



Kaizen y Gen



UNA BREVE MIRADA A LA CULTURA DE CALIDAD JAPONESA
CON REFERENCIAS AL LIBRO: "CÓMO BRINDAR UN SERVICIO INTEGRAL AL CLIENTE" ESTRATEGIAS KAIZEN

Por: **JULIO LIENDO**

Desarrollo: **ROGELIO CARRILLO PENSO**



PRINCIPIOS GEN

¿QUÉ SON LOS PRINCIPIOS GEN?

En las empresas japonesas se hace uso de cinco principios que se escriben con la palabra GEN, y aunque podrían traducirse literalmente; ellos están referidos a una forma de vida y de trabajo en donde cada persona puede reflexionar sobre los pequeños detalles del trabajo que ejecuta, y que si le presta la debida atención, puede ser de gran valor en la identificación de las mejora personales y organizacionales.

Estos cinco principios son:

1. **GEMBA:** Es el sitio o lugar de trabajo, el entorno en donde se realiza la acción.
2. **GENBUTSU:** Es el elemento parte o componente sobre el cual se realiza un trabajo, también se refiere a la actividad que se ejecuta.
3. **GENJITEN:** Se refiere al momento exacto o preciso en el que se realiza un trabajo o actividad específica.
4. **GENRI:** Ley o principio que rige una determinada acción o fenómeno.
5. **GENSUKO:** Es una regla general del comportamiento de un fenómeno.

Estos principios son fundamentales para el trabajo y desempeño de los técnicos de mantenimiento, de producción, ingenieros de procesos y cualquier otro tipo de trabajador que debe realizar estudios o análisis de situaciones anormales, o de pérdidas que generalmente ocurren en las operaciones de plantas. Son principios que generan una disciplina de actuación, especialmente cuando se deben recopilar datos y hechos estadísticos para el análisis total de problemas.

Por ejemplo, si usted tiene un problema, se dice que debe “ir al **gemba**” o lugar de trabajo para poder hacer las inspecciones necesarias. Debe observar detalladamente el “**genbutsu**”, o parte específica en la cual se estaba trabajando cuando ocurrió el problema. También es necesario identificar el “**genjiten**”, o momento exacto de la ocurrencia. Mas que identificar las causas, usted debe primero entender el “**genri**” y el “**gensuko**”, o leyes que originan el fenómeno. Si no se tiene esta información, sería imposible identificar las causas profundas (raíces) del problema y así poder eliminar de raíz, la situación anormal.

ASPECTOS CULTURALES

GEMBA KANRI: Gestión de fabrica, termino citado por primera vez en el libro “Toyota no Gemba Kanri” (gestión de una fabrica de Toyota), publicado en 1978. este libro refleja los trabajos realizados en la planta Mie Works durante la implantación del Justo a Tiempo en Toyota.

DORYOKU: En las planta Japonesas existe la creencia que el concepto Doryoku (trabajo intenso o exigente), es mucho mas importante para generar acciones innovadoras que el



Noryoku (habilidades personales). Esto, en palabras de Thomas A. Edison sería el equivalente a su enunciado de que *“la innovación o descubrimiento es igual a un 90% de transpiración, y a un 10 % de inspiración”*. La base del Kaizen es la practica del Doryoku de manera individual o colectiva, es esfuerzo continuo para buscar mejoras incrementales. El modelo de productividad de TOSHIBA se fundamenta en el principio Doryoku.

TRABAJO ESTANDARIZADO O KAIZEN

Trabajo estandarizado y Kaizen son dos caras de una misma moneda, el primero implica a los líderes de las líneas de producción estableciendo procedimiento de trabajo normalizados para sus propios equipos humanos de trabajo (Teamwork), al mismo tiempo, gente haciendo las cosas de acuerdo a los lineamientos establecidos. Representa la revisión continua de los procedimientos de trabajo, a fin de lograr el mejoramiento de la eficiencia, calidad y condiciones del trabajo. Asimismo, permite una sólida base para mantener la Productividad y la Seguridad en sus más altos niveles.

Kaizen, por el otro lado, genera la dinámica y las acciones del MEJORAMIENTO CONTINUO y, la motivación y el esfuerzo de la gente para involucrarse en el diseño y gerencia de su propio trabajo. Por una parte, se cumplen los procedimientos normalizados de trabajo, pero por la otra, los trabajadores aportan mejoras con su creatividad y participación para disponer de operaciones y puestos de trabajo más eficientes integralmente.

El trabajo estandarizado se vale de un elemento crucial que se denomina “tiempo ritmo” (Takt Time) y que no significa “tiempo tacto” como algunos suelen llamar. Es una palabra en idioma Alemán que significa “METRO” en el contexto en que se utiliza para la música, una forma de llevar el ritmo en secuencia, generalmente dado por un instrumento llamado Metrónomo, muy utilizado por los profesores de piano. Se deriva de la palabra “batuta” referida a la varita que usa el director de una orquesta para guiar, conducir o dirigir la orquesta. En el Trabajo Estandarizado (T/E) el T/T (Takt Time) viene a ser una especie de número mágico que da las pautas rítmicas en concordancia con el ritmo o comportamiento del mercado; además, es la base a la cual deberían habituarse todos los miembros de la organización, toda vez que de la misma manera que se mueve la varita entre subir y bajar, el takt del mercado varía casi constantemente.

En este contexto se debe responder; ya que si se produce más que el Takt establecido, se generará un excedente (sobreproducción) lo cual es uno de los desperdicios menos convenientes, y si se produce menos, entonces habrá una escasez. Este tiempo “patrón” es una cifra teórica que permite saber cuánto tiempo se requiere para producir una pieza o una unidad en cada proceso o fase del mismo. Es el tiempo total de producción expresado generalmente en segundos, dividido entre el número de partes o unidades que se requiere producir en serie. En otros casos de producción más lenta, se expresa en minutos y hasta en horas. Un ejemplo de este Takt o patrón sería el siguiente:



Una línea o un proceso requiere producir 80 camisas en una jornada de trabajo de 8 horas, lo que en tiempo es igual a 480 minutos: $8 \times 60 = 480/80 = 6$ minutos; lo cual quiere decir que cada 6 minutos debería producirse una camisa y al final de la jornada 80 camisas. Este tiempo servirá de patrón para la división de las tareas que pudieran estar implícitas en todo el proceso de fabricación de una camisa. En otras palabras, cada fase o tarea de la operación descompuesta, debe ser realizada en el mismo tiempo.

El “tiempo ciclo” por otra parte, es el tiempo (mayor o menor) en el que realmente se están realizando las tareas; seguramente debido a anormalidades en el puesto de trabajo o en la ejecución de las mismas. Cuando esto ocurre, entonces se generan oportunidades para corregir lo que resulte necesario y llevar el tiempo ciclo al tiempo patrón o Takt.

Esto es lo que generalmente está ocurriendo en la mayoría de los procesos, especialmente en los de manufactura. En los procesos donde no existe el Justo a Tiempo (Just in Time ^{JIT}), cuando se comparan el Takt y tiempo ciclo; el segundo siempre es menor que el primero (a veces la mitad), lo que permite *la acumulación de renglones* producidos o INVENTARIO (otro desperdicio). La aplicación de estos conceptos, obliga a la revisión de las demás líneas del proceso total para uniformar los tiempos ciclos de las demás operaciones, e independientemente de la rapidez con la cual se pueda estar produciendo en una determinada línea, ya que la eficiencia no mejorará si las demás operan con tiempos ciclos más lentos.

Una vez determinado el tiempo Takt o patrón, entonces hay que dedicar los esfuerzos al logro de la máxima eficiencia en términos de Calidad, seguridad y costos. Que el “trabajo” fluya suavemente (smooth flow) es lo que se llama trabajo estandarizado, y de una manera tal, que pareciera que nada está ocurriendo en el proceso, cuando en realidad todo está tan bien que no se nota “la ocurrencia de trabajo”. Algunas veces y de acuerdo a la demanda, el tiempo patrón cambia a uno más corto que el anterior tiempo ciclo. Ello quiere decir que cada paso o etapa del proceso debe moverse rítmicamente en función de los nuevos valores, y por ende; significa que los operarios junto con sus líderes redoblan los esfuerzos para sincronizar todo, incluyendo modificaciones sustanciales hasta en el “layout” de planta o de la línea particular, si esto fuere necesario.

Como la meta es mantener una óptima carga de trabajo para cada operario sin afectar nada, se recomienda ***no hacer cambios sustanciales en la carga de trabajo para acomodar el posible nuevo tiempo takt (T/T) en la carga individual de trabajo.*** Cuando un operario no puede desempeñarse en el nuevo patrón establecido, se agrega gente a la línea para mantener el ritmo total, pero si sobra gente con el nuevo T/T; igualmente se mueve a otro lugar donde haga falta. En otras palabras, el número de trabajadores estará directamente relacionado con el ritmo del trabajo, haciéndolo inteligentemente para mantener la eficiencia de las líneas del proceso.

Usualmente, estos movimientos de personal deberían realizarse moviendo y colocando la gente más experimentada, toda vez que son los más flexibles para asumir nuevas responsabilidades. Este criterio se aplica ya sea para la conformación de otro equipo de trabajo como en nuevas tareas; como por ejemplo; un nuevo proyecto, o mejoramiento en algún proceso.



Resumiendo un poco, el T/T no sólo es la base para el trabajo en los procesos, sino que forma parte de los tres elementos del Trabajo Estandarizado; siendo los otros dos, EL TRABAJO SECUENCIAL y el INVENTARIO ESTANDARIZADO DE LOS PROCESOS.

El primero, está referido a la secuencia operacional lógica que se requiere para poder lograr la más eficiente forma de hacer el trabajo. El segundo elemento, se refiere al mínimo “stock” de piezas a la mano que se debe mantener en un puesto de trabajo, como para permitir lo que antes denominamos “flujo suave” en el proceso, lo cual no es otra cosa que la eliminación de las trancas o “cuellos de botella”.

A estos fines, se utilizan tres herramientas básicas que los operarios deben manejar muy bien y que son las siguientes:

1. La hoja de capacidad de producción.
2. La gráfica de trabajo combinada.
3. La gráfica de trabajo estandarizado.

La número 1, especifica la máxima capacidad de producción de cada máquina del proceso, y es información determinante en la identificación de los famosos “cuellos de botella”. La número 2, indica el flujo del trabajo humano en el proceso, y especifica el tiempo exacto requerido para cada paso de la operación, y es información importante para asignar la fuerza laboral en los puestos de trabajo. La número 3, es un diagrama que muestra la secuencia del trabajo que se realiza en el puesto, e igualmente indica los otros elementos del trabajo estandarizado; es decir, el T/T y el número de renglones o inventario en el proceso. La gente suele referirse a esta última gráfica como “la gerencia del puesto de trabajo”.

Como complemento a estas tres herramientas, se puede agregar la GRÁFICA DE OPERACIÓN ESTÁNDAR, que generalmente tiene su gran utilidad en el caso de nuevos operarios en las líneas de producción, que no están familiarizados con los métodos y los materiales utilizados. Esta gráfica enseña paso a paso cada etapa en la secuencia del trabajo, además, describe los renglones de SEGURIDAD INDUSTRIAL, equipos y herramientas, mantenimiento y manejo de los materiales.

Un factor por demás fundamental en estas consideraciones del T/E, es la MULTIFUNCIONALIDAD o Polivalencia en los procesos, ya que forma parte de la integración de los equipos de trabajo, quienes después de establecer sus propios lineamientos, los cumplen y los mejoran constantemente, (Mantener – mejorar)

De la misma manera en que el sistema de producción efectiva (LEAN PRODUCTION) debe ser versátil y flexible, asimismo, los trabajadores deben serlo también, para poder responder naturalmente a los cambios que van surgiendo, mayormente los que ocurren debido a los cambios en los volúmenes de producción. La multifuncionalidad significa un entrenamiento programado por los líderes, para que cada operario rote por cada puesto de trabajo, de acuerdo a un programa y evaluaciones de resultados, hasta que todo el equipo de la línea, área o proceso esté capacitado para desempeñarse en los puestos; esto apunta hacia una fuerza laboral mucho más competitiva, y la solución de muchos problemas en los procesos.



ESTÁNDARES OPERACIONALES.

Existen dos tipos de estándares, los gerenciales y los operacionales. Los primeros están referidos a las directrices, políticas, reglas, pautas administrativas, etc. Se establecen para dirigir a los trabajadores y a la organización con propósitos administrativos. En cambio, los operacionales tienen que ver con la manera o forma en que los trabajadores ejecutan sus tareas en los puestos de trabajo, con el fin de cumplir con las metas de Calidad, Costos y tiempos de entrega (QCD: Quality Cost Delivery) para la satisfacción plena del cliente.

Algunos critican la estandarización con un enfoque errado, diciendo que ella atenta contra el respeto a la gente porque se le imponen cosas que deben cumplir irrestrictamente, lo que de ninguna manera es cierto. Agregan además, que éstos van contra la naturaleza humana porque a la gente se les debe dar libertad máxima para que hagan su trabajo como ella quiera. Una cosa es “CONTROLAR” y otra cosa es DIRIGIR. Cuando se habla de controlar, no se refiere al control de la gente **sino de los procesos**.

En el contexto KAIZEN, la gerencia dirige a la gente para que ella pueda controlar los procesos. Es como dirigir un automóvil; el conductor sigue las reglas para conducir, pero tiene la libertad de ir donde quiera. Por otra parte, los trabajadores aprenden a cuestionar para mejorar todo con su creatividad y aportes que hagan a la organización más competitiva. Se trata pues, de hacer que el proceso sea más seguro y fácil para los trabajadores, y lograr que la empresa sea más productiva, efectiva y competitiva; en cuanto a calidad y costos, con el objeto de entregar lo mejor al cliente.

VENTAJAS DE LOS ESTÁNDARES

1. Representan la mejor, más fácil y segura manera de ejecutar un trabajo, cualquiera que él sea. Reflejan el “Know How” y la experiencia acumulada en los trabajadores. La gerencia asegura que el trabajo se realice de una misma forma siguiendo los mismos métodos de trabajo, pero permite la mejora continua en la cual, los resultados se convierten en nuevos estándares.
2. Es la mejor manera de preservar este conocimiento y experiencias, ya que cuando un trabajador se va de la organización se los lleva con él. Con la estandarización se queda dentro de la empresa.
3. Permite fácilmente medir el desempeño y hacer comparaciones; con los estándares la gerencia puede medir el rendimiento y, sin ellos, le resultará mucho más difícil hacerlo.
4. Muestran la relación entre causa y efecto, ya que al no tenerlos, representa una ocasión para las anomalías, variaciones, desperdicios, accidentes, y otros efectos indeseables en los procesos.
5. Establecen la base fundamental para MANTENER y MEJORAR, desde el punto de vista del Kaizen relacionado con el puesto de trabajo. Sin ellos no podríamos saber el progreso o las mejoras perseguidas. Cuando ocurren desviaciones de los estándares, la gerencia debe encontrar las causas y regresar a ellos. Si éstos no existen, entonces se deben establecer, y



ello es un rol importante de la gerencia. **Recuerde, cada mejora es un nuevo estándar y donde éstos no existen, no hay mejoramiento.**

6. Establecen objetivos y metas de entrenamiento o desarrollo de los trabajadores. Cuando los estándares se establecen, se los hace de manera gráfica, ya sea meramente escritos o con dibujos u otra forma de graficar. Deben colocarse en los puestos de trabajo y ser conocidos ampliamente por la gente que los ocupa.
7. Permiten la auditoria o el diagnóstico. No sólo para los supervisores quienes deben cuidar el cumplimiento de los mismos, sino para la gerencia en cualquier momento. Cuando los líderes o supervisores disponen de ellos, pueden a manera de lista de verificación, realizar las inspecciones en cada puesto para constatar que se cumplen o si han cambiado como producto de una mejora introducida.
8. Representan el mejor medio para detectar la recurrencia de las anormalidades o errores en los procesos, y minimizan la variación (Mura). Por ejemplo, el control de la calidad implica el control de la variabilidad y por ende, se debe procurar como objetivo básico, definir y estandarizar los puntos de control claves en cada proceso o fase del mismo para asegurarse de que tales puntos de control se sigan en todo momento. **De éste modo, la estandarización es parte integral del aseguramiento de la calidad; y sin ella, resulta casi imposible construir un sistema viable de CALIDAD.**

PRINCIPIOS GUÍAS BÁSICOS DE ORIENTACIÓN PARA EL KAIZEN

Debido a que el Kaizen es una forma de pensar y actuar, suministra ciertas pautas a las personas y a los equipos que integran una organización, y por ende ayuda a canalizar los esfuerzos hacia el logro de los objetivos propuestos, y la generación de beneficios mediante el mejoramiento de los procesos y productos dirigidos a la plena satisfacción y retención del cliente. El mejoramiento en una organización Kaizen es un tópico que compete a todos, y cada trabajador está en libertad de proponer mejoras que apunte hacia la eliminación del desperdicio y reduzcan costos.

Por lo tanto, un equipo Kaizen siempre estará menos limitado que, por ejemplo, un equipo específico de proyectos, de control de calidad, o que un trabajador de una empresa occidental tradicional o típica; a quien se le podría reprochar el que se interese por asuntos que son de la competencia o función de otra área o departamento distinto al suyo. Uno de los conceptos clave en el Kaizen, es que el cambio es y debe ser “dinámico” por aquello de que nada es estático; en Kaizen no existe el “status quo” y todo debe cuestionarse continuamente para generar más cambios hacia mejor. KAIZEN es: Kai = cambio y Zen = bueno (Cambio bueno).

1. CONCENTRACIÓN EN LOS CLIENTES.

El fundamento principal del Kaizen es el enfoque hacia el largo plazo en lo referente al cliente, por lo que resulta inexorable, que todas las actividades apunten hacia la felicidad del cliente. El



Kaizen no permite términos medios; la organización ofrece productos de calidad o no los ofrece, ya sean éstos bienes o servicios. Como no existe diferencia entre un producto de calidad y un servicio de calidad, esta última está indisolublemente unida a toda la cadena o el proceso de manufactura-venta-servicio. Una pauta en este sentido, es que el cuidado al consumidor o usuario de un producto, también debe estar incluido en el enfoque básico de toda la gestión.

2. MEJORAR CONTINUAMENTE.

Las organizaciones Kaizen nunca se detienen en la búsqueda de más y mayores mejoras, una vez que se ha iniciado la “fiebre” del Kaizen. Cada avance será incorporado a las formas de perfeccionamiento en el proceso Diseño – Manufactura – Gerencia, como estándar de desempeño nuevo y formal. Cada “cambio bueno” podrá registrarse en los manuales de operaciones, no como una mera novedad, sino como un patrón por medio del cual se evaluará cada nuevo mejoramiento. Sin embargo, este estándar sólo durará el tiempo que se requiera para que aparezca otra mejora o cambio bueno.

3. ACEPTACIÓN ABIERTA Y HUMILDE DE LOS PROBLEMAS.

Esta apertura se puede comparar con lo que muchas veces ocurre con organizaciones, en las cuales los problemas además de que no se admiten, se ocultan; resultando que el manejo de los mismos, se hará en forma solapada por no decir conspirativa. O tal vez sólo por un “grupito” o tribu que excluirá a personas, que por no estar involucradas en los problemas, podrían aportar ideas y soluciones innovadoras desde el lado afuera. En todas las organizaciones existen problemas y las que son Kaizen no son la excepción. En éstas, los problemas forman parte de su cultura, se da el apoyo suficiente y, son analizados por todos los integrantes de un equipo, departamento, o toda la organización; aprovechando al máximo las propuestas de soluciones provenientes de distintos sectores.

El “espíritu Kaizen”, exige sin lugar a dudas, una gerencia valiente para compartir la base y estructura de su autoridad, poder y jerarquía. Por otra parte, también se le exige que maneje la organización en donde se rumora la existencia de problemas, y en la cual, LA CULPA, y las indirectas nublan la VISIÓN CORPORATIVA.

4. REDUCCIÓN / ELIMINACIÓN DE BARRERAS.

Normalmente, en una organización Kaizen, existen menos barreras y/o divisiones funcionales como en las que no lo son. Asimismo, hasta las áreas físicas de trabajo son más abiertas, como en el caso de Japón, de tal modo que sólo en muy pocos casos los más altos ejecutivos tienen oficinas individuales o con cubículos. Muy rara vez se observan los símbolos tradicionales de rango o status; por el contrario, se promueve lo “comunal” y la integración, lo que viene a reforzar el liderazgo visible y la comunicación humana y efectiva. En occidente esto es un paradigma difícil de resolver, y por el contrario; existe una gerencia que cada vez más tiende a distanciarse de su propia área natural de gestión.

5. PROMOCIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO Y DEL TRABAJO EN EQUIPO.

Independientemente de la asociación natural por medio de elementos comunes en la gente; por ejemplo: edad, antigüedad, amistad, etc. la gerencia Kaizen debe promover un ambiente para



trabajar en equipo con los equipos de personas integrados espontáneamente. Ello, induce a una “vida corporativa” y refuerza el sentido de pertenencia cambiando el “yo” por un “nosotros” En este principio es necesario recordar la dificultad existente en nuestro tradicional estilo occidental, en el cual normalmente impera el individualismo que se opone al “espíritu Kaizen” antes citado. La misma gerencia “per se” (integrantes), debe modelar ante sus gerenciados e involucrarse en el trabajo en equipo, sin distinción de las funciones asignadas particularmente.

Las actuales redes electrónicas o de personas, destruyen las jerarquías rígidas, eliminando barreras entre departamentos o divisiones porque permite que los equipos se involucren con los problemas. Estas redes proveen una plataforma de datos permanentemente actualizados y disponibles para ser utilizados por todos. En una organización conectada en red, el liderazgo resulta más importante que la misma gerencia; el mando y el control, son sustituidos por la COMUNICACIÓN Se origina la apertura de la información, lo cual demanda relaciones más sólidas entre colegas, se le confiere autonomía a los trabajadores (disponen de mayor información que requieran), y se da la debida importancia al tema de la CONFIANZA.

6. PROYECTOS MEDIANTE EQUIPOS INTERFUNCIONALES.

La práctica del Kaizen, establece una premisa, en la que ningún individuo ni equipo que realice una sola función, poseerá necesariamente todas las habilidades y capacidades, ni tampoco siempre será el que aporte las mejores ideas para manejar un proyecto, así éste se relacione directamente con su propia área o disciplina. De aquí que, las funciones que deberían estar representadas desde el comienzo, en un equipo de proyecto multidisciplinario; son aquellas que están directamente influidas por el proyecto en sí, durante el resto de su vida.

Esta premisa implica por tanto, ampliar la red tanto como lo permita la imaginación. Por ejemplo, podría ser muy deseable incluir desde el comienzo de un proyecto, miembros del Depto. de personal, desarrollo de recursos humanos, marketing y ventas; en digamos, un equipo de ingeniería, al que se le ha asignado la responsabilidad y tarea de rediseñar un producto el próximo año. Obviamente, este equipo podrá hacer decisiones operacionales muy bien informadas y muy bien revisadas a medida que se desarrolle el proyecto; relacionando todo con sus propias responsabilidades, contribuyendo con ideas basadas en sus particulares perspectivas del negocio, y que podría influir en el diseño del producto en cuestión.

7. FOMENTAR LA ARMONÍA ORGANIZACIONAL.

El proceso de la gestión gerencial en una organización Kaizen, es un factor de muchas consideraciones, debido al peligro de una dedicación al logro de metas financieras, al igual que otras organizaciones. De aquí el énfasis en este aspecto mediante la premisa siguiente: ***“Si los procesos son sólidos y las relaciones se diseñan de una manera que contemple la realización de los trabajadores, entonces se producirán inevitablemente los resultados financieros esperados”***

Este principio se puede entonces definir con una palabra clave, que tiene mucho peso en el Kaizen, especialmente en las organizaciones Japonesas: ARMONÍA: la cual se resume en el deseo y actitudes para mantener una comunicación no antagónica, y evitar los enfrentamientos personales.



8. DESARROLLO DE LA AUTODISCIPLINA.

Una evidencia casi palpable y sin lugar a las dudas, es la autodisciplina de un trabajador. El Kaizen demanda esto, no sólo por lo que se refiere a la lealtad con el equipo de trabajo y un comportamiento auto controlado como parte de un orden natural de las cosas; sino también por lo que respecta al respeto por uno mismo y por la organización. Ello indica FUERZA INTERNA, INTEGRIDAD, Y CAPACIDAD para trabajar en armonía con compañeros de trabajo y con los clientes.

Este principio es muy ajeno a la tradicional gerencia occidental, la cual por lo general está poco dispuesta a una mayor identificación con la organización, que requiere el sacrificio del tiempo social por la organización o por un gerente individual, sin las exageraciones ampliamente conocidas.

9. INFORMACIÓN, INFORMACIÓN, INFORMACIÓN.....

Kaizen demanda que todos los trabajadores estén siempre bien y suficientemente informados, en todo lo concerniente a su organización, desde el momento de la inducción, la cual es parte determinante en el proceso de identificación con la organización, como todo el tiempo que permanezca dentro de la misma. La idea básica es que la actitud y el desempeño dependan de una clara comprensión y aceptación cabal de la misión, cultura, valores, planes, resultados y prácticas de la organización.. Sólo de esta manera se podrá tener una fuerza laboral con conocimiento de todo lo que ocurre, y dispuesta a compartir éxitos y situaciones que ameriten su apoyo integral.

10. DESARROLLO INTEGRAL DE LOS TRABAJADORES.

Sólo el desarrollo de los trabajadores hará posible la manifestación de habilidades, destrezas y oportunidades para aplicar el conjunto de entrenamientos e informaciones suministradas. Asimismo, mediante el entrenamiento multifuncional, estímulo, autoridad para decidir, acceso a la fuente de datos, retroalimentación y otras manifestaciones; los trabajadores Kaizen estarán dotados del poder requerido para afectar directa y materialmente, tanto en sus propios asuntos como en los de la organización. El verdadero EMPOWERMENT debe interpretarse como ***la liberación del poder residente en cada trabajador***, lo cual en occidente, puede llegar a ser una ligera ventaja, por el contraste entre el derecho de la vejez y la meritocracia, factores distintos entre occidente y Japón.

CONCLUSIÓN.

De estos principios guía, cinco de ellos (5,6,7,9, y 10), están referidos al entrenamiento y desarrollo de las personas, y son los que pueden aplicarse más fácilmente a las organizaciones occidentales, para el establecimiento de una cultura Kaizen, ya que concentran la energía, el involucramiento y el impulso de los trabajadores; y contribuyen a generar la sensación de una comunidad organizacional que labora mancomunadamente dentro de una ***sociedad de clientes*** mucho más amplia.