

Aportaciones, Planteamiento y Filosofía de los Principales Expertos Japoneses

Kaoru Ishikawa

Kaoru Ishikawa fue el primer autor que estableció un claro contraste entre las administraciones de oriente y occidente como factor que promovió el éxito en la manufactura japonesa (Maldonado, 2018).

Publicó el libro *¿Qué es el control total de calidad?* en 1985, en donde expuso sus postulados sobre la Calidad Total, lo que le ganó reconocimiento internacional como exponente de este paradigma. Es mundialmente reconocido por los diagramas que llevan su nombre, el diagrama Ishikawa, también llamado diagrama de cola de pescado o diagrama de causa-efecto, que es un diagrama causal cuyo objetivo es obviar gráficamente las causas de un evento en particular.

Kaoru Ishikawa definió el Control Total de Calidad mediante los siguientes enunciados (Maldonado, 2018, p. 63):

- El Control total de calidad es hacer lo que se debe hacer en todas las industrias.
- El control de calidad que no muestra resultados no es control de calidad.
- Hagamos un control total de calidad que traiga tantas ganancias que no sepamos que hacer con ellas.
- El control de calidad empieza con la educación y termina con la educación.
- Para aplicar el control total de calidad tenemos que ofrecer educación
- continua para todos desde el presidente hasta los obreros.
- El control total de calidad aprovecha lo mejor de cada persona.
- Cuando se aplica el control total de calidad, la falsedad desaparece de la empresa.
- El primer paso del control total de calidad es conocer los requisitos de los
- consumidores.

Aportaciones, Planteamiento y Filosofía de los Principales Expertos Japoneses

- Prever los posibles defectos y reclamos.
- El control total de calidad llega a su estado ideal cuando ya no requiere de inspección.
- Eliminar la causa básica y no los síntomas.
- El control total de calidad es una actividad de grupo.
- Las actividades de círculos de calidad son partes del control total de calidad.
- El control total de calidad no es una droga milagrosa.
- Si no existe liderazgo desde arriba no se insiste en el Control Total de Calidad.

Genichi Taguchi

Taguchi es el autor del concepto de “diseño robusto”. Taguchi hablaba de que para las empresas, aunque fabrican productos pensando en satisfacer una necesidad del cliente, saben que hay un nivel de calidad aceptable con el que pueden sacar sus productos al mercado y los clientes lo comprarán aunque su calidad no sea superior. Esto resulta aparentemente en costos más bajos para la empresa al solamente reemplazar algunos artículos defectuosos que dejar de producirlos. Pero Taguchi notó que es posible que en el mediano o largo plazo, la reputación de la empresa sea dañada por no satisfacer a todos los usuarios de sus productos, lo que resulta en costos mucho más elevados por la baja que podría ocurrir en las ventas (Maldonado, 2018).

Según Maldonado (2018) Taguchi proponía que se diseñara el producto siempre pensando en las necesidades que interesan al consumidor, y que en el diseño se buscara ahorrar solamente en aquellas características del producto que no representen un interés elevado para el cliente; de esta manera, Taguchi estipulaba que era más caro pagar controles de calidad y resolver errores resultantes en la producción, que hacer un diseño robusto del producto.

Aportaciones, Planteamiento y Filosofía de los Principales Expertos Japoneses

Masaaki Imai

Imai es reconocido como el creador de la famosa metodología japonesa de “kaizen”, que significa la mejora continua que involucra a todos (Imai, 1986). El concepto de kaizen es uno de los elementos más populares y característicos de la filosofía de gestión de la calidad de los japoneses.

Imai abogaba por ver la gestión de la calidad de manera holística, en todos los procesos, con todos los trabajadores, y en forma de políticas organizacionales, más que acciones aisladas. Si para mejorar la seguridad de los trabajadores de la organización, se establecen responsabilidades en cada nivel jerárquico, se definen acciones específicas y métodos y herramientas de control y verificación para garantizar la seguridad en todos los procesos y con todos los empleados, entonces podemos hablar de una política de seguridad de la organización y no solamente de un programa de seguridad.

Lo que distingue a Imai del resto de los autores es este enfoque holístico de políticas organizacionales de kaizen.

Taiichi Ohno

Trabajando en la compañía Toyota, Taiichi Ohno comenzó a utilizar sistemas Kanban -un sistema para programación de la producción- para controlar el flujo de trabajo en las líneas de manufactura. En 1962 Ohno fue contratado como gerente general de la planta de Toyota y esto le permitió implementar Kanban en todos los procesos de la empresa.

Es a Taiichi Ohno a quien se atribuye la creación del sistema de producción Justo a Tiempo o JIT por sus siglas en inglés. Este sistema tenía la idea fundamental de reducir los desperdicios de tiempo y de actividades del proceso productivo que no suman valor al producto final.

Gracias a las contribuciones de Ohno, sumadas al trabajo de Sakichi y Kiichiro Toyoda, integraron el reconocido Sistema de Producción Toyota, un sistema de producción y gestión que incluía conceptos de automatización (jidoka), a prueba de fallas (poka-yoke), justo a tiempo (JIT), tarjetas de programación (kanban), nivelación (heijunka), manufactura (andon), eliminación de desperdicios (muda) y mejora continua (kaizen).

Aportaciones, Planteamiento y Filosofía de los Principales Expertos Japoneses

En su filosofía de cero desperdicios, detalló los que consideraba los siete desperdicios del proceso productivo:

- 1- Retrasos o tiempo en fila sin agregar valor.
- 2- Producir más de lo que necesitas.
- 3- Sobre proceso o actividades que no agreguen valor.
- 4- Transportación.
- 5- Movimientos innecesarios.
- 6- Inventarios.
- 7- Defectos en el producto.

Shigeo Shingo

Shingo será posiblemente el autor de la calidad japonesa menos popular en occidente, sin embargo entre sus logros están la creación del sistema JIT y del Sistema de Producción Toyota justo con Taiichi Ohno.

Su trabajo derivó en lo que ahora llamamos Manufactura Esbelta, haciendo énfasis en la reducción de inventarios a cero y de la filosofía de “jalar” la producción en lugar de seguir la práctica de “empujar” la misma (Maldonado, 2018).

Referencias:

- History Biography, (2018). Taiichi Ohno. Recuperado el 20 de junio de 2019 de:
<https://history-biography.com/taiichi-ohno/>
- Imai, M. (1986). Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. McGraw-Hill Education.
ISBN-13: 978-0075543329.
- Maldonado, J.A. (2018). Fundamentos de Calidad Total. Publicación Independiente.