

# Círculos de Calidad y Metodología KAIZEN

De acuerdo con Colombo (2021), permanentemente se habla de la necesidad de procesos, métodos, innovación y de la mejora continua en los negocios y empresas; aunque quizás lo más complejo es determinar qué herramienta es la más apropiada para lograrlo.

Una de las más extendidas a nivel mundial es Kaizen, un sistema de origen japonés que han llevado a Toyota, Sony, Nissan y Honda, entre muchas otras, a generar saltos de calidad notables en sus sectores. Su nombre proviene de las palabras “Kai” y “Zen”, que refieren a la acción del cambio para mejorar.

Más que una metodología en sí, Kaizen es una filosofía de trabajo enfocada en que la actividad sea mejorable cada día, y, por lo tanto, también los resultados.

## EL PILAR DEL TRABAJO EN EQUIPO

Prácticamente nada sería posible de lograr en términos de calidad y mejora permanente sin una consciencia de equipo. Como Kaizen es una metodología basada en procesos en sus acciones, requiere de la participación de todas las personas involucradas en esa cadena.

Una parte esencial es que, para implementarla, se hace necesario eliminar todo lo que es superfluo o ‘desperdicios’ de los sistemas productivos. Y, como se enfoca en el crecimiento continuo, se ejecuta permanentemente: jamás se detiene.

El objetivo es que no pase ningún día productivo sin haber mejorado algo estratégico, pensando siempre en el foco real del negocio (por ejemplo, los clientes, el producto, el servicio). Una pregunta clave para los líderes y sus equipos al comienzo del día puede ser: “¿Qué vamos a mejorar hoy?”, y al final, “¿En qué hemos mejorado hoy?”.

# Círculos de Calidad y Metodología KAIZEN

Como se sabe, cualquier aspecto es mejorable y Kaizen viene a reforzar este sentido de evolución hacia la calidad total. Al observar esto, determinarás qué es lo que sobra; es decir, lo que se puede dejar de lado y sacar del foco de las personas de la empresa, con el fin de optimizar recursos.

## APLICAR KAIZEN PASO A PASO

La metodología Kaizen propone una estructura que sirve para ordenar, hacer encajar las piezas, desechar lo que es superfluo de lo que se viene haciendo y enfocar la energía en el resultado a obtener:

**Plan (Planear).** Marcar los objetivos, analizar los problemas y definir los planes de acción con una mirada estratégica en el corto, mediano y largo plazo. Habrá contingencias, será necesario recalcular en el camino, aunque siempre es recomendable tener este primer paso consolidado y consensuado entre todos los niveles de la organización.

**Do (Hacer).** Con el plan definido, se pasa a definir las acciones que van a permitir ejecutarlo. Se sugiere una planificación profunda, con metas claras, propósito siempre presente, responsables, fechas límite y que sea extendida en el tiempo. Luego, se la pone en marcha y se la monitorea con indicadores claves del negocio para comprobar su marcha. Si hay desvíos, es necesario corregirlos de inmediato.

**Check (Comprobar).** Conectado con lo anterior, es necesario chequear el estado de avance del proceso de mejora continua, analizando los resultados que se han obtenido. Lo puedes hacer contrastando con los datos que tenías antes de iniciar el método Kaizen, y de allí vas obteniendo las variables más objetivas.

# Círculos de Calidad y Metodología KAIZEN

En este punto es importante saber que solo se seguirá avanzando si se han obtenido los resultados buscados; de lo contrario, se volverá al punto de partida tantas veces como sea necesario, hasta asegurarse de que la mejora está en marcha. No es recomendable hacer ajustes menores o “más o menos”, sino que lo conveniente es empezar de cero para garantizar que toda la cultura de la organización se vaya alineando con la metodología.

**Act (Actuar).** Si se han cumplido los objetivos, el siguiente paso será estandarizarlas y fijarlas dentro de los procesos productivos en tu empresa o negocio. Por ejemplo, si siempre ha tenido demora en la entrega de productos por parte de los proveedores, y a través de Kaizen logran disminuir los retrasos, eso mismo hay que volcarlo en un proceso, un método, un paso a paso sobre cómo lo harán una y otra vez hasta que se arraigue dentro del modo en que operan, del lado de la empresa y también del proveedor.

## UN KAIZEN PARA CADA NECESIDAD

Dependiendo el tipo de empresa y de la complejidad a resolver, se puede aplicar alguno de los cuatro tipos de Kaizen:

### 1. Grupo Kaizen.

Conformado por cuatro personas, más alguien como líder y otro en asesoría, trabajarán bajo el concepto de círculo de calidad. Trazarán un plan a un año para resolver un problema, generalmente un proceso de calidad o algo complejo que llevará tiempo.

Algunas premisas para seguir son: definición del problema, reconocimiento de las características del problema (observación), búsqueda de las principales causas (análisis), acciones para eliminar las causas (acción), confirmación de la eficacia de lo actuado (verificación), eliminación permanente de las causas (estandarización) y la revisión de las actividades y planificación del trabajo a futuro.

# Círculos de Calidad y Metodología KAIZEN

## 2. Kaizen 2 días 2 horas.

También denominado “Kaizen Nissan” por su origen en esa marca de automóviles, es especialmente indicado en mejoras de productividad modificando los puestos de trabajo.

En el Kaizen 2 días, el equipo se reúne para evaluar la totalidad de las posibles mejoras en un puesto laboral e implementan los cambios rápidamente. En el formato 2 horas, el supervisor es quien hace los cambios rápidos para que las labores ocupen menos tiempo y tengan más efectividad.

## 3. Kaizen Kobetsu.

En este caso las actividades se desarrollan individualmente o con las distintas áreas comprometidas en la producción para maximizar la efectividad de equipos y plantas, concentrados en la eliminación de los desperdicios que se presentan en los procesos industriales, e incluso, en la diaria operativa.

Existen 3 tipos:

- Kobetsu Kaizen Flash: suele ser muy efectivo en problemas de baja complejidad que se exponen en reuniones diarias de 5 minutos y se resolverán en un máximo de 3 horas. El equipo por lo general se integra con 5 a 12 personas, incluyendo el rol de quien lidera. Muchas veces la solución parte de quien planteó el problema.
- Evento Kaizen: en este caso, ante mejoras más complejas, el límite es de 8 horas. Al igual que en Flash, la resolución suele provenir de quien planteó la deficiencia o necesidad.

# Círculos de Calidad y Metodología KAIZEN

- Kobetsu Kaizen: para niveles de mayor complejidad, intervienen equipos interdisciplinarios que utilizarán herramientas de control, calidad y medición específicas según la industria o negocio. Serán 16 horas para resolver el asunto, a razón de 3 horas por día.

## 4. Kaizen Teian.

Esta variante tiene como principio que todas las ideas son inútiles si no se implementan. Implica un compromiso y responsabilidad de los equipos e incluye a todas las áreas para que entren en la nueva cultura. Se hace foco en el desperdicio de recursos, incluyendo el tiempo y capacidades de las personas; es decir, todo lo que no es aprovechado para realizar un producto o prestar servicios en forma óptima.

Aquí la idea es la de acumular pequeñas mejoras para lograr un progreso sostenido. Es fundamental el involucramiento de los equipos y la consciencia de progreso. Se pueden realizar dinámicas de sugerencias, de aprendizaje colaborativo, independientemente de que las propuestas que surjan puedan no ser útiles en aquella instancia. Muchas veces hay empresas que incorporan algún incentivo para lograr el avance hacia la mejora continua: la sugerencia es que no sean económicos ni ostentosos, sino simbólicos y estimulantes, al igual que lo logra el salario emocional.

## 5 CLAVES PARA LA MEJORA CONTINUA

Quizás al leer esto vienen a tu mente algunos ejemplos de tu trabajo o empresa, y te dices “esto nos vendría muy bien”, aunque no sabes bien por dónde empezar. Estas cinco claves te van a ayudar:

# Círculos de Calidad y Metodología KAIZEN

## Lo primero es el compromiso

Muchas veces se quieren implementar procesos estableciendo normas, bajando un memorándum o dando órdenes. Sin embargo, falta el propósito, que es la guía mayor que entusiasmará a todas las personas para seguir ese objetivo, y de allí nace el compromiso que necesita llegar a cada uno de los niveles de la organización, desde los dueños o los socios y directivos, hasta toda la estructura. Nadie puede quedar fuera de Kaizen, ya que en ello se basa lo virtuoso del proceso.

## Determinar el Kaizen apropiado

Muchas organizaciones tienen el afán del tremendismo: piensan que todo lo que necesitan corregir son cosas enormes e inmanejables. Sin embargo, en parte de los casos, pequeñas correcciones, ajustes, mediciones, observación permanente, feedback constante y equipos comprometidos, permitirán lograr mejoras sustanciales.

## Cada mejora lleva a la siguiente

Recuerda que Kaizen es un proceso que se orienta a la mejora continua; por lo que cada logro es un escalón de avance para pensar cómo mejorar aún más la próxima vez.

## UTILIZA EL APRENDIZAJE COLECTIVO

Como toda la organización estará involucrada, es esencial que determines de qué forma las personas compartirán la información, brechas, desvíos, pequeños ajustes, mejoras, y de qué forma quedarán asentados estos aprendizajes.

# Círculos de Calidad y Metodología KAIZEN

Piensa que al descartar los desperdicios y ahorrar en acciones innecesarias, se optimizan no solo los resultados sino los tiempos, las frustraciones y decepciones. Es importante que todo el equipo esté familiarizado con el proceso, con el avance, con los retrocesos, con los indicadores; por lo que el eje de la comunicación será esencial para el éxito.

## LAS 5 S DE TOYOTA

Kaizen no necesita de grandes inversiones, ya que parte de optimizar los recursos y el capital con que se cuenta para generar mejoras. Sin embargo, es indispensable la participación de cada integrante del equipo, permitir los fallos que producen el aprendizaje y la persistencia en el objetivo: si no se lo hace en forma continuada y sincrónica con todas las áreas, es posible que no funcione.

Una forma de lograrlo es aplicar las "5 S" de Toyota. Este método los ha impulsado a introducir increíbles mejoras, no solo de producción, sino en atención al cliente:

1.- Seiri (la clasificación): clasificar los elementos en el lugar de trabajo para descartar los innecesarios y priorizar los importantes. Hay que indicar criterios como la utilidad, la frecuencia de uso, la cantidad, la pericia de quienes lo usan, etc. Los innecesarios se pasan a un área de espera y no estarán mezclados con los demás.

2.- Seiton (el orden): una vez determinado qué material es relevante, hay que ordenarlos. Se seleccionan los que se usan cada hora o diariamente dentro del espacio al que llegues estirando los brazos; estos serán prioridad. Los demás, déjalos cerca, aunque no superpuestos con los prioritarios.

3.- Seiso (la limpieza): se debe hacer todos los días, sin excepción, al comenzar y al terminar la jornada, como si fuese un quirófano. Son los propios trabajadores quienes lo llevan adelante mediante un plan de responsabilidades.

# Círculos de Calidad y Metodología KAIZEN

4.- Seiketsu (estandarización): se trata de convertir todo esto en un hábito e integrarlo dentro de la cultura de la empresa. Para lograrlo, hay que diseñar procedimientos que midan los tres primeros puntos; volcarlos a documentos o gráficas totalmente accesibles a los equipos; y también especificar horarios, reglas y responsabilidades de limpieza.

5.- Shitsuke (la disciplina): en este paso te centrarás en el comportamiento del equipo, buscando que el sitio de trabajo sea impecable y que todas las personas hayan asimilado la importancia del proceso. También, que cada quién asuma su compromiso y responsabilidad por la parte que le toca, y que, juntos, puedan construir el espíritu de la mejora continua.

Y, claro está, quienes ejercen roles de liderazgo necesitan dar un muy buen ejemplo, porque eso es lo que permitirá que la implementación de Kaizen funcione.

## Referencia:

Colombo, D. (2021). Qué es la metodología Kaizen: 5 claves para la mejora continua.  
Recuperado de: <https://www.periodismo.com/2021/04/24/que-es-la-metodologia-kaizen-5-claves-para-la-mejora-continua/>