

## II. PAPEL QUE JUEGA EL KAIZEN EN LAS ORGANIZACIONES

El concepto Kaizen, es particularmente necesario para el nuevo entorno económico mundial. En el pasado el sólo empleo de una estrategia de innovación fue útil, debido a que se tenían:

- Mercados de gran crecimiento.
- Consumidores orientados hacia la cantidad, más que la calidad.
- Recursos abundantes y a bajo costo.
- Más interés por incrementar ventas que por reducir costos.

Este ambiente cambió con las crisis petroleras de los años setentas de esta forma, la situación actual se caracteriza por:

- Fuertes incrementos en los costos de materiales, energéticos y mano de obra.
- Sobrecapacidad de producción.
- Mayor competencia en mercados saturados o decrecientes.
- Demanda de mayor calidad.
- Introducir nuevos productos con mayor rapidez.
- Necesidad de bajar el punto de equilibrio.

En estas nuevas condiciones, cualquier retraso en adoptar la última tecnología es costoso, pero también son igualmente costosos los retrasos en el aprovechamiento de las mejores técnicas de administración. Para las empresas mexicanas preocupadas por mejorar

la productividad y la calidad, pudiera ser de gran provecho conocer más a fondo el concepto "Kaizen".

En principio, hay que entender qué cosa es el cambio. Existen dos tipos de cambio; el rápido y el gradual. El rápido se logra con la innovación. El cambio gradual significa sumergirse en un proceso constante de cambio para mejorar. Podríamos decir que se trata de continuar evolucionando hacia formas más efectivas de proceder.

### **2.1 ¿Cuáles son los instrumentos del Kaizen?**

Los retos que se enfrentan son: mayor complejidad de las tareas, mayor descentralización de la toma de decisiones, mejor sistema de información en la estructura organizativa y modernización de los sistemas y equipos de trabajo. Esta evolución, implica necesariamente mayor creatividad, así como la utilización de las técnicas de mejoramiento desarrolladas hasta el momento.

Así, por ejemplo, bajo el concepto Kaizen se agrupan técnicas como: Orientación a las necesidades del cliente, control total de calidad (TQC), robótica, círculos de control de calidad, sistema de sugerencias, housekeeping o 5 S's, automatización, disciplina en el área de trabajo, mantenimiento de productividad total, kanban (ficha de control), código de barras, justo a tiempo (concepto jit), cero defectos, actividades de grupos pequeños (enriquecimiento del trabajo), relaciones gerencia-trabajador cooperativas, incremento de la productividad.

Un rápido análisis de la lista anterior, muestra que todos los empleados de una empresa deben estar involucrados en su proceso de modernización. De esta forma, se pueden conceptualizar diversos esquemas de participación en las actividades de innovación y mantenimiento, entendiendo por innovación el cambio radical para mejorar y por

---

mantenimiento, aquellas labores dirigidas a operar de acuerdo a los estándares tecnológicos actuales.

## **2.2 Responsabilidades en el proceso "Kaizen"**

Tal y como se mencionó en el apartado anterior, para el éxito en la implementación del Kaizen, se requiere la participación de cada individuo que forma parte de la organización, así como la alta dirección, gerencia, supervisores y trabajadores, quienes tendrán las siguientes responsabilidades:

### **ALTA DIRECCIÓN**

- Implantar el concepto evolutivo "Kaizen" como estrategia corporativa.
- Dirigir y apoyar al proyecto, asignando recursos.
- Establecer políticas y objetivos Kaizen, entre diferentes ámbitos organizacionales.
- Difundir y auditar las ventajas del método Kaizen.
- Construir estructuras, sistemas, métodos y procedimientos afines al concepto "Kaizen".

### **GERENCIA**

- Implementar las políticas y administrar el concepto evolutivo Kaizen, de acuerdo a lo indicado por la alta gerencia.
- Emplear el Kaizen en las funciones propias.
- Establecer, mantener y mejorar los estándares.
- Concientizar al personal, a través de programas intensivos de adiestramiento.
- Ayudar a los empleados a desarrollar habilidades y herramientas para la solución de problemas.

## SUPERVISORES

- Emplear el concepto en sus actividades funcionales.
- Formular planes y orientar a los trabajadores en el concepto Kaizen.
- Mejorar la comunicación con los empleados y levantar la moral.
- Apoyar las actividades de grupos pequeños (como círculos de calidad) y el sistema de sugerencias individuales.
- Introducir disciplina en el área de trabajo.
- Proponer sugerencias de mejoramiento.

## TRABAJADORES

- Participar en el mejoramiento, a través del sistema de sugerencias y por medio de la participación en grupos.
- Mostrar disciplina en el área de trabajo.
- Enfrascarse en un programa de autodesarrollo continuo, para convertirse en mejores solucionadores de problemas.
- Mejorar las habilidades y el desempeño personal, por medio de una educación multidisciplinaria.

Como puede observarse, el concepto evolutivo "Kaizen" implica una administración más preocupada por el proceso que por los resultados. Asimismo, centra su atención en las personas y está dirigido a mejorar sus esfuerzos. Si un vendedor mejora como vendedor, también mejorarán los resultados, es decir, las ventas. De esta forma, se logran también los propósitos que busca una administración orientada a los resultados.