

CAPITULO IV

"IMPLEMENTANDO KAIZEN"

Se analizarán las principales características que debe llevar un programa KAIZEN, así como las partes de la organización a las cuales debe ir orientado.

4.1 GENERALIDADES SOBRE SU IMPLEMENTACION

La estrategia KAIZEN no tiene pasos definidos para su implementación, ya que, como se mencionó al principio, se vale de ciertas herramientas y métodos los cuales son las que realizan los procesos de mejora continua.

Sin embargo, existen varios sistemas para la comprobación de KAIZEN y para ayudar tanto a trabajadores como a la administración a estar siempre alertas de las áreas para el mejoramiento. Estas listas de comprobación de KAIZEN se muestran en la parte final en los anexos C y D.

Además de éstas listas de comprobación, existe un método general donde se muestran los pasos principales para implementar un programa KAIZEN, el cuál es conocido como **El Movimiento de los Cinco Pasos de KAIZEN (o movimiento de las 5-S)**, el cual toma su nombre de 5 palabras japonesas que comienzan con s: seiri, seiton, seiso, seiketsu y shitsuke, colocándose frecuentemente signos que repiten los pasos en el taller. Estos pasos son:

1. seiri (enderezar). Separar lo necesario y lo innecesario y descartar lo innecesario, tal como:

- * Trabajo en proceso
- * Herramientas innecesarias
- * Maquinaria no ocupada
- * Productos defectuosos
- * Papeles y documentos

2. seiton (poner las cosas en orden). Se debe mantener todo en orden para que al momento de ser usado nuevamente esté todo listo.

3. seiso (limpieza). Mantener limpio el lugar de trabajo.

4. seiketsu (aseo personal). Se debe hacer un hábito el aseo personal.

5. shitsuke (disciplina). Seguir los procedimientos en el taller.

Todos los programas KAIZEN implantados en Japón han tenido una característica en común: **obtener la aceptación de los trabajadores y vencer su resistencia al cambio.**

Para lograr esto se ha necesitado:

1. Esfuerzos constantes para mejorar las relaciones industriales.
2. Énfasis en la educación y el entrenamiento de los trabajadores.
3. Desarrollar líderes formales entre los trabajadores.
4. Formación de actividades de grupos pequeños (círculos del CC).
5. Apoyo y reconocimiento para los esfuerzos de los trabajadores (criterios R).
6. Esfuerzos conscientes para hacer del lugar de trabajo un sitio en donde los trabajadores puedan empeñarse en sus metas de vida.
7. Llevar la vida social al lugar de trabajo, tanto como sea práctico.
8. Entrenar a los supervisores para que se puedan comunicar mejor con los trabajadores y puedan crear una participación personal más positiva con ellos.
9. Llevar la disciplina al lugar de trabajo.

4.2 ORIENTACIONES DE UN PROGRAMA KAIZEN

Todo programa KAIZEN debe de estar enfocado a tres segmentos principales:

EN LA ADMINISTRACION.

Para KAIZEN, la administración es la parte más importante de la organización ya que tiene que dar el apoyo al resto de la compañía para el mejoramiento continuo, como se ha mencionado anteriormente.

La mentalidad japonesa nos dice que el 50% del trabajo de un gerente debe estar enfocado al mejoramiento, involucrando la gran mayoría de la veces a personas de distintos departamentos, tomando en éstas ocasiones un

enfoque de grupo, como los equipos de proyectos, aunque son totalmente distintos de los círculos de calidad ya que se componen de administración y staff.

Una de las tareas más importantes de KAIZEN en la administración es el mejoramiento de los sistemas (el sistema justo a tiempo es un ejemplo de ello). Para esto se ha utilizado los nuevos conceptos de la administración japonesa, como la administración funcional transversal y el despliegue de la política, además del despliegue de la calidad. También se han utilizado las "Siete Nuevas Herramientas" en proyectos de mejoramiento de los sistemas, las cuales se muestran en el anexo B.

EN EL GRUPO.

Desde principios de los años sesentas se le ha venido dando un gran impulso en Japón al trabajo de grupo, involucrando a los trabajadores con su trabajo, ya que son ellos los que hacen los productos, y capacitándolos para trabajar por el bien de la empresa. Estos trabajos de grupo se encuentran representados por los círculos de calidad y otras actividades de grupos pequeños, que usan varias herramientas estadísticas para resolver problemas.

Ishikawa define al Círculo de Calidad como "un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo su trabajo continuamente como parte de un programa de control de calidad, autodesarrollo, educación mutua y control de flujo y mejoramiento dentro de la planta". Es únicamente parte de un programa dentro de la compañía, por lo general representan del 10% al 30% de los programas de CTC de las empresas japonesas.

Las ideas fundamentales de los círculos de calidad son:

1. Contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa.
2. Respetar a la humanidad y crear un lugar de trabajo amable y digno donde valga la pena estar
3. Ejercer las capacidades humanas plenamente, y con el tiempo aprovechar capacidades infinitas.

Para llevar a cabo estos principios se necesita que los círculos de calidad tengan las siguientes características:

1. Autodesarrollo
2. Servicio voluntario
3. Actividades de grupo
4. Participación de todos los empleados
5. Utilización de técnicas de CC
6. Actividades relacionadas con el lugar de trabajo
7. Vitalidad y continuidad de las actividades de CC
8. Desarrollo mutuo
9. Originalidad y creatividad
10. Atención a la calidad, a los problemas y a la mejora

EN EL INDIVIDUO.

La administración japonesa ha hecho un gran esfuerzo en desarrollar a su personal de tal manera que se encuentren motivados y que busquen solamente la satisfacción en su trabajo, dado que su trabajo es su vida. Esto lo han conseguido involucrando al trabajador con su trabajo, con su área, más que nada por medio del sistema de sugerencias el cual tiene la premisa de que si el trabajador pasa una tercera parte de su vida en su área de trabajo, ésta merece ser mejorada constantemente.

La idea fundamental del sistema de sugerencias es hacer al trabajador que piense sobre su trabajo, convirtiéndolo en un "trabajador pensante".

Kenjiro Yamada, director de la Asociación de Relaciones Humanas de Japón, dice que el sistema debe pasar por tres etapas:

1.- Primera Etapa. Motivar al trabajador a proporcionar sugerencias, sin importar que tan primitivas sean, para mejorar su trabajo y su área. Esto ayudará a que observen la forma en que realizan su trabajo.

2.- Segunda Etapa. Enfatizar en la educación de los empleados para que puedan hacer mejores sugerencias, capacitándolos para analizar los problemas y el medio ambiente.

3.- Tercera Etapa. Solamente después de que los trabajadores están involucrados y educados, la gerencia debe interesarse en el impacto económico de las sugerencias.

El mayor problema de las empresas occidentales al implementarlo es que tratan de saltarse las etapas uno y dos y pasan directamente a la tercera etapa.

La mayoría de las sugerencias que tienen un impacto económico provienen de los grupos mientras que las sugerencias individuales sirven como estimulantes del estado de ánimo y como experiencias educativas.

En la tabla 3 se muestran las orientaciones de KAIZEN a éstos segmentos de la empresa que han sido mencionados.

	KAIZEN en la administración	KAIZEN en el grupo	KAIZEN en el individuo
Herramientas	Las siete herramientas Las siete nuevas herramientas Habilidades profesionales	Las siete herramientas Las siete nuevas herramientas	Las siete herramientas Sentido común
Involucra a	Gerentes y profesionales	Miembros del círculo de calidad	Todos
Meta	Enfocado a sistemas y procedimientos	Dentro del mismo taller	En el área de trabajo
Ciclo (período)	Mientras dura el proyecto	Requiere de 4 a 5 meses	En cualquier momento
Realizaciones	Tantas como quiera la administración	Dos o tres por año	Muchas
Sistema de apoyo	Grupo de proyecto de línea y staff	Grupos pequeños Círculos de calidad Sistema de sugerencias	Sistema de sugerencias
Costo de implementación	Pequeña inversión para implantar la decisión	Barato en su mayor parte	Barato
Resultado	Nuevo sistema y mejoramiento de la instalación	Revisión del estándar Procedimiento mejorado	Mejoramiento en el mismo sitio
Impulsador	Mejoramiento en el desempeño administrativo	Mejoramiento de la moral Participación Experiencia de aprendizaje	Mejoramiento de la moral Conciencia de KAIZEN Autodesarrollo
Dirección	Mejoramiento gradual y visible Marcada mejoría de la situación actual	Mejoramiento gradual y visible	Mejoramiento gradual y visible

Tabla 3. Los tres segmentos de un programa de KAIZEN