
III. ¿QUÉ ES GEMBA KAIZEN?

Gemba Kaizen introduce una nueva palabra a la cultura gerencial occidental. Gemba significa lugar de trabajo y su propósito es utilizar un enfoque de sentido común, de bajo costo, para administrar el lugar de trabajo, el sitio donde se agrega el valor, ya sea la línea de producción, el departamento de servicio o la oficina de contabilidad. Es una disciplina de trabajo, que pretende obtener la información requerida para la mejora, directamente donde se produce el fenómeno. Para resolver un problema, hay que ir al "Gemba" o lugar de trabajo, máquina, área de la planta; en definitiva, al sitio donde se presenta el evento que impide que las cosas funcionen correctamente.

El término Kaizen, se utiliza en japonés para denominar una filosofía que trae consigo continuas mejoras. Consiste en realizar mejoras constantes, que, aunque sean pequeñas y sencillas; no cuestan nada y sí disminuyen los gastos, a la vez que aumentan la calidad e incrementan la productividad.

Gemba es en japonés el sitio/espacio en el que algo tiene lugar; lo que en el idioma moderno sería el lugar de trabajo. En su significado más amplio, Gemba es donde se realizan aquellas actividades que están relacionadas con una actividad económica: desarrollo, fabricación y venta.

En este caso, Gemba se utilizará con una acepción algo más concreta: el lugar donde se elabora un producto, es decir; la fábrica, el laboratorio, el taller, o bien, cuando se trata de servicios, el lugar en el que cliente y proveedor se reúnen para que se produzca la entrega del servicio, por ejemplo en una tienda.

Gemba Kaizen es, por tanto, la serie de mejoras continuas que se realizan en el lugar de trabajo.

3.1 La práctica de Gemba Kaizen

Kaizen se realiza en un área de Gemba, piso o lugar donde ocurre la acción, no en las oficinas. Su objetivo es incrementar la productividad controlando los procesos de manufactura, mediante la reducción de los tiempos de ciclo, la estandarización de criterios de calidad y de los métodos de trabajo por operación. Además, Kaizen también se enfoca a la eliminación de desperdicio, identificado como “Muda”, en cualesquiera de sus siete formas.

Si bien el concepto de Kaizen empieza a ser adoptado por varias maquiladoras, la cultura organizacional del medio no favorece el florecimiento y el desarrollo integral de esta filosofía. Uno de los principales obstáculos al utilizar Kaizen, es la inquietud de la gerencia por ver resultados inmediatos, no sólo en el área seleccionada, sino en toda la planta.

El otro, el más crítico, es la incapacidad de la organización para apoyar y reconocer los equipos de mejoramiento (aquí no hablamos de equipos autodirigidos), capaces de tomar decisiones propias en situaciones de trabajo, que directamente los afectan. El tercer obstáculo, el golpe definitivo, es la falta de seguimiento por la alta gerencia.

Kaizen, sin embargo, puede ser la respuesta para muchos gerentes de maquilas que desean lograr resultados a corto plazo con poca inversión, siempre y cuando se decidan a correr los riesgos de: 1) reconocer que existe un problema; 2) crear una organización basada en equipos; 3) mejorar sus procesos humanos y productivos; y 4) comprometerse con la filosofía Kaizen.

“Si no se reconoce ningún problema, tampoco se reconoce la necesidad de mejoramiento. La complacencia es el peor enemigo de Kaizen”.

3.2 Un ejemplo del Gemba Kaizen.

Ir al "Gemba" es importante, pues es el primer punto en un proceso de solución de problemas, esto es; se requieren datos. Pero los datos están en la planta y muchos de ellos se llegan a perder por una observación incorrecta. Por ejemplo, en una industria textil se presenta en un telar la rotura frecuente en ciertos hilos. Todos son idénticos y las características físicas de los hilos, en las pruebas de tensión en laboratorio son perfectas, sin embargo; existe algo en la maquinaria que produce la rotura. Para analizar este problema, se requieren dos pasos: el primero tener datos estratificados (principio de Pareto), para identificar el número de hilo o hilos que se rompen con mayor frecuencia; segundo, "ir al Gemba" u observar detenidamente la máquina, en aquellos puntos por donde pasan los hilos que se rompen en mayor cantidad. Sin esta observación directa, sería imposible detectar que el balancín está descalibrado o que existe un depósito de residuos o polvo, que podría impedir el paso suave del hilo.