

KAIZEN

Como lo expresa el Dr. M. Imai(2), Kaizen es una política de mejoramiento paso a paso, que permite el progreso de las personas que trabajan en una compañía, arribando a un mejoramiento en la manera de hacer su trabajo. Este planteo gerencial ha sido desarrollado en Japón.

El Kaizen es percibido por los visitantes de las compañías japonesas por múltiples señales en distintas plantas y sectores, sea por banderas, carteles, cuadros de resultados, entre otros. Así se percibe que el Kaizen resulta otro instrumento clave de la competitividad japonesa, que abarca desde acciones individuales cotidianas hasta campañas que involucran a todo el personal las distintas plantas.

Cuando preguntamos a un empleado japonés qué significa kaizen es muy probable recibir la respuesta: "mejora de la calidad", después nos enteramos que es más preciso decir "mejora gradual y continua".

Profundizando la investigación podemos decir que en el Japón de fin de siglo XX, la expresión "mejora de la calidad" es lo suficientemente amplia para contener la innovación científica o tecnológica pero también en un primer plano al kaizen.

En este esquema la Innovación es la mejora drástica del nivel de calidad estándar (statu quo), en tanto que el Kaizen es el conjunto de pequeñas mejoras graduales, continuas, cotidianas que además de mantener el nivel estándar, logran aún elevarlo levemente.

Este planteo agrega una vuelta de tuerca a los conceptos del Dr. Juran(3) en "La Trilogía de la Calidad", acerca de las acciones gerenciales de "planeamiento, control y mejoramiento"; ahora se puede complementar con la acción gerencial del kaizen que eleva pacientemente el nivel estándar, hasta que sobrevenga la innovación.

El Dr. M. Imai(2) presenta una aparente oposición entre Kaizen e Innovación; el primero comprende la potencia de la gente, mientras que el segundo se basa en la tecnología y el dinero de las inversiones. El kaizen moviliza a todo el mundo mientras que la innovación sólo a un pequeño grupo de élite. Sin embargo el énfasis mostrado sobre el kaizen no significa olvidar la innovación, pues una empresa competitiva necesita de ambas para sobrevivir y crecer.

Quizá se llega, por esta vía a considerar que el Kaizen involucra la diferencia entre los estilos de gerenciamiento japonés y occidental, siendo los directivos japoneses quienes han descubierto que la búsqueda del mejoramiento por amor al mejoramiento mismo, es el medio apto para contar con el esfuerzo discrecional de los empleados y el más seguro para reforzar la competitividad de toda la compañía.

El Kaizen contiene las aspiraciones de los trabajadores, sus creencias en los procesos que ellos conducen, su confianza en los hombres que los dirigen; en definitiva es otro elemento más de la ventaja del estilo de gestión japonés.

Esto confirma que la calidad, entendida inicialmente como calidad del producto, se transforma bajo la óptica de la calidad total en la calidad de los hombres, siendo su principal preocupación. Incorporar la calidad dentro de cada individuo, seguirá siendo entonces una tarea fundamental.

Una manera de incorporar la calidad en la mente de la gente es el Kaizen: tratando los problemas de cada sector, de cada puesto, se ayuda a la gente a identificarlos, se los capacita para atacarlos, y lograr éxitos.

Cumplir repetidamente este ciclo de mejoramiento, permite a las personas adquirir el espíritu Kaizen y forjar así la disciplina necesaria para aplicarla cotidianamente en su trabajo.

Hector Marquina hmarquina@arnet.com.ar www.marquina-ferrer.com.ar **Referencias**

Marquina, Hector – Curso “Herramientas para la Gestión de la Calidad” –

Instituto Argentino para la Calidad – Buenos Aires 2008

M. Imai “KAIZEN, la clave de la ventaja competitiva japonesa”, Editor Cia. Edit. Continental, Mexico 1989.

J.M. Juran “The Quality Trylogy”, Quality Progress, Agosto 1986. **Acerca del autor**
Héctor Marquina Ingeniero diplomado en la UBA e Ing. Certificado en Calidad de American Society for Quality, es actualmente consultor de empresas dedicado a sistemas de gestión de la calidad, ambiental y seguridad - salud ocupacional.

En la docencia es profesor en el Instituto para la Calidad en la formación de Auditores Internos y Control Estadístico y ha sido docente en la UBA (Estadística Técnica) y en la UTN (Formación de Auditores en cursos de post grado sobre Calidad).

Profesionalmente ha cumplido roles gerenciales en el área Calidad en Renault Argentina, Citroen Argentina, y otras empresas de manufactura.