

Kizukai Kaizen®, Tomar consciencia de la mejora

Alejandro Kasuga Sakai

Para que los procesos de mejora avancen, se requiere medir aquello que se debe mejorar y lograr que los colaboradores transformen la cultura organizacional y asuman su responsabilidad en la construcción de un mejor lugar de trabajo.

En las organizaciones, como en la vida diaria, la mejora está presente, pues de alguna forma es una necesidad de crecimiento y desarrollo. Algunos mejoran a pasos más rápidos y otros de forma más lenta; a mayor o menor funcionalidad, pero todos estamos en constante cambio porque el mercado y las tendencias lo exigen. No obstante, la mejora es un camino que se debe estar dispuesto a explorar para aprender y, más aún, dispuesto a tomar acciones para transformarlo.

Un caso muy claro es nuestra organización en Puebla, dedicada a la distribución de productos lácteos fermentados, que hasta antes de 2009 todavía aprendía acerca de cómo mejorar sus procesos. Pese a que ya habíamos probado herramientas y metodologías de calidad, como Kaizen, círculos de calidad, 5S, entre otras, no habíamos logrado establecer claramente un camino que nos permitiera aprovechar el talento, la experiencia y la proactividad de todos los colaboradores en la organización. Por lo que, en 2010, decidí crear la Metodología Ciclo Dinámico de Mejoras, Ki Wo Tsukau®, cuyo principal objetivo era establecer mecanismos prácticos, rápidos y controlados para que de la manera más natural posible pudiéramos gestionar la mejora, convencidos de que el factor humano es el ingrediente principal en las organizaciones y en el emprendimiento para alcanzar el éxito sustentable.

Por medio de Ki Wo Tsukau®, podíamos capitalizar el conocimiento de los colaboradores y garantizar la transferencia del conocimiento, pues comenzamos a trabajar en nuestros colaboradores un sentimiento: preocuparse

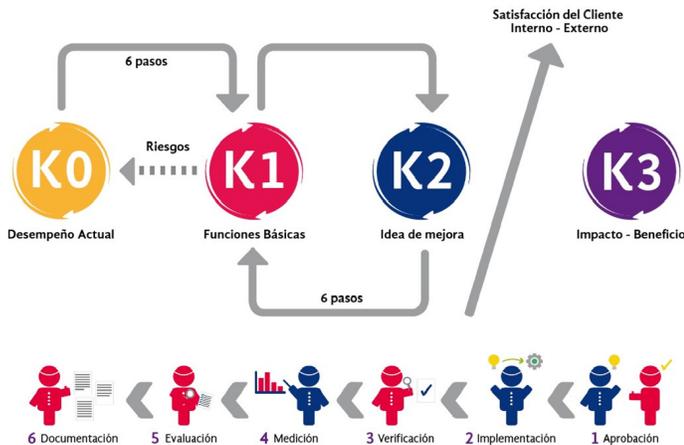
por cómo hacer mejor su trabajo –a partir de potenciar una parte sensible y humana en ellos mediante un método que requiere números y dimensiones para saber qué tanto cambiamos una situación inicial con una actual. La metodología parte del principio de que “quien conoce su trabajo es quien puede mejorarlo” y es perfectamente aplicable a toda organización.



A partir de esta premisa, todo es mejorable. La metodología “Ki Wo Tsukau®” del Ciclo Dinámico de Mejoras evolucionó al Kizukai Kaizen®, que proviene de las palabras japonesas *kizukai*, que puede traducirse al español como “consciencia”, y *kaizen* significa “mejora continua”. En combinación, ambos términos se traducen como “estar conscientes de la mejora continua...”, y denotan más que un sentimiento, pues es la toma de consciencia del “ser” para mejorar y poder cambiar para bien su entorno, que incluye sus procesos, sociedad y hasta su persona.

El “tomar consciencia de la mejora” incluye estar conscientes de que el entorno en el que trabajamos es muy dinámico, que todo puede mejorarse para incrementar las capacidades de los procesos, para tener mejores productos y servicios y para incrementar la satisfacción del cliente interno/externo. Todo ello por medio de una metodología que sea de fácil aplicación y flexible, que involucre todos los procesos, pero sobre todo que traduzca las necesidades de los responsables del proceso y clientes en mejoras derivadas de las personas que realizan sus procesos y enfrentan el día a día en su operación para obtener los resultados que espera su cliente. El modelo Kizukai Kaizen®, Tomar consciencia de la mejora... se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Kizukai Kaizen®, Estar conscientes de la mejora continua.



Fuente: KWT Consulting.

El modelo se compone de cuatro elementos que consisten en lo siguiente:

1. Desempeño actual (K0). Es la energía inicial con la que realizamos el trabajo en el día a día; podemos entenderlo como el desempeño actual (K0). En él,

los procesos no están identificados ni estandarizados los métodos ni las responsabilidades de los colaboradores; tampoco hay procedimientos u otros documentos que estandaricen la operación. Los productos y/o servicios se realizan por la consciencia, responsabilidad y conocimiento de cómo hacerlo, pero todos ellos no están formalmente establecidos. Las organizaciones o los procesos que se encuentran en K0 pueden generar ideas de mejora para comenzar a estabilizar y estandarizar sus operaciones y pasar de K0 al K1.

2. Funciones básicas (K1). Es la energía para realizar las actividades o funciones de un puesto determinado, es decir, las funciones para las que ha sido contratada la persona y que se encuentran documentadas en un proceso, procedimiento, manual, instrucción de trabajo, entre otros. Por lo general, estas funciones básicas son medidas (indicadores) para conocer el desempeño de los procesos. Eventualmente, se tiene el riesgo de que un K1 se convierta en un K0, ya sea porque no se controlaron adecuadamente los cambios en K1 o por el lanzamiento de nuevos productos (bienes o servicios) que están involucrados en el proceso.
3. Proactividad (K2). Es la energía de los colaboradores que impulsa el cambio dentro de la organización para generar soluciones innovadoras enfocadas en mejorar el proceso y/o elevar el nivel de satisfacción del personal y de sus clientes. Si la idea tiene un impacto positivo (medido previamente), se integra a las funciones básicas (K1). Este enfoque dinamiza la transformación de los procesos a partir de la actualización de la documentación.
4. Impacto/Beneficio (K3). Es la energía de dirección que da propósito a las funciones básicas (K1) y enfoque a la proactividad (K2). El K3 es el impacto o beneficio que se genera en el proceso y que responde: ¿para qué sirve lo que hago?, ¿cuál es la importancia de mi proceso? Su objetivo último es elevar la capacidad para satisfacer y exceder el cumplimiento de los requisitos del personal y de los clientes para alcanzar el mayor grado de funcionalidad.

El eje principal de este sistema consiste en identificar las oportunidades de mejora, para que los procesos sean efectivos

Kizukai Kaizen® es un sistema de gestión, pues de manera global integra todos los procesos y a todos los colaboradores para mejorar una organización, sobre todo para transformar la cultura organizacional al formar un sistema sustentable que renueve sus procesos y conocimiento mediante la gestión de ideas de mejora. Éstas se gestionan por medio de los seis pasos Kizukai Kaizen®, como se describe a continuación.

1. Aprobación. Se evalúa la factibilidad de la idea y se determina si será aprobada o no.
2. Implementación. Se asegura la ejecución por medio de la generación de un plan de trabajo.
3. Verificación. Se comprueba el cumplimiento del plan de trabajo.
4. Medición. Del resultado de la idea, a partir de saber qué tanto cambió la situación inicial con la situación después de la implementación de la idea de mejora.
5. Evaluación. Se asigna un puntaje a la idea de mejora, de acuerdo con el impacto generado. Esta puntuación se toma en cuenta para la evaluación del desempeño individual. Consiste en un esquema que evalúa el desempeño de cada colaborador en términos de funciones básicas (K1) y proactividad (K2).
6. Documentación. Se integra la idea a la función básica (K1) correspondiente, de tal forma que se asegure la transferencia de conocimiento.

A partir de que implementamos el Kizukai Kaizen® en nuestros procesos, comenzamos a convertirlos en procesos más inteligentes, pues

el sistema de gestión dio a todos los colaboradores la oportunidad de que puedan contribuir al desarrollo de sus procesos y convertirlos en sus gestores. Por supuesto, hubo una serie de pasos que se desarrollaron, y como primera acción identificamos los procesos específicos, las relaciones usuario-proveedor, los productos o servicios y sus características, para luego establecer los controles que nos llevarían a cumplir en demasía con dichos requisitos. Si bien estos puntos ya se controlaban en el sistema de gestión de calidad, se mejoraron ampliamente.

Otro reto que tuvimos que enfrentar fue identificar de forma adecuada los indicadores clave de rendimiento –son la medida del nivel del rendimiento de un proceso, comúnmente se les conoce como KPI por las siglas en inglés de Key Performance Indicator– de las funciones básicas (K1) de los procesos. Antes nos enfocábamos en medir lo que no queríamos (falla) y no medíamos lo que queríamos incrementar o que nos permitiría mejorar los procesos. Por ello, revisamos qué queríamos medir realmente de los procesos y para qué nos servirían esos números. Al mismo tiempo, establecimos el impacto/beneficio (K3) que guiaría a los colaboradores para que generaran la funcionalidad de los procesos y entendieran la importancia del trabajo que realizaban.

En los primeros ejercicios, cuando les preguntábamos cuál era la importancia del producto (bien o servicio) que entregaban al usuario o al cliente, no sabían qué responder, es decir, lo desconocían, debido a que “sólo hacían las cosas porque sabían que así se tenían que entregar o siempre se había hecho así”. Esto complicaba el proceso de obtener la mejora continua, pues qué podían mejorar si no sabían para qué le servía al usuario o al cliente el producto que le entregaban.



Los beneficios de la implementación del sistema de mejora Kizukai Kaizen® se concentran en ocho puntos

Era muy importante identificar el impacto/beneficio (K3) de los procesos para enfocar la generación de la mejora, pues debía entenderse que ella no era un deseo o sueño sin fundamento, sino que respondía a la generación de valor. Durante 2018, generamos alrededor de un mil 300 ideas con un promedio de 160 personas que han impactado de manera positiva a nuestros procesos, desde el cambio de un formato que se utiliza en algún proceso hasta el cambio total de un proceso. Ahora, todo eso se refleja en un mejor clima laboral, así como en el incremento de la productividad, eficiencia o eficacia de las operaciones. Los ocho beneficios que se han podido identificar con Kizukai Kaizen® son:

1. Los colaboradores se convierten en gestores de sus propios procesos, pues ellos son los responsables de implementar sus ideas de mejora. Las ideas las generan en sus funciones básicas (K1), lo que les da la ventaja de poder implementarla, medirla y vivir el beneficio de haber generado la mejora.
2. Los colaboradores incrementan su sentido de lealtad y pertenencia, al sentirse parte de la transformación de la organización y ser tomados en cuenta, y tienen el poder de cambiar su día a día.
3. Se generan ahorros en gastos y costos de operación por las mejoras propuestas.
4. Se mejora la productividad de la organización.
5. En promedio, 85% de las ideas de mejora no requiere inversión.
6. Es una metodología flexible y fácil de usar dado que todos los colaboradores pueden participar, pues toma como principio que todos son expertos de su proceso y pueden desarrollar la consciencia para mejorar.
7. Se potencializa el factor humano al desarrollar valores tales como la colaboración, trabajo en equipo, proactividad, innovación, creatividad, entre otros.
8. El valor agregado más fuerte es que los colaboradores comienzan a transformar la cultura organizacional en una más proactiva, en la que los colaboradores comienzan a asumir su responsabilidad para construir un mejor lugar para trabajar.

El sistema de gestión Kizukai Kaizen® responde a la necesidad de construir un nuevo paradigma que tome como eje principal la construcción de una cultura organizacional consciente de que los colaboradores son los responsables del cambio a partir de los elementos y métodos que la organización pone a su disposición, de tal forma que podamos cambiar el presente con la contribución de todos. Kizukai Kaizen® maneja un enfoque proactivo y no reactivo, que logra desarrollar el factor humano.

En la actualidad, el sistema de gestión de Kizukai Kaizen® se ha implementado mediante la KWT Consulting, empresa dedicada a brindar servicios de consultoría en sistemas de gestión de la calidad a más de 80 empresas, entre otras, se encuentran Africam Safari, Hino Motors Manufacturing México, Mexicana MRO, Harada Industries (México), Capsugel, Grupo Las Brisas, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Campus Sinaloa), Jumbo, Yazaki, HiLex y Tajín. Y sin duda debe ser de gran ayuda en una pequeña o mediana empresa que busca crecer armónicamente. También se han implementado de forma teórica y práctica en diversas universidades, para asegurar que el talento de los estudiantes pueda ser gestionado desde un punto de vista innovador y/o creativo para que de manera sistematizada puedan enfocar su talento y volver más inteligentes sus procesos.

Mtro. Alejandro Kasuga Sakai

Director General

KWT Consulting S. A. de C. V.

contacto@kwtconsulting.net