

# ¿ES POSIBLE APLICAR EL KAIZEN EN OCCIDENTE?

Aportado por: Mauricio León Lefcovich - [mlefcovich@hotmail.com](mailto:mlefcovich@hotmail.com)

## Índice:

1. **Introducción**
2. **Primero: definamos el Kaizen**
3. **Breve historia de la mejora continua**
4. **Características distintivas de la mejora continua**
5. **Particularidades del Kaizen**
6. **Las economías externas en el Japón**
7. **Estrategias de desarrollo**
8. **El contraste entre las organizaciones japoneses y las norteamericanas**
9. **Comparación de las filosofías de gestión**
10. **Un pincelazo sobre la tradición japonesa**
11. **Comparación de las dimensiones culturales entre países según Hofstede**
12. **Analizando ciertos mitos**
13. **Posibilidades de aplicación de los conceptos japoneses a las fábricas estadounidenses**
14. **Análisis final**
15. **Conclusiones**
16. **Anexo – Lista de algunas empresas occidentales que aplican el Kaizen**
17. **Bibliografía**

## 1. Introducción

A lo largo del tiempo diversos factores van dando forma a la cultura, conciencia y espíritu de los pueblos. Una enorme cantidad de circunstancias tanto políticas, como históricas, climáticas, geográficas, religiosas, económicas, institucionales, culturales, psicológicas, antropológicas y sociológicas se van entrelazando para ser al mismo tiempo causa y efecto de la naturaleza propia de cada sociedad. Los métodos, instrumentos, herramientas y sistemas de gestión empresarial son el producto de diversos grupos sociales, en ellos se engendran y hacia ellos están destinados. Así pues tenemos a lo largo y ancho del mundo diversas formas de encarar la gestión económica, política y administrativa, tanto de los Estados, como de las empresas u otros tipos de organizaciones. A su vez esa diferente forma de gestionar cambia con el transcurso del tiempo ante los cambios que sufre el entorno, cambios a los cuales no están sujetas de igual forma todas las sociedades.

Esa diferente forma de evolución no sólo es propia de las diversas sociedades, sino que otro tanto acontece tanto con grupos menores como son las empresas, y la familia, como así también con los individuos.

De ello se deduce que sistemas que producidos en un determinado tipo de empresas o sociedad dan excelentes resultados, pueden no dar iguales frutos en empresas o sociedades que reúnen otras características socio-culturales.

Muchas metodologías o sistemas de administración que trataron de imponerse o trasplantarse en determinadas organizaciones no lograron avanzar y si lo hicieron fue con pésimos resultados o sin alcanzar a cubrir las expectativas en ellos depositados.

El grave error de muchos especialistas es considerar que el mundo es uniforme, que en todos lados se piensa y siente de igual forma. De tal modo que tratando de implantar ideas políticas, económicas, culturales, educativas y administrativas en sociedades diferentes y en algunos casos totalmente distintos a aquellas en las cuales fueron engendrados, sólo obtuvieron desastrosos resultados.

Ahora bien, están aquellos individuos que partiendo de lo antes observado se niegan a hacer frente al cambio sistemáticamente, bien sea por obstinación, por temor al cambio, o a la pérdida de privilegios. En tal situación ellos dicen: “ello no funcionará acá, pues aquí las cosas son diferentes”.

Así pues tenemos dos cuestiones importantes a resolver. La primera es saber en que medida es posible implantar un sistema en un marco sociocultural y económico diferente al que le dió origen. Y en segundo lugar, de poder implantarse tal sistema en que medida y de que forma puede lograrse ello, además de que tanto cabe esperar como resultado.

Este estudio se ha de encarar para determinar que tan posible o imposible es implantar en occidente el sistema Kaizen, el cual tuvo lugar en el Japón, sino además saber que tan buenos resultados cabe esperar del mismo. O sea, saber primero si es factible aplicarlo en su totalidad o no, de ser posible si es menester realizar algunos cambios, y que tan buenos resultados pueden esperarse tanto en comparación con los sistemas tradicionales de occidente, como con las empresas japonesas.

## **2. Primero: definamos el Kaizen**

Kaizen significa mejoramiento. Por otra parte, significa mejoramiento continuo en la vida personal, familiar, social y de trabajo. Cuando se aplica al lugar de trabajo, Kaizen significa un mejoramiento continuo que involucra a todos, gerentes y trabajadores por igual.

Desde el punto de vista estratégico el Kaizen es la acción sistemática y a largo plazo destinada a la acumulación de mejoras y ahorros, con el objeto de superar a la competencia en niveles de calidad, productividad, costos y plazos de entrega.

Como filosofía, el Kaizen es una forma de vida y de ver la vida. Una forma de búsqueda incesante de mejoramiento destinado a superar continuamente sus propios niveles de

performance, y de lograr mayores niveles de satisfacción para el consumidor. Constituye tanto una ética del trabajo, como una férrea disciplina destinada a mejorar los procesos para bien tanto de la empresa, como de sus miembros, propietarios, clientes y la sociedad en su conjunto. Así pues, es tan importante mejorar los niveles de performance para una mejor calidad de vida de los trabajadores, como para suministrar productos de mayor valor a los clientes y consumidores, disminuir los niveles de desperdicio y contaminación, mejorar las utilidades para los propietarios y suministrar fuentes de trabajo de calidad, buenos salarios, para mayor número de individuos y con mayor seguridad en el empleo.

Una última definición del Kaizen puede enfocarse desde el punto de vista técnico como el conjunto de sistemas e instrumentos tanto técnicos como de gestión destinados a la mejora continua mediante la estandarización de los procesos y la eliminación de los diversos tipos de desperdicios.

Ahora bien, en occidente también hay sistemas de mejora continua, la pregunta que cabe hacerse es que tan diferente son éstos del Kaizen. Para ello es preciso saber como funcionan unos y otros, el entorno en el cual tuvieron su origen y posterior desarrollo, y los resultados alcanzados.

### **3. Breve historia de la mejora continua**

Para la mayoría la mejora continua es una invención japonesa, sin embargo no es así. Los programas de mejora continua se crearon, desarrollaron y maduraron en los Estados Unidos.

La NCR a fines del siglo XIX estableció un sistema destinado a resolver y mejorar los niveles de calidad, como reacción a los elevados grados de insatisfacción de sus clientes. Ello llevó a su presidente y fundador a trasladar su escritorio al área de trabajo (algo que hoy los japoneses denominan visitar el gembu), para averiguar que sucedía y desarrollar un programa destinado a mejorar los niveles de performance en materia de calidad, como de costos y productividad. Producto de sus análisis hizo del taller un recinto bien iluminado y agradable, con paredes 80% de vidrio, la incorporación de médicos y enfermeros al personal, mejoras en las prácticas de seguridad e incluso obligar diariamente ejercicios físicos. Por otra parte se instauró un programa de sugerencias, se fomentó el entrenamiento y capacitación del personal, y se implantó un proceso de desarrollo organizacional.

Otra empresa estadounidense que hizo punta en materia de sistemas de mejora continua fue la Lincoln Electric Company (actualmente el mayor fabricante de equipo y suministros para soldadura por arco en el mundo). A los efectos de aprovechar la capacidad creativa e inventiva del personal, se fijó mediante contrato una tarifa por pieza que no se alteraría ante la mejora de métodos e incrementos de la productividad. Posteriormente se instauró un sistema de bonos basado en ganancias que incluían ideas generadas al calcular los bonos individuales. Todo ello llevó a la empresa a ocupar los primeros lugares en materia de

productividad, algo que aún hoy ostenta gracias al mantenimiento de tales políticas y estrategias.

Procter & Gamble implantó en la década de 1960 lo que se dio en llamar “cambio deliberado” como enfoque de equipo destinado a reducir los costos de producción. Este enfoque se basa en que la mejora continua de los métodos permiten importantes ahorros en materia de costos. La filosofía de Procter & Gamble es que *“la perfección no es una barrera para el cambio”*. Esto significa que, aunque pueda resultar casi imposible mejorar un método de trabajo existente, aún así puede y debe hacerse todo lo posible para dar origen a un método diferente y superior.

En Japón se implantó la mejora continua a principios de los años cincuenta. Si bien los japoneses ya poseían una filosofía de mejora continua, ella era aplicable sobre todo en la vida personal y en las artes guerreras. No se puede desconocer que aplicaban hasta cierto punto los procesos de mejora continua a su producción, pero ello era de carácter limitado y la prueba de ello es que los productos japoneses era considerados en occidentes como baratos y de baja calidad, y hasta como burdas y ordinarias copias de productos occidentales. Pero no fue sino hasta la incursión de las ideas de Deming y Juran en materia de calidad, mejora continua y control estadístico de procesos, que sumada a la filosofía ancestral produjo una verdadera explosión productiva y de altos niveles de calidad, lo cual llevó a la industria japonesa a revertir totalmente la visión que de ella tenían los consumidores occidentales. “Made in Japan” paso a ser sinónimo de alta calidad y valor agregado, a un muy buen precio.

Por un lado la mejora continua se implantó en el Japón por ser una forma barata de mejorar la producción y reducir los costos en un período de fuerte escasez de recursos. Y por otro lado se debió a la presión de las autoridades de la ocupación para utilizar métodos de mejora continua destinadas a acelerar la reconstrucción después de la Segunda Guerra Mundial. En 1949, los militares de Estados Unidos establecieron un contrato con TWI Inc. a los efectos de desarrollar programas de capacitación para las compañías japonesas. La idea fundamental de estos programas era capacitar a las personas en métodos estándar, para que luego ellos capacitaran a otros, o sea, capacitar al capacitador.

Aunque los japoneses utilizaban círculos de calidad y sistemas de sugerencias como parte habitual de su gestión, la mejora continua aumentó su atractivo durante la crisis petrolera de 1973, como método de reducción de costos sin fuertes inversiones. Así, la automotriz Toyota recibió ese año seis veces más sugerencias que en 1970. Canon inició una campaña destinada a ser líder mundial, lo que le permitió ahorrar 200 millones de dólares en costos directos gracias a la implantación del sistema de mejora continua.

En la década de 1980 ante la invasión de productos nipones, las empresas americanas retoman con más ímpetu el desarrollo de sistemas de mejora continua, entre las cuales resultó notorio los resultados de empresas como Xerox, Motorola, Harley Davidson y General Electric entre otras.

En 1984 en unas viejas instalaciones de General Motors ubicadas en el estado de California, ésta compañía conjuntamente con Toyota establecen una compañía de participación conjunta denominada NUMMI (New United Motor Manufacturing Inc.). La planta de GM había cerrado debido a conflictos obrero – patronales, mala calidad y bajos niveles de productividad. Para resolver ello NUMMI implantó el sistema Just in Time (JIT), estipuló un nuevo convenio con el sindicato (UAW) destinado a la mejora de la calidad, el incremento en los niveles de productividad y la mejora en el ambiente de trabajo por medio del Kaizen, lo cual incluía el JIT, los círculos de calidad, y programas de sugerencias. Para que esto funcionara, el sindicato estuvo de acuerdo en reducir el número de clasificaciones de puestos, de 64 a 4, a cambio de lo cual la patronal se comprometía a no reducir o despedir personal como producto de aumentos en los niveles de productividad.

#### **4. Características distintivas de la mejora continua**

Existen dos características esenciales que distinguen a los sistemas de mejora continua de los tradicionales, llamados también sistemas de mantenimiento de estándares.

Por un lado bajo el sistema de mejora continua, la gerencia considera el nivel de rendimiento de la empresa como algo “que hay que enfrentar y aumentar continuamente”. En tanto que bajo el sistema de mantenimiento de estándares, se le considera esencialmente fijo, por las restricciones tecnológicas y la organización existente. De la única forma que pueden vencerse tales restricciones es a través de la innovación.

Por otro lado los gerentes de las empresas que practican la mejora continua creen que la participación de los empleados y el trabajo en equipo son la clave para las mejoras. Ello es algo que no acontece con la mayoría de los gerentes que siguen una perspectiva de mantenimiento de estándares. Ellos hacen más hincapié en la automatización de procesos que en el trabajo de equipos y la gestión participativa. Eso no significa que las corporaciones que siguen la mejora continua no tengan interés en el avance tecnológico y la automatización de procesos, sino que en primer lugar tienden a fortalecer el trabajo y el crecimiento de los empleados.

Entre las diferencias más importantes entre los sistemas de mantenimiento de estándares y los de mejora continua están que este último sistema privilegia la existencia de equipos de trabajo multifuncionales, dirección participativa, orientación hacia grupos y toma descentralizada de decisiones.

#### **5. Particularidades del Kaizen**

El Kaizen como filosofía dinámica acepta y absorbe todas aquellas técnicas y metodologías que permitan el mejor logro de sus fines últimos que son una mejora continua en los procesos a los efectos de la eliminación de desperdicios, el continuo incremento en la

calidad y productividad, a los efectos de generar cada día un mayor valor agregado para los usuarios y consumidores.

Así dentro de este sistema de mejora continua llamado Kaizen forman parte diversas técnicas, muchas de las cuales tuvieron su origen en corporaciones occidentales pero que en el Japón fueron utilizadas dentro de un sistema armónico y totalizador.

Entre los seis principales sistemas que conforman el Kaizen tenemos:

1. El Sistema Just in Time (JIT)
2. El Sistema de Gestión de Calidad Total (TQM)
3. El Sistema de Mantenimiento Productivo Total (TPM)
4. Las actividades de grupos pequeños (entre los cuales se encuentran los Círculos de Control de Calidad)
5. Los Sistemas de Sugerencias
6. El despliegue de políticas

En cuanto a la filosofía Kaizen, esta se basa en dos conceptos fundamentales:

1. La firme creencia en que los desperdicios deben ser eliminados de cualquier manera.
2. Y, la práctica del respeto supremo por las personas.

**Eliminación de desperdicios.** Cuando los japoneses hablan de desperdicios, la definición que de ella hace Fujio Cho es “cualquier cosa que no sea el mínimo de equipo, materiales, partes y trabajadores (tiempo de trabajo) absolutamente esencial para la producción”; lo cual significa nada de excedentes, nada de existencias de seguridad. Nada se almacena. Si no puede usarse ahora, entonces no se puede fabricar ahora y es un desperdicio. Existen siete elementos básicos en este concepto.

1. **Redes de fábricas especializadas.** En vez de construir gigantescas instalaciones donde se haga todo, los japoneses construyen pequeñas plantas especializadas. Siendo varias las razones para hacer esto. Primero, es muy difícil administrar una instalación de gran magnitud; conforme aumenta el tamaño, crece la burocracia. Su estilo de gestión no se presta a este tipo de ambiente. Segundo, una planta diseñada para un propósito específico, se puede construir y manejar de manera más económica que una universal. Podemos comparar esto con la compra de una máquina herramienta especial para realizar un trabajo importante en vez de adaptar una herramienta universal.
2. **Tecnología de grupo.** Dentro de la planta, los japoneses emplean una técnica llamada tecnología de grupos. Las empresas tradicionales procesan un trabajo y lo envían de departamento a departamento, porque así es la organización de las plantas (departamento de sierras, de molinos, de tornos). Por lo general, para cada una de las máquinas del departamento hay un empleado que se especializa en esa función. Para que un trabajo pase por el taller, muchas veces se requiere

un largo y complicado proceso por causa de los tiempos de espera y de tiempo de movimiento (con frecuencia entre el 90 y el 95% del tiempo total de procesamiento). Los japoneses, por el contrario, toman en cuenta todas las operaciones que se requieren para fabricar una pieza e intentan agrupar las máquinas. Así pues un solo operador puede hacerse cargo del funcionamiento de numerosas máquinas, lo que aumenta la utilidad del operador y elimina el movimiento y las colas de espera entre operaciones dentro del agrupamiento. De tal forma no sólo se aumenta la productividad, sino que además se reduce notablemente el inventario de trabajo en curso. *Para lograr tal tipo de práctica, la gente tiene que ser flexible; y para ello, debe identificarse con sus empresas y tener un alto nivel de seguridad en el empleo.*

3. ***Jidoka, calidad en la fuente.*** Jidoka quiere decir “detengan todo cuando algo salga mal” y equivale a controlar la calidad en la fuente. Para aplicar este principio la gerencia debe tener una gran confianza en su personal. Así pues, en vez de utilizar inspectores para encontrar problemas que alguien más pudo crear, en una fábrica japonesa el trabajador se convierte en su propio inspector. Ohno determinó que lo mejor era darle a cada persona una sola pieza a la vez para que trabajara en ella, de manera que en ninguna circunstancia pudiera omitir los problemas al trabajar en piezas diferentes. En las líneas de montaje de Toyota se instalaron botones jidoka, de manera tal que si algo salía mal, sea por piezas defectuosas o por no poder mantener el ritmo de producción, el trabajador tenía la obligación de oprimir el botón, de manera tal de generar la detención de la línea de producción. Ello motivaba la reunión de personal de diversas áreas a los efectos de dar solución al problema. El jidoka también significa inspección automatizada, llamada autonomatización. Los japoneses creen que la inspección, como en la automatización y la robótica, la puede realizar una máquina, porque es más rápido, más fácil, más repetible o más redundante, por lo que no debería hacerlo una persona. Así pues, tenemos que en Japón, al contrario de lo que acontece en Occidente, se alienta la detención de la línea de producción para proteger la calidad y porque la gerencia confía en el trabajador.
4. ***Producción justo a tiempo.*** El sistema japonés se basa en un concepto fundamental llamado producción justo a tiempo. En él se requiere la producción de las unidades necesarias, en las cantidades necesarias y en el momento necesario, para lograr un desempeño con una variación de cero en tiempo de programa. Esto significa que producir una pieza adicional es tan malo como producir una de menos. Es más, se considera como desperdicio a cualquier cosa que no forme parte del mínimo necesario, ya que el esfuerzo y el material empleados para producir algo que no se necesita no se pueden volver a utilizar. Algo diferente al concepto usual en Occidente en el cual la medida del buen desempeño siempre ha sido el cumplimiento o superación de lo programado. En muchas empresas tradicionales los gerentes de manufactura continúan almacenando insumos y productos terminados por si algo sale mal. En el sistema justo a tiempo, el tamaño ideal del lote es una pieza. Los japoneses consideran al

proceso de manufactura como una gigantesca red de centros de trabajo conectados entre sí, donde la disposición perfecta sería que cada trabajador completara su tarea en una pieza y la pasara directamente al siguiente trabajador en el momento en que éste estuviera listo para recibir otra pieza. La idea es aproximar a cero las colas de espera, para:

- Invertir lo mínimo en inventario.
- Reducir los tiempos de entrega de la producción.
- Reaccionar más rápidamente ante cambios en la demanda.
- Descubrir cualquier problema en la calidad.

Los japoneses consideran que el inventario es el nivel de agua de un estanque y que los problemas que pueden ocurrir en el taller son rocas. Si hay mucho agua en el estanque, se ocultan los problemas y la gerencia supone que todo está bien. Sin embargo, el nivel del agua siempre baja en el peor de los momentos, por ejemplo, durante una recesión económica. Entonces, la gerencia debe enfrentarse a los problemas sin contar con los recursos necesarios para resolverlos. Los japoneses dicen que es mejor reducir a propósito el nivel del agua (sobre todo en las buenas épocas), para poder exponer claramente los problemas y darles una solución satisfactoria antes de que ocasionen dificultades. Así pues para los japoneses el inventario es un aspecto negativo, no un activo.

5. ***Carga uniforme de planta.*** Para hacer factible el Just in Time, es menester que la producción presente un flujo de máxima uniformidad. El punto de partida es lo que los japoneses denominan *carga uniforme de planta*. Su objetivo es absorber las reacciones normales ante variaciones en los programas de trabajo.
6. ***Sistema kanban de control de la producción.*** El método kanban requiere un sistema de control sencillo, autorregulable, que proporcione buena visibilidad a la gerencia. El sistema de control y entrega del taller y de los proveedores se llama kanban, nombre que en japonés significa tarjeta. Es un sistema sin papeles, que utiliza contenedores y tarjetas o necesidades viajeras que se reciclan. Este sistema se lo conoce también como sistema de arrastre kanban, ya que la autorización para producir o abastecer proviene de las operaciones que están más adelante en el flujo. Los centros de trabajo y los proveedores planifican su trabajo con base en programas, pero lo ejecutan con base en kanbans.
7. ***Tiempos de preparación mínimos.*** El método japonés de productividad exige que se produzcan lotes pequeños. Esto resulta imposible de tardarse horas en la preparación de las máquinas. Así pues uno de los factores fundamentales del éxito japonés radica en la continua reducción de los tiempos de preparación.



**Comparación en los tiempos de preparación para una prensa de 800 toneladas utilizada en la fabricación de guardabarros y cubierta de motor.**

	TOYOTA	Estados Unidos	Suecia	Alemania
Tiempo de preparación	10 minutos	6 horas	4 horas	4 horas
Preparaciones por día	3	1	1/2	1/2
Tamaño del lote	1 día	10 días	1 mes	1 mes

Los ahorros en el tiempo de preparación se usan para aumentar el número de lotes producidos, lo que ocasiona una reducción de los tamaños de lote. Esto hace factible la producción justo a tiempo, lo que a su vez hace práctico el sistema de control kanban.

**Respeto por las personas.** El segundo principio que guía a los japoneses, junto con la eliminación de los desperdicios, es el respeto por las personas. Este principio cuenta también con siete elementos básicos. Ellos son:

1. Empleo para toda la vida.
2. Sindicatos.
3. Actitud hacia los trabajadores.
4. Automatización y robótica.
  
5. Dirección participativa.
6. Redes de subcontratistas.
7. Círculos de calidad.

**Empleo para toda la vida.** Cuando se contrata a un japonés para un puesto permanente en una de las principales empresas industriales, tiene empleo para toda la vida en esa compañía, siempre que trabaje con diligencia. Si las condiciones económicas son difíciles, la compañía mantiene la nómina casi hasta el punto de quebrar. Debe dejarse claro que estas normas sólo se aplican al personal permanente, la cual constituye una tercera parte de la fuerza de trabajo en Japón. Este tipo de contrato para toda la vida hace que el personal no sólo considere a la empresa como el lugar donde recibirán un cheque, sino que llevan a éstos a ser más flexibles y harán todo lo que puedan para ayudar a alcanzar los objetivos a la empresa.

**Sindicatos.** Los trabajadores japoneses se agremian no identificándose con el tipo de trabajo que realizan, sin con la compañía para la cual trabajan. Así, Toyota formó un sindicato que incluía a todos sus trabajadores, sin importar su oficio. El objetivo del

sindicato y de la gerencia es lograr el máximo de salud de la compañía. De tal forma las relaciones son de colaboración y no confrontativas. El sistema japonés de compensaciones apoya estos objetivos, ya que se basa en bonos que dependen del desempeño de la compañía. En las compañías japonesas, todos los empleados reciben un bono dos veces por año. Como resultado de todo esto, los empleados piensan: “Si a la compañía le va bien, a mí me va bien”, lo que es muy importante a la hora de solicitar la ayuda de los trabajadores para mejorar la productividad.

***Actitud hacia los trabajadores.*** También es decisiva la actitud de la gerencia hacia los trabajadores. Los japoneses no consideran a las personas como máquinas humanas. Es más, consideran que si una máquina puede realizar un trabajo, entonces no debe hacerlo una persona, ya que no sería digno de ella. Otro aspecto importante de la Dirección japonesa es darle la oportunidad de mostrar el máximo de sus capacidades.

***Automatización y robótica.*** Cuando la gente se siente segura, se identifica con la empresa y cree que tiene la oportunidad de desplegar todos sus talentos; no considera que la automatización y la robótica sean una medida de recorte de personal, sino una manera de eliminar trabajos tediosos para que las personas puedan hacer cosas más importantes. Los japoneses creen sinceramente que los robots liberan a la gente para que realicen tareas más importantes, por esto, es mínima la resistencia de los trabajadores a su implantación. Es más, ellos hacen todo lo posible para determinar qué trabajos son más aburridos y cómo pueden eludirse porque saben que la compañía les encontrará algo mejor y más interesante.

***Dirección participativa.*** Esta especie de confianza mutua es una muestra del estilo de dirección que los japoneses llaman dirección participativa; también conocida como dirección por consenso o dirección por comités. Es algo innato en los japoneses pues han crecido con la idea de que el grupo es más importante que el individuo. Debe tenerse en cuenta que en un territorio conformado por islas, de 369.000 km. cuadrados, siendo 80% de la misma montañoso, y sometida a terremotos y maremotos, habitan más de 124 millones de personas. Bajo estas circunstancias, los ciudadanos deben tener mucho respeto por sus vecinos, pues de lo contrario sería imposible la supervivencia social. Este concepto cultural es ideal en una instalación de manufactura, ya que el proceso requiere que las personas trabajen en conjunto para fabricar un producto. El individuo no puede funcionar independientemente, sin tomar en cuenta a los demás, porque lo único que lograría es perder el ritmo con respecto al resto del grupo y arruinar el proceso. La dirección participativa es un lento proceso de toma de decisiones, en la cual los japoneses hacen participar a todas las secciones que tengan interés potencial, hablan mucho acerca del problema, cambiando opiniones hasta que todos estén de acuerdo. Si bien el proceso de toma de decisiones resulta lento, ello lleva a una rápida y efectiva puesta en marcha.

***Redes de subcontratistas.*** La naturaleza especializada de las fábricas japonesas ha alentado el desarrollo de una enorme red de subcontratistas, la mayoría de éstos con menos de 30 empleados. Existen dos tipos de proveedores: los especialistas en un campo, que atienden a varios consumidores, y los cautivos, que por lo general fabrican una pequeña variedad de piezas para un solo cliente, siendo éste el tipo predominante en el Japón. Así los negocios

con un proveedor único funcionan bien porque las relaciones se basan en una enorme confianza mutua, realizando para ello acuerdos a largo plazo. Los proveedores japoneses se consideran parte de la familia de sus clientes, así pues los proveedores entregan piezas de alta calidad varias veces al día, en ocasiones directamente a la línea de montaje del cliente, sin recepción ni inspección. Como muchos de los proveedores son pequeños y carecen de capital, los clientes les entregan dinero por adelantado para financiarlos, de ser necesario. Los ingenieros de proceso y el personal de control de calidad del cliente ayudan a los proveedores a mejorar su sistema de manufactura y a cumplir con las estrictas normas de calidad y de entrega que les imponen. También se trabaja para que los proveedores reduzcan el costo de su proceso de producción y aseguren su rentabilidad.

***Círculos de calidad.*** Un círculo de calidad es un grupo de empleados voluntarios que se reúnen una vez por semana para discutir su función y los problemas que identifican; tratan de encontrar soluciones y las proponen a la gerencia. Sólo una tercera parte de las propuestas realizadas por estos grupos tienen que ver con la calidad, y más de la mitad tienen que ver con la productividad y la reducción de costes.

## **6. Las economías externas en el Japón**

Las economías externas son los factores del entorno que ayudan a las empresas a incrementar su capacidad de producción y crecimiento, y por ende la generación de mayores niveles de rentabilidad.

Entre las economías externas existentes en el Japón tenemos:

- Los altos niveles en el sistema educativo, con el fuerte hincapié en el trabajo en equipo y las matemáticas. La escolaridad comienza a los 3 años, edad a partir de la cual se le inculcan el deber de estudiar, trabajar y colaborar con la sociedad.
- Fuerte intromisión del Estado a través del MITI en las políticas y estrategias de desarrollo, por medio de medidas proteccionistas de diversas naturaleza y creatividad.
- Trabajo conjunto de empresarios y el Estado. Así los representantes de la industria trabajan con el Ministerio de Comercio Internacional e Industria a los efectos de conformar una visión conjunta tras la cual se fijan las metas hacia las cuales debe encaminarse la economía.
- Políticas fiscales-impositivas y monetarias de largo plazo, que además alientan fuertemente la producción. En 1989, las tasas reales de interés fueron para las empresas líderes del 6% en los Estados Unidos y de sólo el 2,9% en el Japón.
- Se permite a los Bancos ser propietarios de paquetes accionarios de empresas, y se alientan los fuertes conglomerados económicos.
- Vías de transporte y comunicación de alto nivel de calidad que facilitan la aplicación del JIT.

Los japoneses dividen sus estructuras en keiretsu verticales, formados por proveedores, productores y minoristas, y keiretsu horizontales formados por firmas de diferentes industrias. En la cima de la pirámide de los grupos empresarios japoneses están los grandes y antiguos grupos denominados zaibatsu: el grupo Mitsui (23 firmas), el grupo Mitsubishi (28 empresas), el grupo Sumitomo (21 firmas), el grupo Fuji (29 empresas), el grupo Sanwa (39 empresas), el Dai-Ichi Kangyo (45 firmas). Los miembros de cada uno de estos grupos poseen un paquete de acciones que permiten controlar a otras empresas del grupo. Además, cada empresa adherida a un grupo tendrá un grupo secundario de clientes y proveedores menos importantes, su keiretsu, organizado alrededor del principal. Hitachi tiene 688 firmas en su familia; Toyota, 175 miembros principales y 4.000 miembros secundarios.

## **7. Estrategias de desarrollo**

Mientras los norteamericanos concentraban la atención en la tecnologías de los productos, Japón y Alemania Occidental se concentraban en las tecnologías de los procesos. No procedían así porque fueran más astutos que los norteamericanos, sino porque Estados Unidos llevaba tanta ventaja tecnológica en la década de 1950 y la de 1960 que prácticamente era imposible que Japón y Alemania Occidental se convirtiesen en líderes en el desarrollo de nuevos productos. A lo sumo, podían abrigar la esperanza de competir en los mercados existentes que los norteamericanos estaban abandonando. En consecuencia, Japón y Alemania Occidental invirtieron menor parte de su PNB en investigación y desarrollo, y lo que, en efecto, invirtieron se orientó más intensamente hacia la investigación y desarrollo de los procesos.

Pero lo que fue una estrategia norteamericana eficaz hace treinta años, es decir, la concentración en las tecnologías de los productos nuevos, hoy es una pesima estrategia. Los niveles de perfección técnica en Alemania, Japón y Estados Unidos ahora son muy diferentes, y la ingeniería de la repetición, se ha convertido en una forma de arte sumamente desarrollada. El carácter del cambio puede ser claramente observado en la historia económica de tres importantes productos nuevos incorporados al mercado de consumo masivo durante las dos últimas décadas: la videocámara y el grabador, el fax y el reproductor de discos compactos. Los norteamericanos inventaron todos ellos excepto el reproductor de CD que fue inventado por los holandeses. Pero en términos de las ventas, el empleo y los beneficios, los tres se han convertido en productos japoneses. La moraleja del caso es evidente. Los que pueden fabricar más barato un producto pueden arrebatárselo al inventor. En el mundo actual de muy poco sirve inventar un producto nuevo si el inventor no es el productor más barato de ese producto.

Si las tecnologías de los procesos están en el corazón de la ecuación competitiva, también es necesario tener ejecutivos principales que comprendan las tecnologías de procesos. Los japoneses lo entienden así, no en cambio la mayoría de las empresas anglosajonas y las que adhieren a esta filosofía, la cual da primacía al marketing y las finanzas. En ello radica una de las principales razones de la lentitud a la hora de adoptar nuevas y revolucionarias

tecnologías en los procesos, como por ejemplo los centros flexibles de producción, los inventarios “justo a tiempo” y el control estadístico de procesos.

## 8. El contraste entre las organizaciones japonesas y las norteamericanas

	ORGANIZACIONES JAPONESAS	ORGANIZACIONES NORTEAMERICANAS
<b>EMPLEO</b>	De por vida	A corto plazo
<b>PROCESO</b>	Lento de evaluación y promoción	Rápido de evaluación y promoción
<b>CARRERAS</b>	No especializadas	Especializadas
<b>MECANISMOS</b>	Implícitos de control	Explícitos de control
<b>PROCESO</b>	Colectivo de toma de decisiones	Individual de toma de decisiones
<b>RESPONSABILIDAD</b>	Colectiva	Individual
<b>INTERESES</b>	Integralistas	Segmentado

## 8. Comparación de las filosofías de gestión

MEJORES EMPRESAS JAPONESAS	EMPRESAS TIPICAS NORTEAMERICANAS
Centradas en las satisfacción del consumidor	Centradas en los beneficios
Del mercado hacia adentro (satisfacer la demanda)	Del producto hacia fuera (crear demanda)
Gestión por métodos / sistemas	Gestión por objetivos
Enfoque holístico	Acercamiento lineales / segmentados
Paciencia	Impaciencia
Progreso incremental	Progresos por rupturas
Equipos	Individualismo
Líderes que enseñan	Directivos y consultores que enseñan
Formación continua (inversión)	Formación esporádica (gasto)
La alta dirección tiene formación técnica	La alta dirección tiene formación en finanzas y marketing
La alta dirección contacta con la fábrica / los clientes	La alta dirección está distante de la fábrica / los clientes
Sus subordinados son sus clientes	El Jefe es el cliente

Homogeneidad (conformidad)	Diversidad (individualidad)
Los problemas son tesoros	Los problemas son signos de debilidad
Técnicas de comunicación visual	Técnicas de comunicación verbal
Fases secuenciales de dirección corporativa	Programas corporativos independientes, no continuos
La estandarización es esencial	La estandarización es una limitación
El enfoque es claro para todos	Todo es importante
Se sigue una dirección de arriba hacia abajo	Resistencia a una dirección de arriba hacia abajo
Todos son responsables de los perfeccionamientos	"Ellos" son responsables de los perfeccionamientos
La alta dirección trabaja en la calidad total	El personal trabaja en la calidad total
Metódicos / implacables	Ataca y se retira
Hace compromisos	Hace promesas
Ingenieros / desarrollo en las plantas	Ingenieros / desarrollo lejos de las plantas
Gestión centrada en el apoyo	Gestión centrada en el control
Continuidad	Frecuentes cambios en los compromisos
Mentalidad de crisis	Complacencia

## 10. Un pincelazo sobre la tradición japonesa

Un paisaje lleno de arrozales se vislumbra al recorrer la campiña japonesa. Este panorama tan peculiar no fue producto de la casualidad sino una consecuencia de la tecnología del arroz, producto básico de la dieta del japonés. El cultivo del arroz requiere un sistema de irrigación que sólo es posible a través del arduo trabajo de muchos campesinos. Además, se necesita la cooperación de por lo menos 20 personas para sembrar y cosechar este producto. El trabajo de una sola familia no puede producirle ni siquiera el arroz indispensable para sobrevivir, pero si se unen los esfuerzos de 12 familias se puede lograr un excedente. Así, vemos que la lucha por la supervivencia ha hecho que los japoneses aprendan a trabajar juntos de un modo armónico independientemente de las fuerzas que pugnen por una ruptura o desintegración social.

El Japón es una nación erigida íntegramente sobre las cumbres de volcanes gigantescos que yacen bajo el agua. Una escasa parte de su territorio es plana y propicia para la agricultura. Aprovechan por medio de terrazas, cada pie cuadrado de tierra arable. Las casas se construyen unas tras otra lo más cerca posible para conservar la tierra. El Japón subre

también desastres naturales, tales como terremotos y huracanes. Desde tiempo atrás, las viviendas se han construido con materiales ligeros para que, en caso de que los techos se desplomaran debido a las fuerzas de la naturaleza, no aplastaran a sus ocupantes. Esto ayudaría, además, a que las labores de reconstrucción no llevaran mucho tiempo ni resultaran muy costosas. Durante el período feudal y hasta la restauración Meiji de 1868, los señores feudales trataban de impedir que sus súbditos se desplazaran de un poblado a otro por el temor de que un vecino poderoso pudiera reunir suficientes agricultores que le permitieran obtener grandes cosechas y organizar un ejército que amenazara su seguridad. Si aunamos todas estas características, tendremos un estilo de vida que refleja la imagen de una nación cuyos habitantes guardan una homogeneidad en cuanto a raza, historia, lenguaje, religión y cultura. Durante muchos siglos, y a través de cientos de generaciones, han vivido en el mismo pueblo, convivido con los mismos vecinos. La proximidad de sus viviendas y la poca intimidad de que disponían, permitió a los japoneses sobrevivir y unir sus esfuerzos para trabajar juntos en armonía. En estas circunstancias, era inevitable que surgiera un valor social trascendental, un valor sin el cual la comunidad no podía seguir adelante: el individuo no importaba. Ello lleva a que el japonés este mejor preparado para hacer frente al industrialismo moderno. La producción moderna y la vida industrial en general se adaptan mejor a una actitud de cooperación que de individualismo.

## 11. Comparación de las dimensiones culturales entre países según Hofstede

PAIS	INDIVIDUALISMO COLECTIVISMO	DISTANCIA DEL PODER	ELUSION DE INCERTIDUMBRE	CANTIDAD CALIDAD
Australia	Individual	Poca	Moderada	Mucha
Canadá	Individual	Poca	Poca	Moderada
Inglaterra	Individual	Poca	Moderada	Mucha
Francia	Individual	Mucha	Mucha	Poca
Grecia	Colectiva	Mucha	Mucha	Moderada
Italia	Individual	Moderada	Mucha	Mucha
<b>Japón</b>	<b>Colectiva</b>	<b>Moderada</b>	<b>Mucha</b>	<b>Mucha</b>
México	Colectiva	Mucha	Mucha	Mucha
Suecia	Individual	Poca	Poca	Poca
Estados Unidos	Individual	Poca	Poca	Mucha
Venezuela	Colectiva	Mucha	Mucha	Mucha

### *Individualismo / Colectivismo*

Individualismo: se refiere a un marco social cerrado donde se supone que la gente cuida, básicamente, sus propios intereses y los de su familia inmediata.

Colectivismo: se caracteriza por un marco social estrecho donde las personas esperan que otros, pertenecientes a su mismo grupo les cuiden y protejan cuando tienen problemas.

### *Distancia al poder*

Una sociedad con gran distancia del poder acepta grandes diferencias de poder en las organizaciones. Los empleados manifiestan gran respeto por las personas que tienen autoridad. Los títulos, los rangos y las posiciones tienen mucho peso. Una sociedad con poca distancia del poder reduce las desigualdades en la medida de lo posible.

### ***Elusión de incertidumbre***

Vivimos en un mundo lleno de incertidumbre. El futuro nos es desconocido en gran parte y siempre lo será. Las sociedades responden de diferentes maneras a esta incertidumbre. Algunas preparan socialmente a sus miembros para que la acepten con ecuanimidad. Las personas de estas sociedades se sienten más o menos cómodas ante los riesgos. Asimismo, toleran, relativamente, los comportamientos y las opiniones que difieren de los propios porque no lo sienten como amenazas. Estas sociedades evaden poco la incertidumbre, es decir la gente se siente relativamente segura. Una sociedad que evade mucho la incertidumbre se caracteriza porque su gente siente mucha ansiedad, la cual se manifiesta en forma de nerviosismo, tensión y agresividad. En estas sociedades, como la gente se siente amenazada por la incertidumbre y la ambivalencia, se crean mecanismos para ofrecer seguridad y reducir los riesgos. Es probable que las organizaciones tengan reglas más formales, se tolerarán menos las desviaciones en cuanto a ideas y conductas.

### ***Cantidad en comparación con calidad de vida***

Algunas culturas dan importancia a la cantidad de vida y valoran aspectos como la agresividad y la consecución de dinero y objetos materiales. Otras culturas tienden a la calidad de vida, conceden importancia a las relaciones y muestran sensibilidad e interés por el bienestar de otros.

## **12. Analizando ciertos mitos**

***En los negocios japoneses no existen posiciones sociales.*** Este mito ha aparecido en varios libros y artículos sobre el milagro japonés y la administración de calidad. La verdad es que los japoneses son de las personas más interesadas en las posiciones sociales en el mundo. En la mayor parte de las organizaciones japonesas existe una rígida jerarquía. El destacar como ejecutivos y en la administración son la norma y es algo en extremo deseado en Japón.

***Todas las compañías japonesas son modelos de calidad.*** Aunque Japón ha hecho progresos sorprendentes en la administración de la calidad, nadie se encuentra más preocupado que los japoneses ante el número de compañías que se han quedado muy atrás. Por lo general sus industrias de exportación son modelos, pero otras son tan malas como las compañías occidentales. El profesor Mizuno ha dicho que “la tendencia es hacia proclamar los éxitos mientras que se esconden los fracasos”.

***El trabajador japonés es dócil.*** Ha existido un período de calma relativa en las relaciones industriales pero sin embargo, antes de creer que esto forma parte integral de la cultura japonesa, debería leerse el informe que presento *David Halberstam* en su libro *The Reckoning* sobre las luchas de los sindicatos en Japón durante la década de 1950. El mismo Ohno hace referencia a las dificultades que se tuvieron en Toyota y luego en otras empresas con los sindicatos, para poder llevar a la práctica el JIT, sobre todo en cuanto a la necesidad de polivalencia por parte de los trabajadores.



*Los japoneses están enviciados en el trabajo.* Es cierto que el empleado japonés trabaja más horas y tiene menos vacaciones de lo que se acostumbra en el Occidente, en particular en Europa. Sin embargo, la tendencia actual es hacia un mayor tiempo de descanso y la semana de cinco días es en la actualidad un hecho. Las generaciones más jóvenes son consumidores más ávidos y están recibiendo la influencia del pensamiento occidental.

*El empleo para toda la vida da como resultado lealtad de toda la vida hacia la compañía.* Esto nunca fue cierto por completo y en los años recientes la movilidad entre los trabajos ha aumentado, en especial entre la administración media. El trabajo para toda la vida nunca se aplicó a toda la fuerza de trabajo. El uso óptimo de la mano de obra femenina escondió los verdaderos puntos altos y bajos del ciclo económico.

### **13. Posibilidades de aplicación de los conceptos japoneses a las fábricas estadounidenses**

De las 14 técnicas que se describieron en el punto sobre las particularidades del Kaizen, y los conceptos fundamentales que conforman su filosofía, las siguientes según el consultor Wantuck presentan mayores dificultades para su implantación en Estados Unidos:

- Empleo para toda la vida, sindicatos de la compañía y redes de subcontratistas. Todos estos conceptos se basan en la cultura japonesa o en relaciones económicas que no prevalecen en Estados Unidos.
- La actitud hacia los trabajadores y la dirección participativa. Son características propias del estilo de gestión japonés, que sólo serán adecuadas para algunas compañías de Estados Unidos.
- Redes de fábricas especializadas, automatización y robótica. Es obvio que pueden aplicarse en las corporaciones norteamericanas, pero en la actualidad son grandes decisiones estratégicas y de inversión que toma la alta gerencia. En resumen, pocos gerentes de operaciones pueden influir en estas decisiones a corto plazo.

*¿Qué es lo que queda?* Según Edward Hay, consultor en Just in Time queda un grupo de seis elementos que son los más importantes, apropiados y prácticos para implantarlos en las empresas estadounidenses. Estos seis principios están clasificados de la siguiente manera:

- 1. Actitud**  
Justo a Tiempo (filosofía)  
Calidad en la fuente
- 2. Ingeniería de manufactura**  
Minimización en los tiempos de preparación  
Carga uniforme de planta  
Tecnología de grupos pequeños

### **3. Control de la producción** Sistema kanban

## **14. Análisis final**

Llevar a la práctica el Kaizen requiere de la aplicación de diversos sistemas y métodos de trabajo, pero su aplicación puede depender o no del empresario o director de la empresa. Pasemos a revisar los principales aspectos:

- Un elemento fundamental para el incremento de la productividad, relacionado con la organización del trabajo en células, es la polivalencia de los trabajadores. Ello es contrario a las ideas, legislaciones y patrones de conductas de los sindicatos que tienden a defender la especialización, lo cual implicaría la imposibilidad, o bien un altísimo costo salarial en caso de querer fomentar y aplicar dicha polivalencia.
- Para que los trabajadores estén dispuestos a detectar formas de eliminar actividades sin valor agregado, o bien no opongan una resistencia al cambio, es menester asegurarles que no serán objeto de despido, ya no sólo en caso de incremento de la productividad, sino también en caso de caída en la demanda, pues el estar sujeto al peligro de la pérdida de trabajo hace disminuir la motivación y el compromiso con la empresa en el largo plazo.
- El fomento de la productividad marcha de la mano con la motivación, sea esta interna o externa. Generar mayores beneficios y no poder participar de ellos llevará a la imposibilidad de aplicación productiva de los nuevos sistemas, o bien a la posterior caída en los niveles de productividad una vez los empleados no hayan recibido premio por su mayor empeño y laboriosidad.
- El sindicato por empresas es otro factor crítico rechazado por los sindicalistas y políticos, sobre todo en Latinoamérica.
- Debe tenerse en cuenta que muchas técnicas tuvieron su origen en occidente y por lo tanto pueden ser objeto de aplicación también en las empresas occidentales.
- La cuestión fundamental es realizar una auditoría cultural de la empresa y la sociedad a los efectos de realizar al sistema Kaizen las adaptaciones necesarias para una mejor puesta en práctica. Tenemos que a los rodados deben adaptárselos a condiciones como son altas o bajas temperaturas, la nieve, la arena, la altura y hasta las condiciones de rutas y calles. En el caso de los cereales también se efectúan cambios en su genética para adaptarlos a distintos tipos de climas, pestes y tipos de suelo. Así pues, si en el mundo físico y en el biológico deben efectuarse cambios para adaptar los componentes a ciertos factores externos, con mucha más razón debe efectuarse ello cuando se trata de organizaciones humanas. Así pues en más fácil el trabajo en equipo en una sociedad con elevado nivel de colectivismo, pero ello no implica motivar y crear las condiciones de trabajo en equipo en una sociedad individualista, si se premia la labor conjunta y se fomenta, capacita y entrena a las personas para que adopten determinado tipo de actitudes.
- El Estado debe contribuir con la mejora continua por medio de medidas y planes económicos a largo plazo, previsibles y que apoyen la productividad, la calidad y la

competitividad. Sólo así el empresario se verá motivado a efectuar planes de mejora continua sabiendo que lo que gana no lo perderá de un día para otro producto de medidas económicas inconsultas y perniciosas. De igual forma que los empleados necesitan de motivación, otro tanto acontece con los directivos y propietarios.

- Los sindicatos deben asumir su obligaciones. Querer mantener el statu quo no hará más que terminar con las empresas en su conjunto, y con los obreros como resultado de ello. Deberían tener más en cuenta a Karl Marx cuando dijo en “El Capital” que cuando una superestructura (en este caso las leyes, culturas y políticas) se oponen al avance de la infraestructura económica, tarde o temprano son arrasadas por la fuerza y realidad de estas últimas. De igual forma Marx se anticipó a los modernos conceptos del benchmarking cuando dijo que el valor social de un producto está dado por la demanda social que de él existe, y por el nivel medio de trabajo necesario para producirlo. Así pues si en una economía globalizada ciertos tipos de productos dejan de ser demandados, su fabricación deja de tener razón de ser. Y por otra parte ante una industria que genera productos a costos cada vez menores, resultante del avance en las técnicas, métodos y sistemas de producción, tratar de seguir produciendo a costos superiores por no adoptar los nuevos métodos, sólo predice ser borradas de la economía.
- Hay factores éticos, culturales y sociales, tanto a nivel empresa, como a nivel sociedad, que favorecen o desfavorecen tanto la aplicación de los sistemas de mejora continua, como de la aplicación de nuevos avances tecnológicos y administrativos. De la facilidad y capacidad de una empresa y de la sociedad en su conjunto para adaptarse al cambio y a las modificaciones del entorno, determinarán como en el caso de la supervivencia de las especies quién sobrevivirá y quién no en el plano económico. Si bien una sociedad puede resistirse al cambio, el resultado será la continua degradación de sus niveles y calidad de vida.
- Los triunfos japoneses como pudo verse anteriormente, no sólo ha sido resultado de métodos de trabajo, sino en conjugar el análisis y aplicación de esos métodos dentro de una estrategia efectiva a largo plazo.
- La aplicación del *Desarrollo Organizacional* (DO) resulta fundamental a la hora de querer generar cambios y aplicar nuevos sistemas en la organización. El DO es la aplicación sistemática de los conocimientos de las ciencias de la conducta en varios niveles (grupales, intergrupales y de toda la organización) para la efectiva realización de un cambio planeado. Sus objetivos son una mayor calidad de la vida laboral, adaptabilidad y eficacia. Persigue el uso de los conocimientos conductuales para la modificación de opiniones, actitudes, valores, estrategias, estructuras y prácticas a fin de que la organización pueda adaptarse mejor a acciones competitivas, adelantos tecnológicos y el acelerado ritmo de otros cambios en el entorno. El DO se hizo necesario debido principalmente a que muchos administradores no reconocían que las organizaciones son sistemas que se mantienen unidos por relaciones interpersonales dinámicas. El siguiente paso fue intentar el cambio en grupos, unidades y organizaciones enteras para que apoyaran los esfuerzos de cambio. Así pues, el objetivo general del DO es cambiar todas las partes de la organización para hacerla más sensible a los factores humanos, más eficaz y más capaz de aprendizaje

organizacional y autorrenovación. El DO es un proceso complejo. Su diseño e instrumentación puede durar un año o más y el proceso puede continuar indefinidamente. Por medio del DO se intenta hacer pasar a la organización de la situación en la que se encuentra en un momento dado (para lo cual se requiere de un diagnóstico) a la situación en la que debería hallarse.

## 15. Conclusiones

Aun si las naciones desean reducir el desperdicio de sus recursos y disponer de más bienes y servicios para sus habitantes, no es fácil obtener resultados. Dado que cada nación es diferente, las prácticas empresariales eficaces de un país no pueden transferirse directamente a otro. La idea de la contingencia cultural significa que la determinación de las prácticas más productivas de una nación en particular dependerá en gran medida de su cultura. Las ideas que operan en la cultura de una nación deben combinarse con el sistema social, nivel de desarrollo económico y valores de los empleados del país anfitrión. La lección que de ello se deriva es que no deben usarse de manera exclusiva ni los enfoques de productividad del país de origen de la idea (en el caso que nos ocupa, el Japón), ni las prácticas tradicionales del país anfitrión (en este caso el de cualquier país occidental). En cambio, debe desarrollarse un tercer grupo de prácticas en el que se integren las ideas más funcionales de ambas naciones.

La Teoría Z constituye un útil ejemplo del modo en que las prescripciones conductuales de la administración deben adaptarse al entorno cultural de la organización. La combinación en ella operada de conceptos estadounidenses y japoneses ha sido de gran utilidad para muchas compañías de Estados Unidos. Mientras que un modelo japonés “puro” de prácticas administrativas incluiría muchas características inapropiadas para Estados Unidos (como los sindicatos por compañía, las mujeres como trabajadoras temporales y la evaluación y el ascenso con base en la antigüedad), la teoría Z adapta selectivamente algunas prácticas japonesas a la cultura estadounidense.

Las características distintivas de las compañías que han adoptado la teoría Z tales como:

- Empleo a largo plazo
- Trayectorias profesionales no especializadas
- Responsabilidad individual
- Interés por la persona integral
- Sistemas de control menos formales
- Toma de decisiones por consenso
- Índices de ascenso más lento

El uso de la teoría Z fomenta relaciones estrechas, cooperativas y de confianza entre trabajadores, administradores y otros grupos. La noción central es la creación de un equipo industrial en un entorno de trabajo estable en el que se satisfagan las necesidades de asociación, independencia y control de los empleados al tiempo que se cumplan también las necesidades de un trabajo de alta calidad de la organización. El primer paso en esta

dirección es elaborar y difundir una declaración humanística de la filosofía empresarial, la cual guiará las políticas de la empresa. Muchas grandes empresas, como Eli Lilly, Rockwell International y Dayton-Hudson, afirman profesar los valores de la Teoría Z. Algunos de los ejemplos más notorios de prácticas administrativas japonesas en acción han ocurrido en las armadoras automotrices de Toyota, Honda y Nissan que operan en Estados Unidos.

Mediante el énfasis de la calidad, el trabajo en equipo, la producción justo a tiempo y relaciones laborales no adversas, los administradores japoneses de la sociedad en participación de Toyota-General Motors en Fremont, California, obtuvieron resultados sumamente diferentes a los de la previa operación de GM. Se alcanzaron altos niveles de producción de automóviles nuevos con sólo la mitad de la fuerza de trabajo anterior, los conflictos laborales sobresalientes disminuyeron de 5.000 a 2 y los índices de ausentismo se desplomaron de 20% a menos de 2%. “La filosofía japonesa consiste en hacer de las personas un elemento muy importante”, concluye el gerente general de recursos humanos, y las evidencias parecen confirmar ese argumento.

Las evaluaciones de los métodos de la teoría Z indican la existencia de características tanto positivas como negativas. En cuanto a los aspectos positivos, las organizaciones que siguen la teoría Z han hecho un encomiable esfuerzo por adaptar (no trasplantar) a sus empresas ideas japonesas. La teoría Z se basa en un interés compartido en las múltiples necesidades de los empleados, y tipifica claramente la tendencia hacia los enfoques de apoyo y colegial con el uso de decisiones de consenso. Además, se dispone de evidencias de que las empresas adoptadoras de la teoría Z han sido, y pueden ser, productivas (como lo demuestra el ejemplo anterior de la planta de Fremont).

En lo relativo a las principales críticas tenemos que para algunos la teoría Z carece de criterios útiles para ayudar a los administradores a decidir cuándo usarla y cuándo no usarla. Algunas empresas de industrias tan volátiles como la de componentes electrónicos han tenido dificultades para hallar un equilibrio entre su deseo de ofrecer empleo de por vida y la necesidad de ajustar su fuerza de trabajo para responder a las demandas del mercado. Finalmente, los empleados estadounidenses, acostumbrados a ascensos frecuentes en industrias de rápido crecimiento, pueden sentirse frustrados con los mucho más lentos índices de ascenso de las empresas seguidoras de la teoría Z, aunque incluso los empleados japoneses han comenzado ya a mostrar impaciencia por su sistema.

Como punto final a esta conclusión cabe mencionar que los autores Heizer y Render en su obra Dirección de la Producción subrayan como los seis conceptos claves para aplicar la Gestión de la Calidad Total (TQM) en una empresa:

1. La mejora continua
2. Participación de los trabajadores
3. Punto de referencia (benchmarking)
4. Justo a Tiempo
5. Técnicas de Taguchi
6. Conocimientos de las herramientas de gestión

Agregando luego: *“Un programa de gestión de calidad total requiere de un proceso ininterrumpido de mejoras que incluya personas, equipos, proveedores, materiales y procedimientos. La base de la filosofía es que todos los aspectos de una operación son susceptibles de mejoras. El objetivo final es la perfección absoluta, que nunca se puede conseguir, pero siempre se debe buscar”*.

Con ello Heizer y Render, dos importantísimos consultores americanos en materia de Administración de Operaciones, reflejan claramente la necesidad de aplicar los principales principios en los cuales se basa el Kaizen a los efectos de lograr la Calidad Total y hacer factible la competitividad de las empresas occidentales. La mejora continua, la participación de los trabajadores, el Just in Time, las técnicas de Taguchi y la aplicación de las herramientas de gestión son una demostración clara no sólo de la necesidad, sino también de la aplicabilidad, adaptada claro esta, de las métodos y procedimientos japoneses a las organizaciones occidentales.

## **16. Anexo – Lista de algunas empresas occidentales que aplican el Kaizen**

Cabe aclarar que el Kaizen fue aplicado en las siguientes empresas en todas o en parte de las áreas o procesos y actividades de dichas empresas.

1. Walt Disney World (USA)
2. Sunclipse (USA)
3. Excel Industries Inc. (USA)
4. Leyland Trucks Ltda. (Gran Bretaña)
5. Löhr & Bromkamp GmbH (Löbro) (Alemania)
6. Siemens Oostkamp (Bélgica)
7. Frigorífico Tres Cruces (Argentina)
8. Matarazzo (Argentina)
9. Alpargatas (Argentina)
10. Infotec (Italia)
11. Fidelity Investments (USA)
12. Lucas Automotive GMBH (Alemania)
13. La Buenos Aires Cía. de Seguros (Argentina)

## **17. Bibliografía**

Kaizen – Masaaki Imai – CECSA – 1999

Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo – Masaaki Imai – McGraw Hill – 1997

Teoría Z – William Ouchi – Hyspamerica – 1982

Creación del Valor – William A. Band – Díaz de Santos – 1994

Calidad Global – John Macdonald y John Piggott – Panorama – 1993

Kaisha. La corporación japonesa – James Abegglen y George Stalk – Plaza & Janes – 1990

El trabajo de las naciones – Robert Reich – Vergara – 1993

La guerra del siglo XXI – Lester Thurow – Vergara – 1992

Comportamiento Organizacional – Stephen Robbins – Prentice Hall – 1993

Comportamiento Humano en el Trabajo – Keith Davis y John W. Newstrom – McGraw Hill – 1999

Comportamiento Organizacional – Judith R. Gordon – Prentice Hall – 1997

Dirección y Administración de la Producción y de las Operaciones – Chase y Aquilano – McGraw Hill / Irwin – 1992

**AUTOR: [Mauricio Lefcovich](#)**

*[Consultor en Administración de Operaciones y Estrategia de Negocios](#)*

**E-mail: [mlefcovich@hotmail.com](mailto:mlefcovich@hotmail.com)**

**¿ES POSIBLE APLICAR EL KAIZEN EN OCCIDENTE?**

**Aportado por: Mauricio León Lefcovich - [mlefcovich@hotmail.com](mailto:mlefcovich@hotmail.com)**