

---

## I. EL ARMA SECRETA JAPONESA

La organización debe ser considerada como un sistema donde interactúan los diferentes elementos que la conforman; personas, procesos y recursos, con el propósito de obtener los resultados deseados. Implica, también, una participación masiva de todas las personas, en el mejoramiento continuo de los resultados mediante la adecuada administración de los procesos. En este camino del desarrollo, el profesor Masaaki Imai entregó, en la década de los 80, su primer libro sobre Kaizen, un concepto que revolucionó el mundo de los negocios por ser, no una herramienta más o una nueva tecnología de gestión, sino una filosofía de vida y de manejo empresarial que busca generar solidaridad organizacional hacia propósitos comunes, con métodos de trabajo efectivos y una nueva cultura de la participación y el compromiso; todo esto centrado en un profundo respeto por la dignidad humana.

Por lo que el compromiso profundo del Japón con el aprendizaje organizacional, puede ser resumido en una sola palabra: Kaizen; una palabra que no tiene equivalente en inglés. Kaizen significa el mejoramiento continuo e incremental. Un experto japonés en administración escribe:

La estrategia del Kaizen es el concepto más importante de la gerencia japonesa, la clave del éxito competitivo japonés y una de las palabras más comunes en este país. En los periódicos, la radio y televisión, aparecen diariamente aseveraciones realizadas por funcionarios del gobierno y políticos respecto a esta filosofía y su contribución en la balanza comercial con los Estados Unidos, el Kaizen de las relaciones diplomáticas con el país y el del sistema de bienestar social. Tanto los patrones como los obreros hablan del Kaizen de las relaciones industriales. En las empresas, este concepto está tan

profundamente arraigado en las mentes tanto de gerentes como de trabajadores; que frecuentemente ni siquiera se dan cuenta que están pensando en este sistema.

### **1.1 Dos enfoques contrastantes del Mejoramiento Continuo (Kaizen)**

En los Estados Unidos, una de las expresiones predilectas es "si no está roto, no lo vayas a arreglar". En el Japón, uno de los refranes populares dice: "Recoge el último grano de arroz del rincón del plato". La administración occidental rinde culto en el altar de la innovación. Esta innovación se mira como grandes cambios en el despertar de los adelantos tecnológicos, o en la introducción de los últimos conceptos administrativos o técnicas de producción. Por otra parte, Kaizen con frecuencia no es dramático ni sutil y sus resultados rara vez son visibles de inmediato. Una gran diferencia entre Kaizen y la innovación es que en tanto el primero no requiere de una inversión necesariamente grande para implementarse, sí requiere una gran cantidad de esfuerzo continuo y dedicación. La filosofía de Kaizen puede ser una característica de la antigua cultura japonesa, pero su aplicación a la economía de la curva de aprendizaje, en alta tecnología de la manufactura; ha sido el resultado del aumento extraordinario de la productividad japonesa.

Kaizen enseña que el primer paso hacia el mejoramiento, es aceptar que existe un problema. Mientras un problema no se reconozca, no puede recibir la atención requerida para eliminarlo. Siguiendo esta lógica, no es sorprendente que las dos prácticas de la manufactura japonesa más famosas, el control total de la calidad y la producción "justo a tiempo", están diseñadas para descubrir los problemas de producción difíciles de detectar.

De una manera similar, el sistema de producción "justo a tiempo" del Japón, contradice las prácticas tradicionales de los Estados Unidos. En las fábricas norteamericanas, cada estación de trabajo mecánico es una isla de producción. Durante el

---

turno de trabajo, los componentes producidos en cada estación están cargados en grandes contenedores, los cuales se trasladan en carretillas elevadoras de horquilla, hacia áreas de almacenamiento del inventario. Cuando el trabajador de la siguiente etapa necesita más componentes, el operador de carretilla elevadora de horquilla entrega un contenedor, tomado de este inventario. Cuando el segundo trabajador encuentra un componente defectuoso, lo arroja al montón de desechos o al depósito de material, para ser vuelto a trabajar. Si la maquinaria de la primera estación estuviera desafinada, cientos o aun miles de componentes defectuosos, podrían enviarse al inventario antes de que se descubriera el defecto. Para mantener el flujo de la producción y evitar la eliminación de todos los componentes malos, los defectos pueden ser simplemente ignorados.

El sistema “justo a tiempo” de los japoneses, elimina esta práctica al prohibir los inventarios entre las estaciones de trabajo. Pequeños conjuntos de componentes son enviados inmediatamente de una estación de trabajo a la siguiente. Tan pronto como se encuentra un defecto, se vuelve a mandar el componente defectuoso directamente al trabajador previo. Las fábricas tradicionales norteamericanas parecen un archipiélago de islas de producción aisladas, una de la otra, por un mar de inventario; pero las plantas japonesas son sistemas estrechamente integrados de producción de flujo continuo. Los obstáculos sumergidos que se oponen a la calidad, quedan al descubierto cuando el mar de inventario se disuelve.

Bajo el sistema japonés de control total de calidad, en un proceso de manufactura se monitorea cada paso para identificar sus defectos. En contraste, el control de calidad tradicionalmente utilizado en Estados Unidos, tiende a subrayar las inspecciones hechas al final de la línea por un departamento de control de calidad. En Japón, cada trabajador sirve

---

como inspector de calidad respecto a su propio trabajo. Los defectos se localizan y arreglan donde ocurren. En lugar de esperar a las revisiones finales para detectar los productos irregulares, el Japón incorpora la calidad en cada etapa, al exponer los problemas cuando suceden.

La cultura japonesa subraya la importancia del "grupo", a un grado que resulta incomprensible a la mentalidad occidental. En la moderna economía japonesa, ese grupo es la empresa. Para ojos occidentales, una empresa es simplemente un lugar de trabajo donde los individuos se juntan para ganarse la vida. Para los economistas occidentales, la empresa es como una máquina, es la entidad que tiene como única meta, maximizar las ganancias. Pero los japoneses conciben a la empresa como un organismo vivo, cuya meta es la sobrevivencia.

Debido a que la economía capitalista opera como un ecosistema en evolución, esta diferencia en actitud ayuda a explicar por qué los japoneses han superado a los norteamericanos.

Para los Estados Unidos, la nación que dominó el siglo veinte, tal aceptación es extremadamente dolorosa. En lugar de enfrentarse al futuro, muchos norteamericanos prefieren recordar el pasado. Para ellos, el momento supremo de su país ocurrió el 2 de septiembre de 1945, a bordo del USS Missouri, cuando el general Douglas MacArthur aceptó la rendición incondicional del Japón. En toda la historia, ninguna nación había dominado el mundo tan completamente.

---

## 1.2 El concepto Kaizen

El objetivo de la actitud "Kaizen", según Masaaki Imai <sup>1</sup> autor del libro "Kaizen, la llave del éxito japonés", es la mejoría constante. En el contexto organizacional significa que todos, altos directivos, jefes, supervisores y empleados, están comprometidos en un proceso de mejora constante. Este deseo por mejorar, ha sido tan firmemente inculcado en las mentes de los gerentes y trabajadores japoneses, que forma parte de sus hábitos inconscientes.

El concepto Kaizen se puede dividir en dos, por una parte KAI que significa cambio y por otra ZEN que significa bueno; por lo que este término se refiere a lo que denominamos mejora continua.

## 1.3 Kaizen y las 5 S's

El Kaizen se basa en aplicar pequeños y constantes cambios en lo que se denomina las 5 S's, los cuales se explican a continuación:

SEIRI: ORGANIZACIÓN. Cada cosa en su lugar y un lugar para cada cosa. ¿Tiene todo el personal bien definidas sus labores diarias?, ¿se sabe en que lugar se ubica cada mueble, máquina, equipo, material y persona?, ¿tienen reuniones periódicas para revisar tareas y resultados?

*1 El señor Masaaki Imai, quien participó en las etapas iniciales de este concepto, adoptó el lema y tituló a este libro "Kaizen, la clave del éxito japonés". Por lo que se ha dedicado a revisar la estrategia japonesa de las tres últimas décadas para mejorar la productividad, calidad y flexibilidad de cualquier empresa.*

---

Ante todo, es indispensable que entendamos que las organizaciones modernas están diseñadas para enfocarse al cliente. Antiguamente nos enseñaban a preparar organigramas estáticos que protegían las jerarquías, pero no facilitaban y simplificaban los procesos de compras, producción y comercialización.

Hoy en día se trata de minimizar la cantidad de niveles y sólo la gente indispensable para asegurar un buen servicio al cliente.

**SEITON: REDUCIR BÚSQUEDAS.** Facilitar el movimiento de las cosas, servicios y personas. ¿Tiene a la mano todo lo que necesita para su trabajo diario? A veces es más costoso no tener lo básico para desarrollar el trabajo, o por un exceso de celo se pierde tiempo en obtener tal o cual herramienta, elemento o insumo.

**SEIKETSU: SIMPLIFICACIÓN DE PROCESOS.** ¿Está seguro de que el proceso de logística, ventas y servicio es inmejorable? ¿no hay pérdidas de tiempo? Es típico de nuestro medio el exceso de trámites y aprobaciones para obtener un producto o servicio. No tenga miedo en ubicar y eliminar "pasos", que impiden el rápido y eficaz movimiento de productos y servicios hacia el público.

**SHITSUKE: DISCIPLINA Y BUENOS HÁBITOS DE TRABAJO.** ¿Existe respeto por las reglas de trabajo? ¿es el ambiente laboral equilibrado y justo? Si usted es el jefe y llega tarde al trabajo, no espere que sus colaboradores sean puntuales. La disciplina efectiva se basa en el trabajo igualitario y justo, en normas de trabajo claras y aceptadas por todos. El personal dedicado y disciplinado produce más, siempre que haya la motivación correspondiente. Típicamente, la gente espera un sueldo razonable, pero también espera buen trato, normas claras y oportunidad de hacer carrera.

---

SEISO: LIMPIEZA. La limpieza exagerada nos ayuda a aumentar el orden. ¿Están muy limpios sus almacenes, oficinas y baños? ¿es pulcra la entrega al cliente? Siempre pensamos que nuestra oficina es limpia, pero no nos atrevemos a entrar al fondo del almacén, ni a visitar los baños de vez en cuando, ni a abrir esos cajones abandonados. La limpieza nos lleva al orden y el orden nos ayuda a reducir costos.