

## Kaizen y Balanced Scorecard

*Para obtener los máximos beneficios y ventajas en el éxito de su negocio, cada organización debe integrar los principios Kaizen con los CMI - cuadros de mando integral. Los datos obtenidos a partir de los dichos tableros, indicarán claramente áreas de deficiencia. Las técnicas Kaizen deben aplicarse en tales áreas sin demora para poner remedio a tal situación.*

### ¿Qué es Kaizen?

El término Kaizen es un vocablo japonés cuyo significado es «mejora continua». Algunos defensores de su teoría proponen una definición de dicho término como "cambiar para mejorar". A pesar de que este término ha sido acuñado por los japoneses y ganó importancia, el origen del término proviene de dos vocablos chinos, "Gai" y "zhen". Los principios y prácticas de Kaizen se centran en objetivos de mejora continua en procesos tales como fabricación, gestión, ingeniería y otros procesos de negocios.



### Guía del método Kaizen

Como se ha visto, Kaizen significa mejora continua. Este método tiene como objetivo eliminar todos los residuos de los procesos de negocios a través de la estandarización de los procesos y actividades

de una entidad comercial. Las modificaciones y el seguimiento de los resultados, hacen de Kaizen una herramienta muy eficaz.

La metodología Kaizen ha sido utilizada en una amplia gama de industrias. En cuanto a negocios se refiere, Kaizen se aboca a aquellas actividades que mejoran las funciones que se relacionan con una base continua. Cabe destacar que Kaizen no es una aplicación unilateral; de hecho, involucra a todos los empleados de la organización, desde el CEO hasta los trabajadores de base de línea. Además, la aplicación Kaizen, abarca procesos de áreas externas de las operaciones, tales como compras, logística y otras actividades de la cadena de suministro que funcionan fuera de los límites de la organización.

El propósito básico de Kaizen es eliminar todos los residuos de los procesos de negocios mediante la mejora de la normalización y actividades de una organización.

La primera aplicación de Kaizen fue llevada a cabo después de la Segunda Guerra Mundial en diversas empresas japonesas. La influencia de Kaizen proviene en principio de la gestión de calidad y de los expertos en administración de negocios de los Estados Unidos, que visitaron Japón después de la guerra. Sin embargo, los japoneses realizaron modificaciones en los modelos de gestión de calidad norteamericanos, realizando ciertos cambios críticos, llevando así el nivel de residuos que se podrían generar en una empresa al mínimo posible. En la actualidad, los principios de Kaizen se han extendido a todos los demás países y se practican ampliamente en todo tipo de actividades comerciales.

### ¿Qué problemas aborda?

El propósito de la aplicación Kaizen no es sólo lograr una mejora de la productividad. La misma aborda y soluciona simultáneamente diversos y considerables inconvenientes. Kaizen, aplicado en forma correcta, se transforma en una herramienta de proceso continuo que elimina en forma eficaz el trabajo extra e innecesario (conocido como 'muri' en japonés). Se enseña a los empleados cómo aprender desde su labor ciertos procedimientos por medio de medidas científicas. Se les enseña sobre todo a que sean capaces de detectar y eliminar todo residuo que interfiera los procesos de negocios de rutina. Este método de abordaje no sólo enaltece la moral de los empleados, sino que además humaniza todo el entorno del mismo. Este enfoque humanizador motiva a los trabajadores para lograr mayores niveles de productividad.

El objetivo principal del Kaizen es utilizar todo el potencial y los recursos disponibles en la organización. Por consiguiente, el proceso Kaizen sugiere que se pongan en práctica políticas de incentivos y reconocimientos al personal, es decir, que se incluya y se haga participar a los empleados en las actividades centrales de la empresa.

Kaizen es implementado en diferentes formatos de acuerdo a las necesidades individuales. El formato Kaizen puede aplicarse de forma individual, como sistema de sugerencias, o como un pequeño grupo que se concentra en el desarrollo de su entorno de trabajo y la productividad general. También es posible formar grupos más grandes que consten de otros grupos pequeños. En general, los grupos pequeños, a la hora de ejecutar el proceso Kaizen, son guiados por los supervisores de línea. Cuando este proceso se practica a gran escala, es decir, abarcando todos los departamentos de la organización, Kaizen genera una exhaustiva gestión de la calidad.

La principal ventaja de Kaizen es la inclusión del cambio de decisiones y seguimiento de los resultados en su metodología. Esto simplifica la gestión de la creación de procesos y pruebas de menor escala en lugar de pre-planificar procesos en todos los ámbitos, ampliando la programación de proyectos.

Los procesos de menor escala y las pruebas demuestran una rápida adaptación a las nuevas propuestas de mejoras o correcciones en los procesos existentes. Las actividades de Kaizen aplicadas a procesos que comprenden problemas de una semana de duración han transformado las normas industriales y éstas han sido denominadas como "eventos Kaizen". Estos pequeños modelos se utilizan para entender los problemas y cuestiones en los procesos de negocios, brindan soluciones, y se aplican para mejorar los procesos y eliminar los desperdicios.

### **¿Quiénes son los interesados - quiénes se benefician de la metodología Kaizen?**

Los principales grupos interesados en la metodología Kaizen son los empleados de la empresa. Esto incluye todas las personas en la organización, partiendo de los principales directivos, siendo éstos el Presidente o el CEO de la compañía, hasta llegar al nivel más básico de empleados en la empresa. De igual modo, Kaizen se centra en los actores externos tales como proveedores, clientes y accionistas de la organización. Si los productos o servicios provistos para la producción no fueran confiables, no se podrían aprovechar para producir productos finales de alta calidad. Por lo tanto, las actividades de adquisición de insumos y/o servicios, también estará bajo la supervisión de Kaizen. Del mismo modo, la entrega a tiempo de los productos a los clientes, a costos de transporte mínimos, es

importante para satisfacerlos y mantener precios competitivos. Como tal, la logística externa también es escrutada y monitoreada por Kaizen. Por último, la metodología Kaizen asegura a los accionistas que el rendimiento de las inversiones se maximice a través de la mejora de procesos de negocio y la eliminación de desperdicios.

### **¿Quiénes utilizan Kaizen en el entorno empresarial para mejorar sus negocios?**

Se esperaría que todas las partes interesadas mencionadas anteriormente utilizaran Kaizen para mejorar el negocio. Aún así, la mayor responsabilidad de la utilización de los principios Kaizen recae en el personal de la organización. Los altos directivos exponen los principios Kaizen e instruyen a los gerentes de línea, quienes a su vez guían a cada uno de los empleados a su ejecución real.

### **Kaizen y Balanced Scorecard**

El Balanced Scorecard se centra en las cuatro perspectivas de los procesos de negocio, de aprendizaje y crecimiento, financieras y de clientes. Cuando Balanced Scorecard está integrado a Kaizen, se podría decir que el negocio tendrá el éxito asegurado.

Sea una organización pequeña o grande, los Balanced Scorecards son fundamentales en la medición de los indicadores de desempeño de los empleados y de los procesos de negocios. Estos cuadros de mando son ponderados por traer las ventajas 3C a todos los negocios. Las 3Cs comprenden; hacer las cosas Correctas; haciéndolas Correctamente; y en el momento Correcto. En los actuales entornos competitivos, tan estrechamente ligados entre sí para muchas

industrias, se requieren indicadores de medición que se desempeñen junto a las estrategias nuevas que están en evolución. Sólo algunas estrategias dinámicas serían capaces de hacer frente y adaptarse a las cambiantes condiciones ambientales empresariales. Para la aplicación de los principios de corrección 3C, la dirección y los empleados deben entender la importancia de repensar en la planificación estratégica de la los sistemas de negocios. Deben comprender el proceso de creación de cuadro de mando y los esfuerzos adecuados para la mejora de procesos.

(Lea otros artículos de nuestra base para temas sobre Balanced Scorecards )

Kaizen posee algunas semejanzas con Balanced Scorecard. Los puntos comunes son la mejora de la productividad y la calidad, el aumento de la satisfacción del cliente, la reducción en el costo de las operaciones y en las utilidades. Como tal, Kaizen cubre las tres perspectivas más importantes del cuadro de mando integral, es decir, procesos de negocio, clientes y financieras. No obstante, existe una diferencia importante entre Kaizen y Balanced Scorecard. Kaizen es una estrategia de mejora continua en todas las áreas de negocio. Por otra parte, Balanced Scorecard es una herramienta de medida de desempeño que proporciona una idea del nivel actual y posibles tendencias futuras.

Para obtener los máximos beneficios y ventajas en el éxito del negocio, cada organización debe integrar los principios Kaizen con los cuadros de mando. Los datos obtenidos a partir de los cuadros de mando indicarían claramente áreas de deficiencia. Las técnicas de Kaizen deben aplicarse en tales áreas sin demora para poner remedio a la situación y eliminar dichas deficiencias. Si la administración logra una perfecta integración entre Kaizen y Balanced Scorecard, la empresa tendrá un futuro de crecimiento asegurado.

Sergio D. Salimbeni [sds@activusla.com](mailto:sds@activusla.com)

Otros Artículos de Interés:

<http://www.activusla.com/whitepapers/whitepapers.htm>

Para obtener la edición completa visite:

<http://www.bscdesigner.com/kaizen-method-guide.htm>

.....

activus