Fuente

Revista Aptitus

Fecha

09/May/2017

CÓMO LO HICE

KAIZEN, LA FILOSOFÍA DE SER MEJOR CADA DÍA

Este método permitió convertir la empresa de telares de la familia Toyoda en una corporación de automóviles global. Este es el método *kaizen*, utilizado por las más grandes organizaciones del mundo, explicado en persona por un Toyoda.

Por **David Gavidia**

Cuando terminó la Segunda Guerra Mundial, Japón era una isla con 15 millones de habitantes, escasos alimentos, sin materia prima ni recursos naturales. Su industria era un desastre; tenían que resurgir. Fue así que en 1950 la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE) diseñó una estrategia para salir del pozo. Invitaron a un reputado estadista norteamericano, William Edwards Deming, para que desarrolle sus ideas sobre el control de calidad en las empresas. Sus conferencias dejaron mensajes como estos: las funciones de los empleados no debían ser cerradas, los objetivos no solo debían ser numéricos y la innovación sería clave para el desarrollo de la industria.

Con esta base, cuatro años más tarde, la JUSE invitó a otro experto en temas de gestión de calidad, el rumano Joseph M. Juran. Él les demostró que un producto sin deficiencias evitaba la insatisfacción del cliente y que el reconocimiento de los trabajadores favorecía al clima laboral, lo que significaría mayores réditos para sus negocios. Las teorías de Deming y Juran fueron convertidas en filosofía. Así, con los posteriores aportes del administrador de empresas nipón Kaoru Ishikawa, nacería el programa de la mejora continua: el método *kaizen*, la principal estrategia del *management* japonés que hoy usan gigantes como Toyota, Sony, Mitsubishi y Honda.

Pero ¿de qué trata este método? *Kaizen* proviene de dos vocablos: *kai*, que significa 'cambio'; y *zen*, que es 'bondad'. Además, su filosofía se basa en las cinco S (ver recuadro). Si la llevamos a la vida, sería el instinto que tiene toda persona por mejorar; si la trasladamos a la industria, sería el mejoramiento progresivo de todas las áreas: alta dirección, gerentes y trabajadores. Edgar Cateriano, director de programas corporativos de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico, lo explica mejor: "El método *kaizen* brinda un cambio positivo, en el que mejora la competitividad y por ende la rentabilidad de toda empresa. Esto termina generando más valor para la compañía, y para el entorno y los consumidores".

Si esta filosofía se aplicara a una empresa textil –explica Cateriano–, se tendrían que usar métodos estandarizados para que las prendas sean bien elaboradas y con cero defectos; usar máquinas afinadas para llegar a la extrema calidad. Habría un proceso de supervisión constante para evitar las fallas. Los trabajadores tendrían capacitación constante y experiencia, y sus condiciones laborales serían óptimas para evitar riesgos durante el proceso de producción. Las telas y las agujas serían de alta calidad para la resistencia del producto. Y el trabajo no dejaría residuos que perjudicaran el medioambiente. Además, se tendría un sistema de medición que evalúe el proceso de manufactura, que permita tener un producto óptimo de acuerdo con las regulaciones de cada mercado.

"Con este método, los colaboradores se sienten más motivados. Ellos crecen técnicamente y como personas. En Japón hay una filosofía que no siempre está escrita, pero está insertada en la sociedad: la calidad se respira. Es decir, debe estar en todo momento, porque en todo momento respiramos", dice Cateriano, quien conoció de cerca esta filosofía cuando estudió, becado por la JICA, Planificación y Gestión en Ecoturismo en Áreas Tropicales y Sudtropicales, en Japón.

"CUANDO UNA PERSONA ENTRA A HONDA, DESPUÉS DE DOS O TRES AÑOS ENTIENDE PERFECTAMENTE NUESTRA FILOSOFÍA. HAY QUE TRABAJAR DANDO EL 120% Y NO EL 100%. ASÍ, NO HABRÁ NI UN 1% DE INSATISFACCIÓN PARA EL CLIENTE FINAL", AFIRMA MAKOTOTOYODA.

EL CRECIMIENTO DEL GIGANTE

La aplicación de esta filosofía en los países asiáticos ha permitido, en los últimos años, su desarrollo económico. Al menos así lo señala Lizi Sparrow, directora de Gestión Humana de KPMG en el Perú. "La aplicación de esta filosofía en los países asiáticos ha hecho posible el desarrollo de ese continente. Les ha permitido salir de crisis como desastres naturales y guerras. El *kaizen* es algo que llevan en su cultura y les ha permitido tener una comunidad sólida", indica la experta.

¿Pero cómo lograr que este método cale en las personas? "En los países latinoamericanos instalar esta filosofía en las empresas y en las sociedades representa un reto. En la cultura asiática, y la japonesa en particular, son muy metódicos y organizados", refiere Sparrow, y agrega que, para lograrlo, el primer paso es comprometer al trabajador en alcanzar los objetivos planteados. "Las personas no siempre son tan fáciles de convencer. Además, en una sociedad tan heterogénea como la nuestra tenemos personas de diferentes características y es bastante común la desconfianza, pero el *kaizen* se basa en la confianza. Por ello, para aplicarlo, debemos trabajar en crear lazos", destaca.

Recordemos que el Perú es uno de los países más desconfiados del mundo. Según el Informe de prensa Latinobarómetro 1995-2010, el promedio de confianza interpersonal del peruano es del 14%, mientras que en Japón llega al 50%. A esto se suma la alta rotación y volatilidad de los empleados —que hace más complicado que se utilice esta filosofía—, mientras que en los países asiáticos existe una mayor fidelidad a la compañía. "Que un colaborador se adapte a este método depende de la cultura de la empresa. Si la filosofía *kaizen* es sólida en tu organización, será más fácil que los nuevos empleados se adapten a estos hábitos o al estilo de trabajo. Pero en una organización que recién la ha adoptado les tomará algunos años a los trabajadores asimilarla, quizá unos cuatro o cinco", señala Sparrow.

HABLA TOYODA

Precisamente, casi ninguna organización utiliza el método *kaizen* en el Perú, y son las compañías de origen extranjero las que han introducido esta filosofía en sus procesos. Es el caso de Honda Perú, cuya matriz se encuentra en Japón. Su presidente en nuestro país es Makoto Toyoda, quien no pertenece al árbol genealógico de Sakichi Toyoda —el patriarca de la familia que convirtió un emprendimiento de telares en una corporación global: Toyota Motors Corporations—, pero que lleva en su ADN el mismo espíritu innovador de esta tradicional prole asiática, una de las pioneras en el uso del método *kaizen* en las empresas.

"Nuestros asociados (trabajadores) desarrollan el *kaizen* a diario, no porque el jefe se lo ordene, sino porque ellos entienden toda la filosofía de Honda", explica Makoto Toyoda, quien recuerda que Honda tiene 40 años en el Perú y es líder en el mercado de

LOS CINCO PASOS DEL *KAIZEN* (改善)

SE BASA EN LAS CINCO S: *SEIRE, SEITON, SEISO, SOIKETSU, SHITSUKE.*

1 (一)

Seire

(organización)

Cada cosa en su lugar y un lugar para cada cosa.

2 (二)

Seiton

(reducir búsquedas)

Facilitar el movimiento de las cosas, servicios y personas.

motocicletas, fabricación de motores y autos de alta gama, así como de repuestos.

Para desarrollar el *kaizen*, en la compañía de autos promueven los círculos de calidad Honda *(new Honda circle).* Todos los años los trabajadores se forman en grupos de cinco, buscan un problema dentro de la empresa, lo analizan, crean un proyecto y formulan alternativas de solución. Posteriormente, lo llevan a cabo, efectúan una medición de resultados y lo presentan a la gerencia. Todos los proyectos entran a un concurso y el equipo con la mejor propuesta viaja a Brasil (donde se ubica la sede regional de Honda) y exponen su idea ante representantes de todo el continente.

"Con estos proyectos, vemos cómo mejorar la calidad de nuestros productos, los procesos y la eficacia. Pueden ser ideas que partan desde cómo ahorrar en electricidad o papel hasta cómo mejorar la satisfacción de los clientes. Todo proyecto tiene que ser medido. Ellos tienen que mostrar cuál es su *driver* de producción y cuánto hizo ahorrar o ganar a la compañía. Participan todos: Contabilidad, Producción, Limpieza, y esto los motiva", detalla Toyoda.

Otro de los pilares en que se sostiene el *kaizen* en la empresa de autos es el apoyo a los talentos más jóvenes. A ellos —que tienen entre 20 y 24 años— se les da la oportunidad de manejar grandes proyectos, que normalmente son dirigidos por la Gerencia. "Los talentos son los que tienen la posibilidad de manejar estos proyectos. Los gerentes les dan un *coaching*. Se les permite equivocarse y aprender de sus errores", explica Toyoda, quien asegura que los integrantes de la firma que dirige siguen un *job training* diario a cargo de los jefes de cada área. "Se trata de un *coach* personalizado que les da los lineamientos de cómo trabajar un proyecto". Además, practican el *gemba*. Esto significa realizar trabajo de campo para conocer cómo piensan sus clientes, la competencia y el mercado. "Es uno de los pilares del trabajo del día a día: saber qué piensa el concesionario, la competencia, tus clientes potenciales. Si no haces *gemba*, es difícil crear una estrategia".

Finalmente, otra de las estrategias de Honda es usar la filosofía de las tres alegrías: 1) alegría de crear, 2) alegría de vender, 3) alegría de comprar. "No solo queremos cubrir las expectativas, sino sobrepasarlas. Sorprender a nuestros clientes. ¿Cómo lo hacemos? Dándoles nuestro mejor producto, nuestro mejor servicio y a precios razonables", sentencia. ■

El método *Kaizen* lo empezaron a usar empresas que buscaban mejorar su línea de producción. Mandos altos y medios se comprometieron con esta filosofía usando herramientas, tecnología de punta y talento humano para alcanzar la calidad.

"PARA DESARROLLAR EL *KAIZEN*, EN LA COMPAÑÍA DE AUTOS PROMUEVEN LOS CÍRCULOS DE CALIDAD HONDA (*NEW HONDA CIRCLE*). TODOS LOS AÑOS LOS TRABAJADORES SE FORMAN EN GRUPOS DE CINCO, BUSCAN UN PROBLEMA DENTRO DE LA EMPRESA, LO ANALIZAN, CREAN UN PROYECTO Y FORMULAN ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN".

28 **millones de motores fabricó Honda en el 2016 y más de 26 millones de repuestos.**

3 (三)

Seiso

(limpieza)

Cuando todo está limpio, todo está ordenado y se hacen más simples los procedimientos.

4 (四)

Soiketsu

(simplificación de los procesos)

Mantener el orden, organización y limpieza en el ambiente y las personas.

5 (五)

Shitsuke

(buenos hábitos de trabajo)

Basados en el respeto por las reglas y las personas (compañeros de trabajo y clientes).