los niveles. Y que esta generación de ideas sea fácil de aplicar para que sea fluida y natural, siempre pensando en el beneficio al cliente, tanto interno como externo, para llegar a ser parte de la consciencia del colaborador y, en consecuencia, parte clave de la cultura de la empresa. En el momento en que se desarrolla esta cultura de mejora dentro de la organización, la necesidad de estar como policías presionando para mejorar el servicio al cliente deja de ser necesaria, ya que todo se vuelve más dinámico y fluido. En una organización tan pequeña como la gasolinera, se logra este servicio porque todos los colaboradores son copartícipes de la formación de la cultura de mejora continua.

Retomando el tema anterior, vivir la cultura Kizukai® de Japón en carne propia durante diez años me motivó a ponerle a este libro **Kizukai® Kaizen aplicado a la cultura organizacional**. Pues hablar de Kizukai®, muy al estilo japonés, significa ‘pensar en las necesidades de los demás y hacer algo al respecto’; pero en la cultura de otros países siento que es necesario agregar la parte de Kaizen o ‘mejora continua’ en japonés, para acentuar el hecho de no solo pensar en las necesidades del prójimo, sino hacer algo para llevar la mejora a la acción. Esta nueva metodología, que es la unión de esta cualidad japonesa de tener consciencia hacia los demás (Kizukai®) y mejora continua (Kaizen), es

el resultado de la fusión de tres culturas donde he vivido y trabajado: la mexicana, la japonesa y la estadounidense. Las tres tienen como factor en común lo que llamo «la naturaleza del ser humano», ya que todos los seres humanos, independientemente de la raza, religión, edad, sexo, el entorno en donde nos desenvolvamos y del nivel que tengamos en el organigrama, somos seres con los mismos tipos de reacciones emocionales y motivacionales, como son la ira, la pena, la alegría, la tristeza, etc. A propósito de esto, en la empresa que dirigí por más de dieciocho años, al hacer un análisis del porqué las metodologías de mejora no funcionaban como lo hacían en otros países, entendí que las metodologías que aprendí en la academia, y con las cuales trabajé en otras empresas en Japón, no toman en cuenta que todos los seres humanos tenemos actitudes propias de nuestro ser —como la envidia, el ego, la manipulación y los intereses personales o grupales— que por desgracia inhiben la creación de una cultura de mejora en las empresas.

Si bien existen muchas personas muy competentes en el tema de la mejora continua, estoy seguro de que mi experiencia académica y profesional atípica en tres culturas totalmente diferentes ayudará a gerentes y directores generales a lograr aquella meta que anhelamos como líderes, que es:

La construcción de un equipo que funcione de manera autónoma por medio de una cultura de proactividad, en la que todos los empleados en vez de preguntar qué hacer, ya sabiendo lo que hay que hacer, se transformen a una cultura donde yo, como experto de lo que hago, propongo una idea de mejora porque detecté esta problemática u oportunidad

que impacta a mi cliente interno y/o externo y la pongo en práctica de manera metodológica con un proceso dinámico y fluido.

Kizukai® es una metodología práctica y sencilla la cual fue desarrollada no por un académico ni por un consultor de tiempo completo, sino por un director general, dueño de una empresa en la que ha transformado y fusionado varias metodologías, aplicando todos sus conocimientos académicos de renombradas universidades de Estados Unidos, Japón y México, al igual que una larga experiencia laboral internacional y vasta experiencia como consultor. Con ello, ha logrado dar una respuesta a la siguiente pregunta: ¿cómo crear una cultura de mejora continua en la empresa capitalizando toda la experiencia y creatividad que tienen los colaboradores en todos los niveles de la organización?

Pues bien, decidí escribir este libro después de haber presentado esta metodología en más de dieciséis países, en tres congresos mundiales de ISO 9001 e implementado y colaborado con la metodología en más de medio centenar de empresas, tanto nacionales como internacionales de todo tipo de industrias, desde la aeronáutica, automotriz, hotelera, de entretenimiento, servicios, comercialización, alimenticia, salud, etc. Muchas de estas con metodologías ya muy conocidas, como Kanban, Hoshin Kanri, Balance Scorecard, Lean, Six Sigma, Kaizen o círculos de calidad, entre otras. Aquí, destaco algunas de ellas: Hino, la marca de camiones de grupo Toyota; Hi-Lex, empresa japonesa, de las más grandes, que fabrica cables de automóviles; Capsugel, empresa suiza fabricante de cápsulas para el sector médico; Harada Industries México, la empresa japonesa más grande

de antenas para automóviles; Yazaki México, la compañía japonesa más grande de arneses del mundo; Allianz, multinacional alemana de servicios; Mexicana MRO, única empresa que sobrevivió a la crisis de Grupo Mexicana de Aviación la cual está encargada del mantenimiento de aviones comerciales; Grupo Brisas, grupo de hoteles exclusivos en México con una larga tradición, y Federal-Mogul empresa americana de autopartes. En este sentido, la metodología se está impartiendo como recurso formativo en muchas universidades.

No obstante, la primera empresa que me hizo el favor de abrirme sus puertas para corroborar el impacto de esta metodología fue Africam Safari (www.africamsafari.com), el primer parque de conservación del mundo en certificarse en ISO 9001 y, a su vez, el primero en hacerlo fuera de México por la World Association of Zoos and Aquariums (WAZA). La implementación de la metodología en una industria totalmente ajena a la mía representó un punto de inflexión para saber si de verdad esta metodología podía llegar a obtener los mismos resultados fuera de la industria de alimentos. El comentario por parte de su director general, Frank Camacho, fue: «Alejandro, gracias a tu metodología me siento como si estuviera en todos los niveles junto a todos los colaboradores, porque ahora ellos mismos son los que me dicen qué problemática hay y, como los expertos, me dan ideas para resolver o mejorar la situación actual». Estas palabras fueron el detonante para que decidiese compartirla con otras empresas de manera formal a través de la creación de la consultora **A. Kasuga Consultores**.

Por ello, **Kizukai®** fomenta que los colaboradores de todos los niveles den ideas de mejora de manera fluida, ya que

estas ideas surgen reflexionando sobre el trabajo que uno hace a diario y cómo este impacta tanto al cliente interno como al externo. Cuando un colaborador aporta ideas de mejora, sabe en qué proceso de gestión está dicha idea y cuántos puntos se va a llevar si esta es funcional, con lo que se logra que la evaluación de las ideas sea objetiva y, como resultado, el reconocimiento o evaluación del desempeño. Con esta metodología hemos logrado, inclusive, evaluar aspectos subjetivos como la proactividad de los colaboradores de manera objetiva por medio de los puntos obtenidos gracias a sus ideas de mejora. Aparte de este gran beneficio en la evaluación de los colaboradores, este vasto conocimiento de todos los niveles se documenta de forma fluida; y como último proceso de la metodología, se actualizan los manuales o procesos cada vez que una idea es funcional, generando un acervo de información con el que se crea un sistema de administración del conocimiento (*knowledge management*), el cual se va fortaleciendo de abajo hacia arriba y no de arriba hacia abajo.

Con la metodología **Kizukai**® nos adentramos en el factor más importante de la organización: los colaboradores, sin distinción de niveles jerárquicos, educativos y socioeconómicos, creando de esta manera un verdadero entorno cultural de mejora continua en las organizaciones donde todos pueden participar.

La naturaleza humana tiene un gran impacto en toda metodología, desde porque los colaboradores de bajo nivel no quieren participar en los programas de mejora continua sabiendo que hay deficiencias, desperdicios, reprocesos y

oportunidades para satisfacer mejor al cliente, hasta cómo los puestos medios y altos no saben cómo aprovechar o promover que los colaboradores a su cargo las externen. Aun logrando que sus colaboradores den ideas de mejora, el siguiente problema radica en que no sabemos gestionar estas ideas de manera objetiva, práctica y fluida. Luego de probar con varias metodologías y herramientas de mejora, las cuales aprendí en la academia y experimenté en carne propia en Japón, entendí la importancia de crear un ente independiente a la estructura de la organización para que cumpla la función de gestores y mentores de los colaboradores —que estos no sean sus jefes directos—. Y esto no es solo para la generación de ideas de mejora, sino también para acompañar y ayudar al colaborador en la gestión de sus ideas de mejora, dándole mayor seguridad para presentar sus propuestas. Dentro de mi metodología, se conoce a este ente independiente como comité **Kizukai®**, el cual basa la gestión de las ideas en el Método de los seis pasos® y está formado por empleados de puestos medios de varios departamentos de la organización. Estos colaboradores pertenecientes al comité se irán convirtiendo en promotores de una cultura organizacional llena de proactividad y dinamismo, enfocándose mucho con los colaboradores de puestos de nivel bajo para que, día a día, puedan plantear ideas de mejora de mayor nivel y sin tanto temor. El efecto de mejora *bottom-up*, de abajo hacia arriba, es la clave para crear las bases de la formación de la cultura de mejora continua, ya que con esta metodología los niveles bajos a los que no se les suele tomar mucho en cuenta se sentirán ya no como un número más de nómina, sino como una parte importante del desarrollo de la empresa. Ha sido impresionante ver ideas de mejora de gran creatividad e impacto para las organizaciones, hasta el punto de que día a día me convenzo más