

CAPITULO II

"KAIZEN Y LA ADMINISTRACION"

En éste capítulo se analizará la parte más importante a la cual se dirige el KAIZEN que es la administración. Se dará una pequeña explicación de como funciona la administración japonesa, así como sus características y el enfoque que se tiene en cuanto a las relaciones laborales.

2.1 CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION JAPONESA

La administración japonesa se divide en mantenimiento y mejoramiento. El **Mantenimiento** involucra a las actividades enfocadas a mantener los estándares tecnológicos, administrativos y de operación, mediante el entrenamiento y la disciplina; y en el **Mejoramiento** se involucran las actividades que son dirigidas a mejorar dichos estándares.

El mejoramiento se divide en KAIZEN e Innovación. **KAIZEN** significa "mejoras pequeñas en el statu quo", mientras que la **Innovación** es una mejora drástica en el statu quo. Tanto la innovación como KAIZEN son necesarios para que una compañía sobreviva y crezca.

A continuación se muestran las funciones del puesto según su nivel jerárquico en Japón y Occidente:

Percepciones japonesas de las funciones del puesto:

Alta Administración	
Administración Media	
Supervisores	
Trabajadores	

Percepciones occidentales de las funciones del puesto:

Alta Administración	
Administración Media	
Supervisores	
Trabajadores	

Cada persona de la jerarquía administrativa está involucrado en algunos aspectos de KAIZEN, como se muestra en la tabla 2:

ALTA ADMINISTRACION	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducir KAIZEN como estrategia de la compañía 2. Dar apoyo y dirección para KAIZEN aplicando recursos 3. Establecer la política para KAIZEN y las metas funcionales transversales 4. Realizar las metas a través del despliegue de la política y auditorías 5. Hacer sistemas y procedimientos que conduzcan a KAZIEN
ADMINISTRACION MEDIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecutar las metas a través del despliegue de la política y la administración funcional transversal 2. Usar KAIZEN en capacidades funcionales 3. Establecer, mantener y mejorar los estándares 4. Concientizar a los empleados de KAIZEN con entrenamiento 5. Desarrollar en los empleados habilidades para la solución de problemas
SUPERVISORES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar KAIZEN en roles funcionales 2. Formular planes para KAIZEN y orientar a los trabajadores 3. Mejorar la comunicación y la moral 4. Apoyar a los grupos pequeños y al sistema de sugerencias 5. Proporcionar sugerencias KAIZEN
TRABAJADORES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dedicarse a KAIZEN a través del sistema de sugerencias y las actividades de grupos pequeños 2. Practicar la disciplina en el taller 3. Dedicarse a un autodesarrollo continuo 4. Ampliar las habilidades y el desempeño en el puesto con educación transversal

Tabla 2. Jerarquía del compromiso de KAIZEN

2.2 ORIENTACION AL PROCESO

Como se mencionó anteriormente, KAIZEN genera el pensamiento orientado al proceso, está dirigido a las personas y sus esfuerzos. En otras palabras, es un enfoque humanista.

La principal diferencia que existe entre la administración japonesa y occidental es que en Occidente se tiene un pensamiento orientado hacia los resultados (criterios R), mientras que en Oriente se toman más en cuenta los procesos (criterios P).

Los criterios P requieren una visión a largo plazo, ya que están dirigidos a los esfuerzos de las personas y en muchas ocasiones se necesita un cambio en el comportamiento. Los criterios R son más directos y a corto plazo.

La administración japonesa ha hecho un gran esfuerzo en establecer un sistema que apoye y estimule los criterios P, mientras le da un reconocimiento pleno a los criterios R.

2.3 ADMINISTRACION FUNCIONAL TRANSVERSAL

Para este tipo de administración, las metas principales están dadas por calidad, costo y programación (incluye cantidad y entrega), lo que se conoce como CCP, y todas las metas de los diferentes departamentos de la organización giran al rededor de CCP. Estas metas son superiores a las funciones de los distintos departamentos como ventas, producción, diseño, etc., y son establecidas antes de las metas departamentales.

La administración funcional transversal ha nacido de la necesidad de romper las barreras entre los departamentos para trabajar en conjunto con un objetivo en común, el CCP.

2.4 DESPLIEGUE DE LA POLITICA

Se basa en que la estrategia de la compañía no debe ser manejada por un puñado de ejecutivos sino que debe ser entendida, interpretada y ejecutada por todos.

Es el proceso de introducir las políticas para KAIZEN en toda la compañía, desde el nivel más alto al más bajo, describiendo las metas u orientaciones a mediano y largo plazo.

Estas metas son determinadas en distinta forma en cada uno de los niveles de la organización:

- * Alta administración: Declaración general de la dirección para el cambio (cualitativa).
- * Administración divisional: Definición de la declaración de la alta administración (cuantitativa).
- * Administración media: Metas específicas (cuantitativas).
- * Supervisores: Acciones específicas (cuantitativas).

Como se observa, a medida que las metas bajan de nivel administrativo, se van definiendo como metas cada vez más específicas y dirigidas a la acción.

Cuando se presenta alguna anomalía en las metas acordadas se averiguan las causas por medio de una auditoría de la política, con el fin de corregir esa anomalía, para detectar "qué" está equivocado y no "quién" está equivocado.

2.5 PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS Y LABORALES

Como se mencionó al principio, KAIZEN comienza reconociendo que existe un problema, dado que donde no hay problemas, no hay potencial para un mejoramiento.

Un problema en la empresa es cualquier cosa que perjudique a la gente en la etapa siguiente, ya sea a la persona que se encuentra en el siguiente proceso o el cliente final.

El problema es que a la gente que crea el problema no le afectan directamente las consecuencias del mismo, por eso la gente siempre se da cuenta de los problemas (o de las incomodidades que surgen de éstos problemas) causados por otras personas, pero no se percatan de los que ellos causan a otras personas. La mejor manera de romper el círculo vicioso de pasarse la responsabilidad de uno a otro es que cada individuo tome la decisión de nunca dejar pasar un problema al siguiente proceso.

Cuando el gerente se da cuenta que tiene un problema lo debe admitir y "compartirlo" con sus supervisores, ya que generalmente no cuenta con los recursos para resolverlo solo y necesitará el apoyo de la empresa.

En Japón se le da mucha importancia a identificar los "*warusa-kagen*", que son asuntos que no son precisamente problemas, pero que tampoco están del todo bien ya que si no se les pone atención, al paso del tiempo pueden convertirse en serios problemas y pueden causar un daño importante. Para lograr esto, se debe estimular al trabajador a identificarlos y comunicarlos al supervisor ya que por lo general es el trabajador y no el supervisor quien se da cuenta de ellos. La gerencia debe agradecer el reporte y sentirse satisfecha de que se haya identificado un problema cuando era de poca importancia.

En lo que se refiere a los sindicatos laborales, KAIZEN critica mucho a los sindicatos de occidente ya que en vez de proteger a sus agremiados,

resistiéndose muchas veces a los cambios, los han privado de la oportunidad de trabajar mejor y más eficientemente en mejores procesos o con máquinas mejoradas, privándolos también de la oportunidad de autorrealizarse y mejorarse a sí mismos.

Cualquier trabajo que involucre a más de un trabajador tiene áreas grises que no pertenecen a nadie. De esas áreas grises se debe hacer cargo cualquier trabajador que esté a la mano. Si un trabajador se apega a su propia descripción de su trabajo y se rehusa a hacer más de lo que formalmente se requiere de él, hay poca esperanza de KAIZEN.

Los trabajadores deben estar entrenados para que puedan trabajar con flexibilidad en esas áreas grises, incluso cuando se apegan estrictamente a los estándares establecidos en el desempeño de su trabajo. La flexibilidad se reduce aún más cuando están involucrados varios sindicatos en el mismo lugar de trabajo. En éste caso, penetrar demasiado en el área gris es puede tomarse como "robar el trabajo del compañero". En Japón, esto no sería robar, sino una contribución positiva y humana a KAIZEN, considerado como una ventaja para todos.