

Kaizen, la mejora continua y la curva de aprendizaje

Abstract

Dentro de los últimos 20 años se habla del término de mejora continua en el que las empresas tratan de aplicar el concepto en sus procesos, productos y atención a clientes. Este concepto toma fuerza cuando se emplea el pensamiento Kaizen, clave del éxito de la competitividad de la industria japonesa, que resurgió gracias a los conceptos de calidad total, en la cual los sistemas de calidad ISO 9000 y el de Lean Manufacturing se consideran como los principios de mejora continua y como su base.

Esta filosofía se fundamenta en el Zen, que menciona seis principios:

1. Vivir juntamente en las mismas condiciones (igualdad de derechos).
2. Observar las mismas reglas (igualdad de obligaciones).
3. Dominar la palabra para evitar las disputas (respeto).
4. Compartir los bienes (recompensas similares).
5. Compartir los distintos puntos de vista (involucramiento).
6. Crear la armonía de opiniones.

Mejora continua y Kaizen

La mejora continua hace la diferencia entre las empresas que manejan este concepto y las que no, ya que en corto tiempo puede lograr grandes cambios en la organización que impactarán de una manera significativa la operación. En aquella donde se implementará el concepto Kaizen, para obtener un ambiente saludable y de mejores económicas en las organizaciones, se debe elaborar la siguiente planificación estratégica:

1. Compromisos de los altos directivos.
2. Hacer conocer con claridad y precisión sus ventajas.
3. Dar participación a los empleados.
4. Capacitación continua.
5. Planificación.
6. Reconocer los factores de supervivencia.
7. Comprometerse con un trabajo a nivel de organización.
8. Implementar un sistema de evaluación.
9. Participación de los integrantes de los beneficios de la organización.

Desarrollo

El término kaizen y la mejora continua consisten, como primer paso, en realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), en el que los directivos deben conocer claramente

esta situación para obtener ventajas de las Fortalezas y Oportunidades, poder combatir las Debilidades y esquivar las Amenazas.

En el marco estratégico se observan los diversos escenarios y cómo se pueden enfrentar, para lograr mejor eficiencia y mejores controles. Aquí deben preverse las situaciones negativas o positivas de una manera creativa, tanto internas como externas, que obligan a la empresa a tomar decisiones rápidas para evitar pérdidas y obtener beneficios.

El control y evaluación constante de los resultados obtenidos permitirá hacer ajustes en los planes como en los presupuestos, con el fin de cerrar brechas entre los objetivos propuestos y los logros alcanzados.

La idea simplificada es el círculo de Deming (PREA), siendo: Planificar, Realizar, Evaluar y Actuar, que en materia de calidad se debe usar a todos los niveles de la organización en: calidad, productividad, costos, tiempos de entrega, capacidad de respuesta, flexibilidad, capacidad de innovación, satisfacción de clientes y consumidores entre otros.

La estrategia Kaizen equipos-sistemas-proceso

Como primera instancia se debe organizar un equipo de mejoras y proyectos estratégicos (EMPE), constituidos por los responsables de área encargados no sólo de desarrollar las estrategias, sino además de apoyar las actividades para implementar éstas, así como para conseguir los recursos para las gestiones de proyectos de mejora.

El EMPE tendrá tres funciones fundamentales: analizar, corregir, eliminar los desperdicios estratégicos. ¿Cuáles son los desperdicios estratégicos?, ¿por qué son desperdicios?, ¿cómo se eliminan? Los desperdicios estratégicos son:

1. Las capacidades de los empleados desperdiciadas.
2. La falta de enfoque y posicionamiento.
3. Tiempo.
4. Información.
5. Oportunidades del entorno.
6. Fortalezas de la empresa.
7. Clientes/Consumidores.

Capacidad desaprovechada de los empleados

Uno de los desperdicios comunes es la falta o infrautilización de las capacidades (conocimientos, aptitudes, experiencias) de los empleados y obreros. Se debe, fundamentalmente, a criterios Taylorianos creer que los gerentes son los únicos que piensan y los obreros sólo usan sus manos, desperdiciando un enorme potencial de crecimiento de la organización y de los individuos.

Otra actitud es la de contratar externos en puestos de nivel superior sin considerar al personal existente, creando desmotivación y disminución de apoyo a la organización y por consiguiente niveles bajos de desarrollo y alta rotación de empleados, así como empleados con falta de interés en el futuro de la empresa. Estudios realizados en Estados Unidos han determinado que las empresas que tienen menores índices de rotación poseen mayores niveles de rentabilidad.

A los empleados se les paga por una jornada de ocho horas regularmente, pero investigaciones han revelado que solamente se usa 20% de los conocimientos de que dispone la empresa, esto quiere decir que se tiene espacio para una mayor eficacia, mayor beneficio, mayor crecimiento y un mayor margen competitivo.

¿Cómo superar esto? En primer lugar se requiere de la participación de los empleados agrupados en equipos de trabajo y sistemas de sugerencias que permitan una autovaloración y crecimiento personal, logrando así una mayor participación y compromiso; esto va seguido del enriquecimiento del trabajo, tanto en forma vertical, como horizontal, permitiendo desarrollar una mayor parte del proceso y que los empleados organicen y planifiquen sus propias labores, en la medida de lo factible.

La organización debe contar con una base de datos que sirva de inventario de todas las experiencias, conocimientos, cursos de capacitación y aptitudes de distintos empleados tanto dentro como fuera de la empresa.

Los recursos humanos son básicos en la existencia de la organización: conforme ésta trate a sus empleados éstos tratarán a los clientes. Aunque la empresa tenga automatizados sus procesos, los operarios son fundamentales en la mejora continua de procesos, diseño de productos, mantenimiento, atención a clientes y los procesos de comercialización. Por eso dejar a los empleados de lado es una invitación al desastre.

Falta de enfoque y posicionamiento

La falta de enfoque lleva a la empresa a malgastar sus recursos, incurriendo en bajos rendimientos e inclusive en pérdidas. El enfoque significa concentrar energías y capacidades empresariales en aquellas actividades o negocios en los que la compañía tenga ventajas competitivas o bien mayores utilidades o niveles de rentabilidad.

Se dan, frecuentemente, casos en los que la actividad generadora de mayores beneficios no coincide con la de mayor rentabilidad; habrá que analizar cuál debe ser la política: si los beneficios o la rentabilidad, con la perspectiva de las mayores ganancias.

Por otro lado, es importante el posicionamiento que se tiene en la mente de los consumidores.

Tiempo

Este recurso no es contabilizado, por lo que a la hora de los resultados no se puede reservar; más bien se consume, hagamos o no una utilización útil del mismo. Malgastar el tiempo es algo muy grave, sobre todo cuando ha pasado un periodo muy largo sin obtener ningún resultado.

El tiempo debe enfocarse en cuanto a tiempos de espera, preparación, cola de proceso, inactividad, tiempos de entrega, mejoras de producción de nuevos diseños, generación de resultados positivos o negativos en los procesos y actividades de la empresa.

Es necesario tanto presupuestar como inventariar la utilización de este recurso a efecto de hacerlo más productivo y eficaz; deben fijarse objetivos con fechas claras de ejecución y realización, ya que se debe de lograr el mayor número de actividades posibles de mejora con el menor tiempo posible como propósito.

Información

En este caso el problema radica en falta de información como en la mala calidad de la misma, o el exceso de información que no se utiliza de manera correcta. Todo esto desaprovecha oportunidades para corregir defectos, hacer frente a las adversidades y mejorar los procesos de producción y satisfacción de los clientes.

Desperdiciar oportunidades

Ya sea por falta de información, mala planificación, incapacidad de la dirección, o carencia de recursos materiales o humanos de una empresa, se pueden perder oportunidades engendradas en el entorno externo de la misma. Es obligación de los directivos planificar de antemano las acciones a realizar para aprovechar las oportunidades que se pueden dar en determinados escenarios económicos, sociales, tecnológicos y políticos.

Desperdiciar las fortalezas de la empresa

La mala planificación, la ausencia de inventarios permanentes de recursos humanos, una mala o pésima gestión de tesorería son, entre otras, razones por las que no se aprovechan plenamente las fortalezas de la empresa para generar beneficios económicos y de posicionamiento.

Pérdida de clientes y consumidores

Gran cantidad de compañías pierden día con día su máspreciado activo: los clientes. Esto se debe a que no hacen caso de los reclamos ni las sugerencias, o bien porque no prestan un servicio de calidad y no estudian las necesidades y deseos de la gente.

Todos estos desperdicios estratégicos se resumen en falta de plan de trabajo. La planeación, como la mejora continua, requiere disciplina y responder a una cultura que fija unos objetivos de excelencia en sus procesos de planificación. Muy pocos lo hacen a conciencia como un proceso a evaluarse y mejorarse día con día.

La planificación debe verse por parte de los directivos como una metodología de diagnóstico, análisis, evaluación, creatividad, innovación y actitud proactiva, y debe realizarse con la participación plena de la organización en conjunto.

En nivel operativo se trabajará con equipos de prevención y reducción de desperdicios (EPRD), quienes trabajarán en el proceso de detección y del proceso de eliminación de desperdicios; esto no implica que sea un mismo equipo, sino deben ser distintos.

Proceso de innovación permanente

Innovar, como acción creativa de mejora en los procesos productivos, diseños de productos y procesos administrativos y comerciales, es una estrategia que se realiza de forma continua y sistemática, que da a las empresas ventajas importantes sobre sus competidores.

En las empresas como 3M, Casio, Sony, Microsoft, entre otras, continuamente están cambiando e innovando sus productos, bajo una filosofía en la que se promueve la intuición y la imaginación para el desarrollo del personal y la organización.

Factores fundamentales de supervivencia

Es crítico reconocer cuáles son los factores de supervivencia para una empresa determinada, en un tipo de industria, dentro de un marco y entorno sociales, económicos y políticos.

Uno de esos factores para dentro una empresa, en mediano y largo plazo, es la mejora continua como valor estratégico, la cual se plasma en los costos unitarios, como niveles de productividad a través de lo que se llama curva de aprendizaje.

En los desperdicios estratégicos comentados, se involucran ciertos conceptos que cubre el Kaizen, siendo:

- Orientación al cliente.
- Control de calidad total.
- Círculos de calidad.
- Automatización.
- Disciplina.
- Sistema de sugerencias.
- Mantenimiento total de producto.

- Kanban.
- Mejoramiento de la calidad.
- Justo a tiempo.
- Cero defectos.
- Actividades en grupos pequeños.
- Mejoramiento de la productividad.
- Desarrollo de producto nuevo.

En el que se aplica el Círculo de la calidad de Deming, en la siguiente figura.

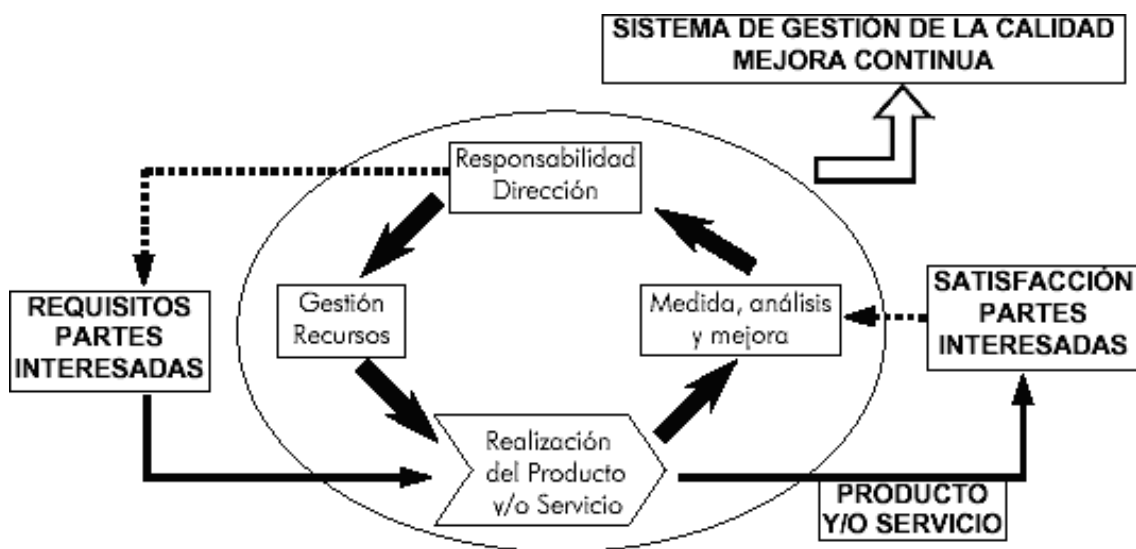


Figura 1. Círculo de la calidad de Deming

Juicio crítico del asunto abordado

El termino Kaizen significa el mejoramiento continuo en la vida personal, familiar, social y de trabajo, involucrando a todos por igual. Aplicando la filosofía Zen que menciona los principios:

1. Vivir juntamente en las mismas condiciones (igualdad de derechos).
2. Observar las mismas reglas (igualdad de obligaciones).
3. Dominar la palabra para evitar las disputas (respeto).
4. Compartir los bienes (recompensas similares).
5. Compartir los distintos puntos de vista (involucramiento).
6. Crear la armonía de opiniones.

La implantación del concepto Kaizen se aplica en la Planeación Estratégica en:

1. Compromisos de los altos directivos.
2. Hacer conocer con claridad y precisión sus ventajas.
3. Dar participación a los empleados.

4. Capacitación continua.
5. Planificación.
6. Reconocer los factores de supervivencia.
7. Comprometerse con un trabajo a nivel de organización.
8. Implementar un sistema de evaluación.
9. Participación de los integrantes de los beneficios de la organización.

Haciendo el desarrollo para disminuir o eliminar los desperdicios en:

1. Las capacidades de los empleados desperdiciadas.
2. La falta de enfoque y posicionamiento.
3. Tiempo.
4. Información.
5. Oportunidades del entorno.
6. Fortalezas de la empresa.
7. Clientes/Consumidores.

Perspectivas de solución

En la organización se deber realizar una modificación en la filosofía de la compañía, para buscar una filosofía de cambio hacia la mejora continua desde los principios del ZEN, con la correspondiente implementación de la planeación estratégica y la disminución de los desperdicios, aplicando los siguientes conceptos:

- Orientación al cliente.
- Control de calidad total.
- Círculos de calidad.
- Automatización.
- Disciplina.
- Sistema de sugerencias.
- Mantenimiento total de producto.
- Kanban.
- Mejoramiento de la calidad.
- Justo a tiempo.
- Cero defectos.
- Actividades en grupos pequeños.
- Mejoramiento de la productividad.
- Desarrollo de producto nuevo.

En el que se aplica el círculo de la Calidad de Deming, para lograr mejores rendimientos, rentabilidades y economía de la organización.

Ejemplos de la filosofía Kaizen

Por último, mostramos algunos ejemplos de aplicación en la empresa, basados en la filosofía Kaizen:

- Reuniones de empleados y jefes. Un buen ejemplo del Kaizen sería establecer reuniones periódicas entre empleados y jefes para analizar y resolver los conflictos existentes en la empresa y crear tácticas para mejorarlos.
- Organización del trabajo en grupos: otra de las metodologías del Kaizen que pueden llevar al éxito en el trabajo sería la organización del trabajo en pequeños grupos que realicen distintas labores o proyectores, garantizando así una mayor implicación de los trabajadores.
- Fijación de objetivos: principalmente destaca de la filosofía Kaizen el establecimiento de un objetivo común, de forma que todos los trabajadores unan fuerzas y se esfuercen en alcanzarlo.

Conclusión

De acuerdo con la filosofía ZEN, implantando y desarrollando el Kaizen se obtiene una mejor armonía en la organización para disminuir los desperdicios inherentes a un proceso productivo y administrativo, y para obtener avances en los rendimientos, rentabilidades y economía de la empresa.

Bibliografía

Kaizen la Ventaja Competitiva, tomado de <http://genesis.uag.mx/posgrado/revistaelect/calidad/cal012.pdf>
Lefcovich, Mauricio León (2009). *Estrategia Kaizen*. Argentina: Editorial Ci

