

## IV. IMPLEMENTACIÓN DE LA FILOSOFÍA GEMBA

### KAIZEN EN EL SITIO DE TRABAJO

La aplicación del Gemba Kaizen de forma eficaz, ayuda a disminuir los costos, aumentar la calidad e incrementar la productividad en la empresa; sin necesidad de técnicas costosas ni de tener que seguir minuciosamente, el último grito en el estilo de dirección empresarial.

Un sencillo ejemplo, muestra más concretamente en qué consiste exactamente el Gemba Kaizen ilustrado en la Figura 1: En uno de los departamentos de una fábrica, se monta un producto. El proceso tarda siete segundos, los componentes se guardan en una estantería situada detrás de los montadores, de modo que los trabajadores emplean cinco segundos en darse la vuelta y tomar los diferentes componentes de las estanterías. En el montaje propiamente dicho, se emplean sólo dos segundos.

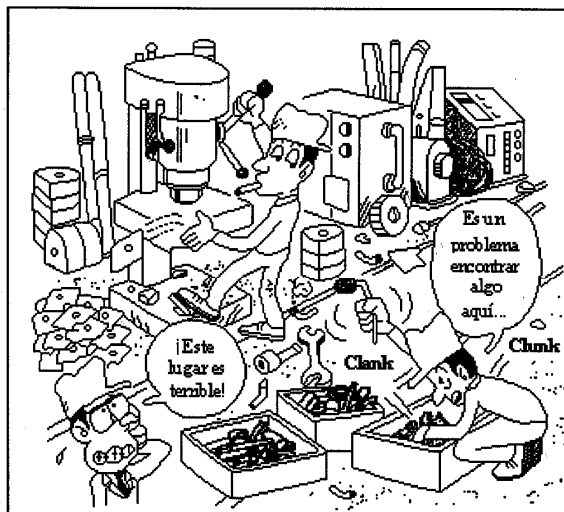


Figura 1. Un área no organizada, acarrea costos y por lo tanto es un blanco ideal para la aplicación de Gemba Kaizen

---

Para mejorar esta operación podrían hacerse pruebas, colocando al trabajador en la estantería delante de los montadores, de forma que sólo necesiten estirar el brazo para tomar cada una de las piezas; en lo que sólo se emplea un segundo. Se ha conseguido así, eliminar cuatro segundos improductivos por unidad. Estos segundos, pueden utilizarse para invertirlos en montaje con aumento de valor, lo que a su vez incrementa la productividad. Esto es Kaizen. Puede aplicarse en cualquier ámbito de la empresa, en la sociedad ¿por qué no?, en la vida privada.

#### **4.1 El centro de la acción (Gemba)**

Gemba, aunque es el lugar donde tiene efecto el aumento de valor, es una zona con frecuencia olvidada por la dirección. Muchos de los directivos, no parecen ver la producción como un departamento que genere ganancias. Normalmente, ponen mayor atención en el departamento financiero o en el de ventas.

Un consejo de dirección que presta atención al Gemba de forma regular, en seguida se da cuenta de las posibilidades que ofrece, para aumentar considerablemente las ganancias de la empresa.

En las siguientes secciones, se explicarán los elementos fundamentales para el éxito de la aplicación del Gemba Kaizen.

- Principios para la solución rápida de los problemas.
- QCD - el arte de combinar calidad, costos y entregas.
- Elementos fundamentales en la dirección del Gemba.
- Principios fundamentales para introducir y mantener el Gemba Kaizen.

---

## **4.2 Cómo resolver rápidamente los problemas**

En occidente, el Gemba se controla con frecuencia por medio de fuertes organismos sindicales. No es extraño, que la dirección evite involucrarse en cuestiones que tienen que ver con el Gemba. A veces da la sensación de haber perdido totalmente el control sobre la producción.

La dirección está hecha para dar apoyo a la producción y los directivos tienen que estar en contacto permanente y cercano con el Gemba, con la realidad; para poder dirigir la unidad de producción de forma efectiva. A continuación, se exponen cinco reglas de oro para conseguir una dirección de este tipo:

### **4.2.1 Busque el Gemba**

Donde se encuentra la problemática o donde la disparidad ha surgido. Lo que allí ocurre es responsabilidad de la dirección, de modo que tiene que encargarse de recibir regularmente desde ahí, información de primera mano, regularmente.

### **4.2.2 Concéntrese en el GEMBUTSU**

*Gembutsu* significa en japonés algo físico o tangible. En el contexto del Gemba, la palabra puede hacer referencia a una máquina descompuesta, un producto rechazado, una herramienta que ha sido destruida; mercancía devuelta o incluso un cliente que se queja.

Si una máquina deja de funcionar, no tiene sentido convocar a una reunión para discutir qué medida hay que tomar; mejor encárguese de arreglarla.

#### **4.2.3 Consiga una solución provisional del problema**

Sobre la marcha implemente una solución provisional del problema , así puede conseguir mantener el nivel de producción y se evitan los elevados gastos que trae consigo un paro en la producción.

Por ejemplo, en cierta empresa, una sierra industrial se paraba continuamente, debido a las virutas de metal que se iban metiendo en la correa del motor. La solución provisional fue tomada por el encargado de la máquina, quien se ocupaba de limpiarlas con un cepillo cuando se llenaba demasiado. Está claro que no era una solución de carácter permanente para uso continuo, pero se consiguió así, mantener la actividad en la producción.

#### **4.2.4 Averigüe las causas del problema**

Una vez que ha conseguido asegurar la actividad habitual con una solución provisional del problema, trate de averiguar las causas.

Una solución permanente al problema de las virutas de metal, podría ser la de colocar una plancha que evite que caigan en la correa. De esta manera, conseguiría resolver toda la problemática en unas horas o unos días. Sin embargo, los problemas suelen ser algo más complicados.

Empiece, por lo tanto, recopilando todo tipo de información sobre los diferentes aspectos del problema. Una de las mejores maneras de llegar al fondo de las causas, consiste en preguntarse por qué y continuar así hasta dar con la causa final.

La manera de actuar puede ilustrarse con un sencillo ejemplo: Imagine que hay alguien que esparce aserrín, en el recorrido entre varias máquinas de una fábrica.

---

Su pregunta: ¿Por qué esparce aserrín por el suelo?

La respuesta: Porque el suelo está resbaladizo y puede ser peligroso.

Su pregunta: ¿Por qué está resbaladizo el suelo?

La respuesta: Porque está lleno de aceite.

Su pregunta: ¿Por qué está lleno de aceite?

La respuesta: Porque gotea aceite de las máquinas.

Su pregunta: ¿Por qué gotea el aceite?

La respuesta: Porque se sale de los engranajes.

Su pregunta: ¿Por qué se sale de los engranajes?

La respuesta: Porque la goma está rota.

#### **4.2.5 Evite la repetición**

Cuando el problema se ha resuelto, primero de forma provisional y luego definitiva, tiene que evitar que vuelva a ocurrir, transformando el nuevo proceso en estándar. La estandarización es uno de los tres elementos fundamentales en la dirección del Gemba y garantiza un efecto continuo del Kaizen.

#### **4.3 QCD - El arte de combinar calidad, costos y entregas**

CALIDAD, COSTOS Y ENTREGAS (Quality, Cost, Delivery por sus siglas en inglés), son conceptos que requieren una definición clara. Están, más bien, interrelacionados entre sí. No tiene sentido comprar productos o servicios de mala calidad por muy atractivo, que sea el precio, e igual de absurdo es ofrecer productos de buena calidad a un precio atractivo si no se suministran en la cantidad y al tiempo que exige el cliente.

#### **4.3.1 Calidad**

Cuando se habla de calidad, lo normal es referirse a la calidad de un producto (calidad de productos). En un sentido más amplio, comprende también calidad en la serie de procesos en lo que se elabora un producto o se proporciona un servicio.

Sin embargo, en este caso, el concepto calidad incluye todas las facetas y fases de la actividad de la empresa: desarrollo, construcción, diseño, producción, comercialización, mantenimiento. Tradicionalmente, calidad se ha referido principalmente a la producción, de modo que se ha concentrado en el Gemba. La producción es siempre uno de los elementos principales de los que se compone la calidad, pero desde hace ya tiempo, se ha empezado a comprender que los aspectos de calidad referentes al diseño, a soluciones de productos adaptados al cliente y a la comprensión de las necesidades de los clientes son, por lo menos, igual de importantes. También es necesario el Kaizen en este tipo de actividades que puede contribuir a evitar muchos problemas potenciales y futuros en el Gemba.

Toda labor o actividad de desarrollo para obtener un nuevo producto y para el diseño de un nuevo proceso, empieza siempre a partir de trabajo con papeles. Los errores se corrigen entonces, sencillamente, tachando donde sea necesario sin que cueste nada. Pero los errores que se descubren posteriormente, durante la producción o lo que es todavía peor, cuando el producto ya ha sido entregado pueden suponer correcciones a menudo muy costosas.

#### **4.3.2 Reducción de costos**

Reducir costos, no es lo mismo que reducir la plantilla o reestructurar y presionar a los proveedores. Este tipo de recortes, ejerce presión sobre los procesos y resulta en una peor calidad.

La mejor manera de reducir costos en el Gemba, consiste en eliminar el aprovechamiento inútil de los recursos. Existen siete medidas que deben tomarse de forma simultánea:

- Mejore la calidad (la más importante)
- Aumente la productividad
- Disminuya el almacenaje
- Reduzca la línea de producción
- Disminuya el tiempo muerto de la maquinaria
- Disminuya la superficie
- Recorte los tiempos de producción

#### **4.3.3 Entregas**

La manera convencional de actuar, ha consistido en suministrar directamente desde el almacén y dejar que cada cliente pague los costos adicionales que esto supone. La filosofía “justo a tiempo”, supone un esfuerzo para producir y entregar la cantidad exacta de producto que el cliente necesita, justo en el momento preciso en que lo necesita. De esta manera, se evitan gastos innecesarios de almacenaje.

Calidad es una condición indispensable. El sistema “justo a tiempo” mejora tanto los costos como el tiempo de entrega, pero sólo funciona cuando se aplica sobre la base de un sólido sistema de calidad.

La mejora de la calidad, la reducción de costos y el sistema de entregas “justo a tiempo”, van intrínsecamente unidos. Conseguir la prioridad en los tres, al mismo tiempo, es la misión principal de un directivo consciente de Kaizen. Pero la calidad es lo más importante,

---

así que no caiga nunca en la tentación de reducir costos en detrimento de la calidad ni tampoco rebaje la calidad, a favor de una reducción del tiempo de entrega.

#### **4.4 Los tres elementos fundamentales en la dirección del Gemba**

Una empresa que vende productos de buena calidad a precios accesibles y que los entrega en el tiempo establecido, es una empresa que mantiene contentos a sus clientes, provocando su fidelidad. Su empresa puede llegar a ser una de éstas, si se rige por tres actividades principales:

- Estandarización
- Housekeeping
- Supresión de desperdicios o muda.

##### **4.4.1 Estandarización**

De las tres actividades que crean QCD, la primera y más importante es la estandarización. Una gestión acertada de las rutinas de una empresa, está basada en la máxima: Mantenga y mejore los estándares.

Un estándar se compone de una serie de normas escritas, que rigen los procesos utilizados en el trabajo ordinario, para producir y suministrar los productos. Las características más importantes de un estándar, son las siguientes:

- Es la forma mejor, más sencilla y segura de realizar una función determinada. Una rutina estandarizada es la expresión de la experiencia y la sabiduría, acumuladas durante muchos años.
- Es la mejor manera de conservar los conocimientos y habilidades. Un estándar documentado y específico, evita que los conocimientos desaparezcan con los empleados.



- 
- Muestra la conexión entre la causa y el efecto. Al estar construido con la experiencia como base, si se realiza una función concreta tal y como está indicado, se sabe cuál será el resultado.
  - Es la base para conservar y mejorar la calidad y la productividad. Seguir el estándar, supone conservar; renovarlo significa mejorar. Si no existe el estándar, no se sabe si se está mejorando o empeorando.
  - Especifica cuál es el fin y cómo se llega a él. Un estándar muestra qué se debe aprender.
  - Es la base de la formación. Se puede entrenar a los empleados para realizar su función, siguiendo el estándar correspondiente de forma automática.
  - Es la base del análisis y el control. Se encarga de recordar a los empleados en su lugar de trabajo, cuáles son los principales elementos y los puntos de control en el proceso; al mismo tiempo que los responsables pueden controlar si el trabajo se desarrolla de forma normal.
  - Evita que los errores sean tan frecuentes. Si un error se ha corregido, ya no vuelve a ocurrir si el procedimiento que lo llevó a cometerlo, se ha rectificado estandarizándolo.

Cuando algo no funciona, el responsable deberá ser quien averigüe cuál es la causa más profunda, para proceder a corregir la situación. A continuación, se modifican las rutinas para que el error no vuelva a repetirse.

Para constituir o mantener un estándar, hay que seguir cuatro pasos:

- Establecer rutinas que prevengan puntos problemáticos o inefectivos
- Implementar la rutina estandarizada.
- Controlar que la rutina introducida ofrezca el resultado deseado.
- Permitir que se establezca y se ponga en práctica la rutina en el día a día del trabajo.

Siempre hay una razón para repasar los procesos de trabajo y ver cómo pueden mejorarse sobre todo si existen señales de que las mejoras son necesarias, como pueden ser, por ejemplo, las quejas de los clientes.

Lo más difícil de la estandarización, es que ningún estándar es permanente. Si cree que el estándar va a quedar para siempre como grabado en piedra, lo único que conseguirá será el fracaso. La estandarización cambia, cuando cambian las circunstancias. Es necesario ser consciente de que todo estándar tarde o temprano tiene que modificarse.

#### **4.4.2 Las cinco fases del housekeeping**

En los lugares de trabajo donde pudieran surgir alarmas de una mala organización; reina con frecuencia una inefectividad frustrante. Una sencilla medida como puede ser barrer el lugar de trabajo o mantenerlo limpio, lleva habitualmente a un aumento de la productividad y el ahorro.

En un principio las cinco fases del housekeeping se desarrollaron para la industria de la producción, pero también las empresas de servicios se percataron que podían utilizarlas.

Las cinco fases son las siguientes:

Diferencie entre elementos necesarios e innecesarios en el Gemba y deshágase de estos últimos. Es muy normal encontrar todo tipo de objetos en el Gemba, pero, si se realiza un análisis más minucioso, se llega a la conclusión de que sólo unos pocos son realmente necesarios para el trabajo diario, los demás no se utilizan o se hace muy de vez en cuando. Una buena medida, es deshacerse de todo lo que no vaya a utilizarse en los próximos 30 días.

Esta fase suele empezarse nombrando un grupo que vaya al Gemba y marque con etiquetas rojas todo aquello que considere inútil, incluso aquellas cosas sobre las que existan dudas. Puede que en un principio se utilicen cientos de etiquetas.

A veces, los empleados pueden encontrar etiquetas rojas puestas en cosas que saben que utilizan. En ese caso, tendrán que demostrar que son imprescindibles para poder conservarlas.

Organice lo que queda siguiendo un orden práctico. Cuando todo lo que estaba de más ha sido retirado del Gemba, será necesario ordenar lo que queda de modo que se minimice el tiempo y el esfuerzo para obtenerlo. Cada cosa tiene que tener un lugar y nombre determinado, especificando también cuántos ejemplares de cada una de ellas, puede haber como máximo en el Gemba.

Las herramientas se marcan especificando su sitio. Las piezas o productos semimanufacturados se colocan en cajas, que a su vez, ocupan un sitio sobre rectángulos pintados en el suelo, en los que también figuran cuántas cajas pueden apilarse. Cuando se ha alcanzado el límite, ya no vale la pena producir más, ya que es más de lo que la próxima

---

fase del proceso puede consumir. De esta manera, se garantiza un flujo continuo e igual entre las diferentes estaciones.

Mantenga la limpieza en máquinas y entorno de trabajo. La limpieza debe incluir tanto máquinas como herramientas, paredes, suelos y otros espacios; esta tarea también presupone control. Si una máquina está cubierta de aceite, suciedad o polvo, es muy difícil descubrir el problema que va a surgir, pero cuando se limpia; es sencillo determinar la pérdida de aceite, la grieta, los tornillos o tuercas sueltas. La mayoría de los problemas de máquinas comienzan con vibraciones provenientes de tuercas sueltas, por el polvo y la suciedad que se cuele por las grietas, o por la falta de aceite. La limpieza de la maquinaria, supone normalmente una experiencia muy provechosa para quien la va a utilizar.

Otra de las medidas importantes en esta fase del proceso, es la de mantenerse a sí mismo en buenas condiciones utilizando, por ejemplo, ropa de trabajo adecuada o gafas de seguridad.

Convierta el control y la limpieza en una rutina. Es importante que las tres fases anteriores se proyecten y apliquen de forma sistemática, día a día. El Kaizen tiene que estar activo en todo momento; si se trabaja una vez es relativamente sencillo, lo difícil es el trabajo continuo. La dirección tiene que introducir sistemas y procedimientos que garanticen la puesta en práctica de todas las fases.

Consiga que todo el proceso se convierta en rutina, con la ayuda de la autodisciplina. Cuando se logra que estas fases sean una práctica continua y normal de la actividad, pasan entonces a formar parte de la rutina diaria cotidiana de la cultura de la empresa.

Las cinco fases del housekeeping tienen grandes ventajas para los empleados. Contribuyen a crear un ambiente de trabajo limpio, agradable y seguro; dan vitalidad al lugar de trabajo y aumentan la motivación y la moral de los empleados; disminuye la necesidad de pasar el tiempo buscando herramientas y el trabajo se vuelve más sencillo.

En conjunto, también ofrecen consecuencias positivas para la empresa: los empleados tienen mayor autodisciplina; resulta más fácil descubrir y eliminar pérdidas de tiempo, de esfuerzo y de material; ponen de manifiesto problemas con la falta de material o los desajustes entre líneas de trabajo, para poder buscar soluciones rápidas; ponen énfasis en los problemas de calidad, mejoran la efectividad, disminuyen los costos y reducen el número de accidentes.

#### **4.4.3 Eliminar el Muda**

Muda es la pérdida de tiempo, energía, trabajo o dinero. En la producción, cada recurso que se utiliza en un proceso, tiene que dar valor al producto. *Muda* son aquellas actividades que no aportan valor alguno; se habla de siete categorías diferentes:

*Muda de sobreproducción* es consecuencia de una exagerada preocupación debido a problemas en la maquinaria, productos defectuosos, ausentismo o por una mala predicción de la demanda. Se crea así una sobreproducción, por si acaso, ignorándose la necesidad real de productos para un uso efectivo del tiempo de producción. La consecuencia es que hay mayor consumo de materia prima antes de que se necesite, se derrocha trabajo y material; aumentan los costos de intereses, inventario, transporte y administración.

***Muda de inventario*** es otro tipo de pérdidas. Los productos ya terminados, los semimanufacturados y las piezas sueltas en el almacén, no aportan ningún valor, sino costos de local, equipo e instalaciones, como elevadores de carga o cintas transportadoras informatizadas y de trabajo. El exceso, lo único que hace es almacenar polvo, disminuir la calidad o quizás, incluso, perderse a causa de incendios u otros incidentes.

***Muda de reparaciones/rechazo de productos defectuosos*** es otro problema costoso. Los productos defectuosos paralizan la producción y exigen costosas reparaciones y transformaciones. Con frecuencia los productos deben desecharse, lo que supone un despilfarro de trabajo y recursos ya invertidos. Hasta el proceso de deshacerse de ellos, puede acarrear gastos innecesarios.

***Muda de movimiento***, se identifica observando cómo un empleado mueve las manos y los pies. Cuando alguien tiene que recorrer un espacio amplio para recoger el material o tiene que transportar y levantar objetos pesados; se está produciendo un derroche de tiempo y de esfuerzo. Una caja con las piezas o productos semimanufacturados tiene que estar situada de tal manera que el empleado pueda poner la pieza en la máquina lo más fácilmente posible. Cada movimiento que no aporta valor es muda y la solución es reorganizar el lugar de trabajo.

***Muda de procesamiento***, puede surgir debido a la falta de técnica o a un lugar de trabajo mal organizado.

***Muda de espera*** puede ser significativo, como cuando hay un defecto en la maquinaria. Surge también cuando alguien pasa el tiempo con los brazos cruzados, porque está

esperando a que llegue material de trabajo o de la línea anterior debido a un desajuste; también porque faltan piezas o se estropeó alguna máquina.

*Muda de transporte* es otro problema. El transporte es una función fundamental, pero el mero transportar sólo material o productos, no aporta valor alguno. En el peor de los casos, puede incluso producir deterioros. El muda se elimina reorganizando el lugar de trabajo, de manera que puedan suprimirse cintas transportadoras y otros equipos de transporte.

En japonés, se habla a veces de las tres MU: Muda, Mura y Muri; Mura es la irregularidad y Muri el trabajo estresante.

Cada vez que se interrumpe el flujo normal de trabajo de una estación o de un proceso, se dice que existe mura. Cuando las condiciones son demasiado estresantes para los empleados, las máquinas o los procesos; se dice que es muri. Un trabajador cansado o una máquina que rechina, son señales de que existe una sobrecarga, que a su vez, denota irregularidad. Tanto el mura como el muri, muestran la existencia de algún tipo de muda que se debe identificar y eliminar.

Eliminar el muda significa normalmente, dejar de hacer algo que se realiza de manera rutinaria, lo que es, por tanto, muy sencillo de hacer. Es una de las maneras más baratas y sencillas que tiene para mejorar su actividad. Lo único que se debe hacer, es ir al lugar de trabajo, identificar el Muda y proceder a eliminarlo. Es responsabilidad de la dirección tomar la iniciativa para eliminar el *muda* en cualquier sitio donde aparezca, ya sea en el proceso de transformación o en la administración de servicios.

#### **4.5 Poner los cimientos**

Para que el Gemba Kaizen tenga éxito, es necesario poner una base sólida que favorezca un clima Kaizen. Se debe motivar a los empleados continuamente, para que establezcan nuevos estándares, mantengan el lugar de trabajo en buen estado y eliminen todo tipo de pérdidas. Es necesario transformar la empresa, hasta conseguir que sea una compañía de aprendizaje, es decir, una empresa en la que tanto la dirección como los empleados, puedan desarrollarse en forma constante y aprovechar los conocimientos que contribuyan a mejorar la actividad. Sólo en una empresa con estas características, puede desarrollarse con éxito el Gemba Kaizen.

Una situación de este tipo, exige que dirección y empleados desarrollen fines y valores comunes. Para eso, hay que ofrecer a los empleados la posibilidad de un desarrollo continuo, animarlos para que aprendan a utilizar los métodos de Kaizen, como son las cinco fases del housekeeping o descubrir posibles pérdidas; irregularidad y estrés.

Es importante que aprendan a través de la práctica, más que por medio de la enseñanza de tipo colegial. La mejor manera de enseñar, consiste en realizar uno mismo lo que otros tienen que aprender; no basta con la teoría. En Japón, el Gemba Kaizen da siempre prioridad a la práctica por encima de la teoría. A continuación, se describen diez reglas que muestran cómo hay que implementar en la práctica el Kaizen en el Gemba:

1. Descartar el rígido pensamiento convencional sobre la producción.
2. Pensar en cómo hacerlo, no por qué no se puede hacer.
3. No buscar excusas. Empezar por cuestionar las prácticas actuales.



- 
4. No buscar la perfección. Hacerlo inmediatamente, aunque sea sólo para lograr el 50% del objetivo.
  5. Corregir los errores de forma inmediata.
  6. No gastar dinero en Kaizen.
  7. La sabiduría se presenta cuando se enfrenta la dificultad.
  8. Preguntar cinco veces ¿por qué? y buscar la causa fundamental.
  9. Buscar la sabiduría de diez personas, en lugar del conocimiento de una sola.
  10. Recordar que las oportunidades para Kaizen son infinitas.

Al introducir el Gemba Kaizen, se debe vencer una fuerte resistencia psicológica. Si las normas vienen impuestas desde arriba, esto puede, se ayuda a que los empleados acepten y colaboren en las actividades del Kaizen.

Los sistemas de sugerencias y los círculos de calidad, son señales claras de que los empleados están activamente involucrados en Kaizen.

Los sistemas de sugerencias occidentales se diferencian de los japoneses. En occidente se evalúan, sobre todo, los gastos que supone el cambio propuesto. Los líderes japoneses están más abiertos a premiar propuestas que favorecen también otros fines, así como hacer el trabajo más llevadero, seguro y productivo; eliminar la monotonía de las rutinas y la incomodidad, mejorar la calidad del producto y ahorrar tiempo o dinero.

Cuando los empleados trabajan siguiendo el Kaizen y aportan propuestas de estándares nuevos o mejorados, se sienten más involucrados con el nuevo estándar y desarrollan

consecuentemente, una autodisciplina para seguirlo. Este tipo de autodisciplina puede estimular el desarrollo de la siguiente forma:

- Recompense los pasos hacia el crecimiento
- Introduzca un sistema de sugerencias
- Establezca círculos de calidad
- Establezca sistemas de recompensas
- Comunique con claridad sus expectativas
- Fomente un clima de cooperación
- Enseñe el cómo y el por qué
- Elimine barreras
- Haga el progreso visible
- Cree un ambiente libre de amenazas

Cuando los empleados comienzan a involucrarse en las cinco fases del housekeeping, en la supresión de Muda y en la revisión de los estándares, se dan cuenta de las ventajas de las actividades del Kaizen y aceptan mejor los cambios que éstas traen consigo. Participando activamente en el proceso, se consigue un cambio de actitud y actuación. El desarrollo de la autodisciplina surge entonces, como una consecuencia natural.

#### **4.6 Roles y responsabilidad de los administradores del Gemba**

Tener objetivos claros y bien definidos, es uno de los requisitos para llevar a cabo con éxito una actividad Kaizen. Aunque la definición de objetivos debe darse en todos los niveles de la empresa, normalmente suelen tener su origen en el director general o en la

---

junta directiva. Las estrategias a largo plazo de la dirección, van separándose poco a poco en estrategias parciales a medio y corto plazo, en cada uno de los niveles, para posteriormente aplicarse conjuntamente a planes de acción y actividades más específicos.

Imagine que la dirección fija el objetivo de disminuir los gastos en un 10%. Esto supone para supervisores y responsables, una serie de subobjetivos concretos relacionados con la productividad, el volumen de almacenaje, el desecho de productos defectuosos y la organización del trabajo.

El objetivo de la actividad en el Gemba es QCD, es decir, productos de calidad a bajo precio, entregados en un tiempo determinado. Para poder alcanzar un objetivo específico, el supervisor tiene que saber tratar con empleados, material, maquinaria, métodos, medidas y hasta con el medio ambiente. A continuación se exponen algunas funciones del supervisor:

**MATERIAL:** Es responsable de que el material esté ordenado y en buen estado.

**MAQUINARIA:** Tiene que velar por que las máquinas reciban mantenimiento con regularidad.

**MANO DE OBRA:** Debe incentivar el sistema de sugerencias y premiar las buenas ideas.

**MEDIDAS:** Dirige el lugar de trabajo de forma visual anunciando números clave y estándares.

**MÉTODOS:** Se responsabiliza de las rutinas de trabajo y seguridad.

---

#### 4.7 Ir al Gemba

Cuando va al Gemba y *observa* cómo trabajan sus empleados, cómo se mueve el material, la disposición de la maquinaria; tiende a conformarse y considerar todo como satisfactorio, interpreta lo que ve como punto de partida para el Kaizen y busca constantemente posibilidades de mejora; su actitud puede cambiar mucho con los años.

Lo peor que un jefe puede hacer es vivir aislado del Gemba y tomar todas las decisiones desde su despacho. Muchos piensan que conocen al Gemba porque trabajan allí, pero estar, no es lo mismo que conocerlo. Esto realmente supone saber expresar sus observaciones en palabras y números reales, saber formular las preguntas adecuadas.

Por mucho que los directivos vayan al Gemba, no podrán introducir mejoras si no son capaces de identificar los problemas. Esta es una condición indispensable para el éxito del Gemba Kaizen.

La capacidad no exige técnica sofisticada alguna. Lo único necesario es entender las bases del Gemba Kaizen; *de esta manera* podrá observar, identificar y resolver los problemas directamente donde surgen, desde su interior.