

NOTAS CIENTÍFICAS

KAIZEN O LA MEJORA CONTINUA

Julio Yenque D*, Manuel García P.** y Luis Ruez G.*

INTRODUCCIÓN

Muchas veces nos hacemos la pregunta ¿por que las empresas japonesas son competitivas?, seguramente muchas de las respuestas a esta incógnita tienen sustento en el Kaizen. Y es que el Kaizen no es un simple concepto, es toda una forma de vida que involucra tanto a gerentes como a trabajadores, en la búsqueda del mejoramiento progresivo de las empresas.

En su libro Kaizen, La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa, Masaaki Imai explica en forma sencilla cual es la esencia de esta filosofía: Kaizen significa mejoramiento, más aún significa mejoramiento progresivo que involucra a todos y que supone que nuestra forma de vida, ya sea en el trabajo o en la vida social y familiar, es tan valiosa que merece ser mejorada de manera constante.

La esencia de todas las prácticas administrativas japonesas, tales como: mejoramiento de la productividad, actividades para el control de calidad, círculos de calidad, cero defectos, sistema de sugerencias, etc., pueden definirse utilizando un solo término, el Kaizen.

El concepto de Kaizen puede visualizarse como una sombrilla que cubre todas estas técnicas administrativas japonesas que tanto renombre han alcanzado a nivel mundial. El Kaizen explica por que en el Japón, las compañías no pueden seguir siendo las mismas durante mucho tiempo. Esta percepción, es la diferencia de como se entiende el cambio en Japón y en Occidente.

A diferencia de las prácticas occidentales, el Kaizen está orientado a las personas y dirigido a los esfuerzos de las mismas. Así mismo el Kaizen resalta la importancia de los procesos ya que estos deben ser mejorados antes de que se produzcan los resultados finales.

El Kaizen está basado en la Cultura de la Calidad Total (TQC) que tiene como filosofía la Calidad como la base para la satisfacción del cliente.

La Misión organizacional en el KAIZEN es:

«Nuestra misión es mejorar continuamente nuestros productos y servicios para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, permitiéndonos prosperar como empresa y proveer un retorno razonable de inversiones a nuestros accionistas».

DEFINICIÓN DE CALIDAD EN EL KAIZEN

Calidad es:

«La propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie».

La calidad viene siendo pues, la característica que permite distinguir y apreciar determinado producto para decidir entre la conveniencia o inconveniencia de su uso.

La calidad distingue también a quienes producen un artículo o proporcionan un servicio, ya que establece la diferencia entre lo bueno y lo malo, entre lo apropiado y lo que no lo es, según sean nuestras necesidades y/o expectativas.

¿QUÉ ES CALIDAD?

- Calidad es la conformidad de un producto con las especificaciones.
- Calidad es la adecuación con el uso (M. R. Juran)
- Es un conjunto de características intrínsecas en el desempeño de un producto o servicio que satisface las expectativas y deseos de los clientes.

¿QUÉ ES TQC?

- Es una filosofía que orienta la forma como una empresa hace negocios.
- Es un proceso de cambio continuo, visualizando la efectividad de la organización.

* Instituto de Investigación de la Facultad de Ingeniería Industrial. UNMSM
E-mail: * luisraezgue@hotmail.com; ** calidadtotal@hotmail.com



- Es un proceso participativo en donde los involucrados tienen las condiciones para desarrollar sus potenciales con SINERGISMO (objetivo común)..

La visión organizacional en el KAIZEN es una visión de futuro, que da poder, debe ser:

- Formulada por líderes.
- Coherente y convincente.
- Compartida y aceptada.
- Positiva y alentadora.
- Amplia y detallada.

Según Joel Arthur Barker:

«La visión, es el resultado de nuestros sueños en acción y precede al éxito. Una visión sin acción no da resultados, carece de sentido. La visión permite definir nuestro destino en base a objetivos claros, si no lo tenemos, no hay futuro».

PRINCIPIOS GUÍAS DEL TQC

TQC provocará algunos cambios en el antiguo estilo de hacer negocios. Existen cuatro principios guías que podrían ser llamados «Mandamientos del TQC».

Satisfacción del Cliente

En primer lugar debe estar la satisfacción del cliente. Nuestros productos y servicios deben exceder las necesidades y expectativas de nuestros clientes en todas las áreas de calidad, costos, entrega y tiempo. El objetivo es darle mayor valor al producto por el que nuestros clientes están dispuestos a pagar.

Mejoramiento del Proceso

Todo el trabajo es el resultado de un proceso. TQC se enfoca en dicho proceso hasta comprenderlo, manejarlo y ejecutarlo. Cuando se comprende el proceso, éste se podrá mejorar continuamente.

La filosofía mercantil tradicional considera la innovación como una fuente de mejoramiento del proceso.

La filosofía de TQC dice que la innovación es importante; sin embargo la acumulación de pequeñas mejoras incrementarán nuestras ganancias.

Gente

Para TQC, la gente tiene mayor importancia, los asociados son la fuente principal del mejor desarrollo de los procesos.

Valoramos la dedicación, el conocimiento y la creatividad de los hombres y mujeres. Todos tienen la habilidad para contribuir en nuestra misión de mejoramiento constante.

TQC enfatiza la cooperación y la comunicación entre todos los asociados de la organización. Este respeto y coordinación entre los departamentos tiene como resultado productos y servicios que exceden las expectativas de los clientes.

Acción basada en hechos

Una cultura de calidad total basa sus decisiones en una recopilación de los datos concretos y en un análisis minucioso de los mismos. Es esencial tener la información adecuada para comprender y mejorar el proceso de trabajo.

Hablar con datos

Letrero de la pared - Sala de Reuniones : «Confiamos en Dios. Los demás sirvanse traer sus datos concretos».

- Convertir los problemas en datos.
- Resolver los problemas con datos.
- Tomar las decisiones con datos.

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO DE TQC

- Liderazgo Gerencial: Desde arriba, comprometido y Activo
- Metas claramente extendidas y convenidas.
- Pensamiento innovador.
- Control apropiado del rendimiento del proceso.
- Trabajo en equipo.
- Compartir, promover y reforzar los éxitos.
- No apegado a la forma antigua.
- Entrenamiento.

CULTURA DE CONFIANZA DEL KAIZEN

Un factor importante y fundamental dentro de un equipo humano es la confianza. esta se obtiene teniendo en cuenta:

- Respeto a los demás.
- Capacidad de diálogo.
- Capacidad de reconocer los propios defectos.
- Motivación para aprender.
- Voluntad permanente para mejorar como ser humano.
- Aceptar errores y cambiar acciones que los originaron.
- Proceso educacional continuo.
- Involucrar a las personas.
- Trabajar sobre puntos fuertes.
- Aprender a escuchar lo positivo y negativo.
- No ser imprescindible.
- Eliminar asuntos de poder.
- Confiar en la capacidad de las personas.
- Hacer contacto personalizado.
- Dar reconocimiento.

- ¿Qué genera una cultura de confianza?
- Eliminación de controles.
- Posibilita la delegación de responsabilidades.
- Crea ambiente para trabajo en equipo.
- Mejora la comunicación dentro de la organización.
- Crea conciencia en la asunción de responsabilidades.
- Conduce a la participación.
- Permite desarrollar la creatividad.
- Desaparece el temor a las críticas.
- Aceptación de retos.
- El ambiente de trabajo está orientado a la realización del ser humano.
- Permite una adecuada integración.

KAIZEN

KAI = Cambio
ZEN = Bueno (para mejor)

Concepto de kaizen

Supone que nuestra forma de vida merece ser mejorada constantemente.

Forma de pensar y estrategias de desarrollo orientadas hacia procesos para asegurar el mejoramiento continuo, involucrando a gente en todos los niveles jerárquicos de la organización.

Pequeños mejoramientos todos los días, pueden conducir a la organización a competir en un mercado global.

Mensaje del kaizen

Hacerlo mejor, fabricarlo mejor, mejorarlo aun si no está roto ni defectuoso, porque si no lo hacemos, no podemos competir con aquellos que si lo hacen.

Los cinco pasos del kaizen

El movimiento de los cinco pasos del Kaizen, también conocido como 5-S, toma su nombre de cinco palabras japonesas: Seiri, seiton, seiso, seiketsu y shitsuke.

Seire: Organización: Cada cosa en su lugar y un lugar para cada cosa.

Seiton: Reducir búsquedas: Facilitar el movimiento de las cosas, servicios y personas.

Seiso: Limpieza: Cuando todo está limpio, todo está ordenado y se simplifican los procedimientos.

Seiketsu: Estandarización y simplificación de procesos: Mantener el orden, organización y limpieza en el ambiente y las personas.

Shitsuke: Disciplina y buenos hábitos de trabajo: Basados en el respeto a las reglas y a las personas (compañeros de trabajo y clientes).

Kaizen: Significa pequeños mejoramientos hechos en el status quo (condiciones vigentes), como resultado de un esfuerzo en forma progresiva.

Innovación: Involucra un mejoramiento drástico en el status quo, como resultado de una gran inversión en tecnología y equipo.

Ley de Parkinson: «Una vez que una organización ha construido su edificio, comienza a declinar». Tiene que haber un gran esfuerzo continuo aun para mantener el status quo.

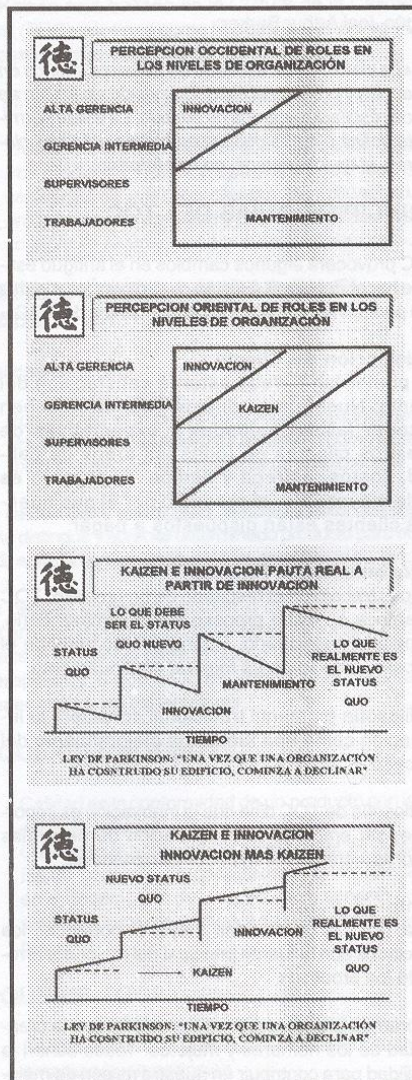


Figura 1. Percepciones y relaciones del Kaizen.



Pensar en mejoramiento de procesos:

- ¿Cuál es el mejor proceso a usar para suministrar vuestro producto?
- ¿Puede Ud. estandarizar el proceso?
- ¿Puede Ud. mejorar este proceso reduciendo el tiempo de ciclos, demoras, errores?
- ¿Aplicar la metodología PDCA?



EL CICLO PDCA

BENEFICIOS DEL KAIZEN

Son múltiples los beneficios que se logran al aplicar una estrategia de Kaizen dentro de la organización, ya que esta filosofía de mejoramiento continuo permite alcanzar una mayor productividad y calidad, sin efectuar una inversión considerable de capital. Por otra parte, el Kaizen también es un enfoque humanista, ya que está basado en la creencia de que todo ser humano puede contribuir a mejorar su lugar de trabajo.

Para el Profesor Yoshinobu Nayatani, de la Osaka Electronics Communications University, las principa-

les ventajas de la estrategia del Kaizen y la administración de control de calidad total son las siguientes:

- Las personas entienden los asuntos críticos reales con mayor rapidez.
- Se pone mayor énfasis en la etapa de planeación.
- Se fomenta una forma de pensamiento orientada al proceso.
- Las personas concentran su atención en los asuntos de mayor importancia.
- Todos participan y contribuyen a la construcción de un nuevo sistema.

Mediante una estrategia de Kaizen, se logra que los negocios sean más productivos y lucrativos, sin descuidar el recurso más valioso de toda empresa, las personas.

CONCLUSION

KAIZEN significa: Progresos pequeños, sucesivos, gracias a la confianza puesta en su gente, a la paciencia y a la educación destinados a colocar a la calidad en primer lugar, a fin de poder satisfacer al cliente.

BIBLIOGRAFÍA

1. **García P., Manuel, 1994**, Cultura de la Calidad, 1era edición, Editorial UNMSM
2. **Masaaki, Imai 1992**, Kaizen. La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa, 1era Edición, Editorial CECSA.

