

Casos de Kaizen que contribuyen al desarrollo socioeconómico en diferentes sectores

Kaizen, derivado del mejoramiento de la productividad de la industria manufacturera, se adopta y practica en diferentes sectores tales como la sanidad pública, asistencia médica, educación y administración pública y contribuye al desarrollo socioeconómico de los países en vías de desarrollo.



**Etiopía**

Industria **Cerca de 200 empresas han notado el aumento de la productividad gracias a las orientaciones sobre Kaizen**

Proyecto de desarrollo de la capacidad para extender el mejoramiento (Kaizen) de la calidad y productividad

Etiopía, que aspira a cambiar de estructura económica hacia la industrialización, afronta el desafío de fortalecer la competitividad industrial a través del mejoramiento de la calidad y productividad. Al considerar que precisamente Kaizen es la clave para el crecimiento, el gobierno de Etiopía instaló el Instituto Etíope de Kaizen (EKI) bajo la fuerte iniciativa del primer ministro, donde han venido formando a consultores y otros personales, realizando orientaciones sobre Kaizen para las empresas que van desde las grandes empresas hasta las microempresas a través del apoyo por parte de Japón. EKI es la primera organización gubernamental en el mundo que tiene Kaizen en su nombre. En la actualidad, Kaizen es considerado un tema importante dentro de los planes del Estado y se practica en más de 200 empresas, las cuales han logrado hasta ahora, en promedio, 37,2% de incremento de la productividad y 55,2% de reducción de costos innecesarios. Asimismo, se confirmaron 3.590 actividades de Círculos de Control de Calidad en todo el país hasta la fecha de enero de 2015.



**Tanzania**

Sanidad pública **Ha aumentado el grado de satisfacción de los pacientes gracias al mejoramiento cualitativo del servicio de 67 hospitales del país**

Proyecto de fortalecimiento del desarrollo de recursos humanos de sanidad pública

El mejoramiento del servicio de sanidad pública y asistencia médica es uno de los desafíos más importantes que afrontan hoy los países en vías de desarrollo y Kaizen es un método efectivo para mejorar la calidad del servicio. Tanzania tenía el problema de calidad de servicio de asistencia médica pública debido a la constante falta de recursos. Entonces, al introducirse Kaizen, han surtido muchos efectos concretos como el incremento de la eficiencia del trabajo del personal del hospital, la reducción del tiempo de espera de los pacientes, reducción de la tasa de incidencia de la flebitis provocada por el goteo intravenoso y del porcentaje de muestras imposibles de ser examinadas, etc. Como consecuencia, ha aumentado el grado de satisfacción de los pacientes sobre el servicio. Asimismo, hubo otros beneficios como la disminución de gastos innecesarios mediante la reducción de medicamentos caducados y con ello aumentó los ingresos del hospital. En la actualidad, Kaizen se lleva a cabo en 67 hospitales públicos ubicados en diferentes lugares del país y muchos personales médicos y pacientes se sienten realmente beneficiados.



**Bangladesh**

Administración pública **20 mil funcionarios públicos aspiran a mejorar la calidad del servicio de administración pública en general**

Proyecto de mejoramiento del servicio público a través de la Gestión de la Calidad Total (TQM, siglas en inglés)

El sistema de los funcionarios públicos de Bangladesh tiene muchos problemas como el centralismo excesivo y la ineficiencia. Sobre todo se ha dicho que el mejoramiento de la conciencia y del trabajo de los funcionarios públicos son los problemas principales.

Ante esta situación JICA, en colaboración con el Centro de capacitación de funcionarios públicos de Bangladesh, ha introducido el concepto de Gestión de la Calidad Total (TQM) en el curso de capacitación de funcionarios públicos, con lo cual se pretende mejorar el servicio de administración pública a través de la práctica del dicho concepto. En este curso, los funcionarios públicos participantes elaboran un plan concreto sobre el mejoramiento de sus labores dentro de sus respectivos lugares de trabajo, teniendo en consideración las necesidades de aquellos que son beneficiarios del servicio de administración pública y luego del curso ponen en práctica Kaizen para mejorar el servicio para la gente.

En todo el país, alrededor de 20 mil funcionarios públicos llevan a cabo esta "campana de Kaizen que consiste en mejorar la calidad del trabajo a través de una concientización diaria, con lo cual el gobierno de Bangladesh aspira a mejorar la calidad del servicio de administración pública en general.



Fotos: JICA

Japan Brand (Marca Japonesa)

Enfoque de mejoramiento de la calidad y productividad que se convirtió en la fuerza motriz del crecimiento económico acelerado de Japón el milagro económico japonés)

**Kaizen (Mejoramiento)**



Las actividades de "Kaizen" han desempeñado una función importante en el desarrollo de la industria manufacturera de Japón encabezada por grandes empresas mundialmente conocidas como Toyota, Honda, Sony, etc. "Kaizen" es el término genérico de muchas técnicas de mejoramiento de la calidad y productividad evolucionadas singularmente en Japón, el gran país en "Monozukuri" (fabricación), y fue la iniciativa que respaldó el crecimiento económico acelerado de Japón en los lugares de producción. Kaizen también surte efecto en la formación de personal y mejora el trabajo en equipo, la autonomía y creatividad de los trabajadores entre otros. El concepto de Kaizen no solamente sirve en los lugares de producción, sino que también contribuye al desarrollo de diferentes sectores tales como la administración pública, sanidad pública, asistencia médica y la educación.



Los conocimientos, experiencias y técnicas originales nacidas en Japón o cultivadas a través de la cooperación internacional, están sirviendo en escenarios de muchos países en vías de desarrollo. En JICA estamos transmitiendo hacia el mundo estas técnicas y modelos de proyectos útiles para solucionar los problemas como "Japan Brand (marca japonesa)" en la cooperación internacional y promoviendo su aplicación.



Of the 17 Sustainable Development Goals (SDGs), strongly associated goals are shown in color.

**Kaizen de Japón que atrae la atención de los países en vías de desarrollo**

Hoy en día, los productos hechos en Japón se reconocen por su alta calidad, pero antes se decía que eran baratos y malos, criticados por su mala calidad. Bajo tal situación, en 1950 el Doctor Deming, experto en control de la calidad, fue invitado a Japón desde EE.UU., quien presentó el método de control de calidad a través del estudio de la estadística. A partir de entonces, empezaron a difundirse actividades de mejoramiento de calidad en el mundo de la industria de Japón. Además, la campaña de productividad promovida por empresas, sindicatos e intelectuales se difundió como movimiento popular, fomentando la modernización de empresas japonesas. Los métodos de control de la calidad y de mejoramiento de la productividad importados del extranjero fueron evolucionando de manera independiente. Podría decirse que uno de los protagonistas del crecimiento económico acelerado de Japón ha sido la actividad de mejoramiento (Kaizen) de la calidad y productividad que se desplegaba en todo el país.

Actualmente, la mayoría de los países en vías de desarrollo aspiran a la industrialización y sofisticación de industrias para salir de la pobreza. Para conseguir la competitividad internacional, estos países deben mejorar la calidad y productividad igual que Japón en la posguerra. En Japón, desde Toyota y otras grandes empresas mundialmente conocidas hasta pequeñas fábricas de pueblos practican Kaizen. Asimismo, estas empresas, al extender sus actividades al extranjero, principalmente a países de Asia, también practican Kaizen fuera del país. Así, cada vez avanza la internacionalización de Kaizen. Para los países en vías de desarrollo, Kaizen, que cuenta con diferentes métodos prácticos, es fácil adecuar a cada país y se espera el apoyo de Japón que tiene muchos casos de éxito. En la actualidad, "Kaizen" es una palabra mundialmente reconocida.

**Ventajas de Kaizen y la cooperación japonesa**

El atractivo de Kaizen está en que puede realizarse sin hacer nuevas inversiones. Es posible iniciar Kaizen con lo que hay, aunque no haya mucho dinero ni bienes. Asimismo, mientras la innovación (innovación tecnológica) es provocada por el administrador y/o una parte de técnicos, en caso de Kaizen todas las personas, desde el administrador hasta los operarios del lugar de trabajo, pueden participar. Se trata de una iniciativa continua que consiste en iniciar desde lo que puede hacerse y acumular pequeños mejoramientos laboriosamente y con seguridad. Cualquiera persona puede proponer Kaizen, pero para aprovecharlo, es importante la iniciativa del dirigente de la organización (administrador) que acepta y evalúa la propuesta activamente. Kaizen es una iniciativa que requiere la contribución de cada uno, por lo cual está conocido que sirve también para mejorar la motivación de los empleados, la moral y el trabajo en equipo.

Mientras el apoyo por países occidentales da importancia al mejoramiento de la administración y a la adquisición de normas internacionales y se destina a los administradores, el apoyo por Japón a través de Kaizen empieza por cambiar la mentalidad de los empleados y tiene como objetivo mejorar la productividad y calidad mediante la iniciativa por toda la empresa. Ambos enfoques se complementan, pero podría decirse que Kaizen es un enfoque que no solamente da importancia a los beneficios y/o la eficiencia, sino que enfoca más a las "personas", prestando atención al grado de satisfacción de los trabajadores y clientes. Kaizen es la iniciativa que empezó a practicarse desde la industria manufacturera, pero ahora se practica en diferentes sectores tales como sector de servicio, administración pública, hospitales y educación.

**Características de Kaizen, sus herramientas y enfoques representativos y efectos**



<b>Herramientas y enfoques representativos de Kaizen</b>	<b>5S</b>	Método de Kaizen denominado 5S, adoptando las letras iniciales de "Seiri (Separar)", "Seiton (Ordenar)", "Seiso (Limpiar)", "Seiketsu (Estandarizar)" y "Shitsuke (Disciplina)". Es posible visualizar el efecto en poco tiempo, por lo cual los involucrados pueden sentir la sensación de logro.
	<b>Círculo de control de calidad (QC)</b>	Actividades de pequeño grupo para realizar Kaizen de manera continua, aprovechando los conocimientos del lugar de trabajo. Sirve para aumentar la capacidad de los miembros y lograr la autorrealización, así como formar y fomentar el trabajo en equipo a través de la solución de problemas por equipo.
	<b>Ingeniería industrial (IE)</b>	Ingeniería general sobre diseño, introducción, gestión y mejora del sistema de trabajo para optimizar los recursos de producción tales como recursos humanos, instalaciones, materiales, equipos, informaciones y energías.
	<b>Gestión de la calidad total (TQM)</b>	Gestión de la calidad que consiste en desglosar la estrategia administrativa establecida por la gerencia de la organización y hacer reflejarla en el objetivo de la calidad y el grado de la satisfacción de los clientes para desplegarla en toda la organización.

※ QC: Control de la calidad, IE: Ingeniería industrial, TQM: Gestión de la calidad total. En el sector de sanidad pública y asistencia médica, el círculo de control de calidad se llama equipo de mejoramiento de la calidad (QIT) o equipo de mejoramiento del trabajo (WIT).

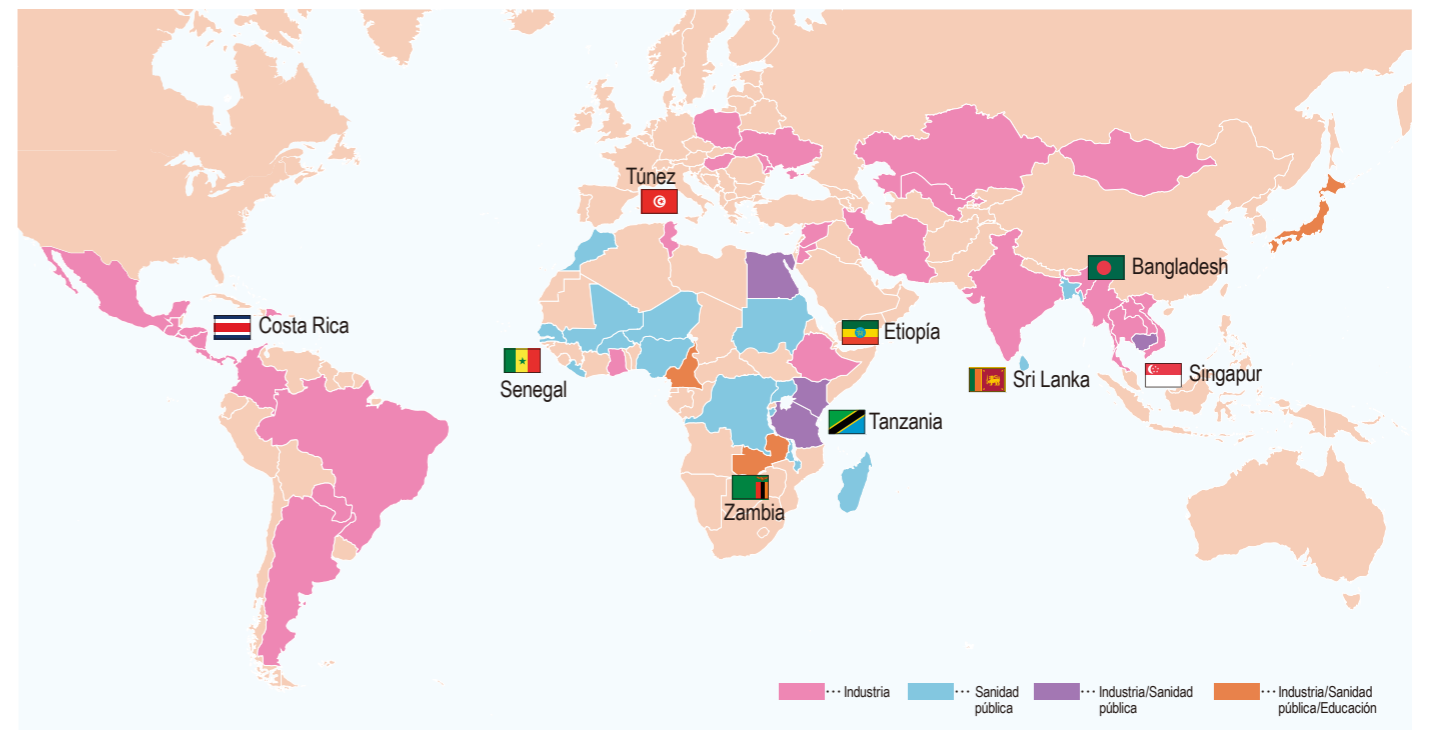
**Actividades de Kaizen al estilo japonés que se extiende en diferentes países del mundo**

A partir de 1983, cuando se inició el proyecto de mejoramiento de la productividad en Singapur, JICA ha venido efectuando en diferentes países del mundo, el mejoramiento de la calidad y productividad de la industria manufacturera y el mejoramiento de la gestión de las PYMEs, así como la formación de recursos humanos que se encargan de la difusión de Kaizen en países en vías de desarrollo y el fortalecimiento de la organización y régimen. El proyecto de Kaizen, que inicialmente se introdujo en Asia, se ha extendido luego hacia los países de Europa Oriental y América Central y del Sur, y actualmente está desplegándose en África. Hasta ahora JICA ha brindado apoyo de Kaizen en más de 30 países. Asimismo, en Japón acepta anualmente a unos 100 funcionarios de administración pública responsables de apoyo a empresas y ejecutivos

empresariales para ofrecerles cursos de capacitación práctica a través de visitas a empresas. Por otra parte, envía a voluntarios seniors que orientan sobre Kaizen al extranjero. Además, en los últimos años, JICA efectúa proyectos de Kaizen no solamente en la industria manufacturera, sino en otros sectores como la sanidad pública y la administración pública. En cuanto al sector de sanidad pública, en el año 2007, se inició el apoyo sobre la introducción de Kaizen en hospitales de 15 países de África a través de "Programa de hospitales limpios". Además, actualmente en 500 instalaciones médicas y de sanidad pública de aproximadamente 21 países, incluyendo África y Asia, se practican actividades de Kaizen introducidas gracias al apoyo de JICA.

**Cooperación Kaizen de JICA que se extiende al mundo**

<p><b>Singapur</b></p> <p><b>Proyecto de mejoramiento de la productividad</b></p> <p>Se transmitieron conocimientos sobre el diagnóstico de empresas y la gestión de calidad al Comité Nacional de Productividad (NPB) (actual Instituto de Normas, Productividad y Reforma (SPRING)). Se realizó la orientación sobre Kaizen para más de 200 empresas. Alrededor de 200 personas han participado en el curso de capacitación en Japón.</p>	<p><b>Costa Rica</b></p> <p><b>Proyecto de mejoramiento de la capacidad de facilitadores sobre la calidad y productividad de PYMEs</b></p> <p>El Centro de Productividad (CEFOF) al cual JICA ha venido brindando apoyo desde hace más de 10 años, ha crecido hasta poder realizar la orientación sobre Kaizen para 8 países de Centroamérica.</p>	<p><b>Túnez</b></p> <p><b>Proyecto de mejoramiento de la calidad y productividad</b></p> <p>Se formaron 19 consultores en el sector de electricidad, máquinas y empaque y se orientaron a 50 empresas modelo sobre Kaizen (mejoramiento) mediante 5S y gestión de la producción SMED*.</p>	<p><b>Japón</b> (para todo el mundo)</p> <p><b>Fortalecimiento de la capacidad de dirección para mejorar la calidad y la productividad de PYMEs (Capacitación colectiva)</b></p> <p>Curso de capacitación sobre el espíritu de Monozukuri (fabricación) de las empresas japonesas y la teoría y métodos de práctica de Kaizen, así como los conocimientos acerca de la formación de recursos humanos. Se trata de un curso de alto prestigio por el cual cada año se reúnen participantes de diferentes países en Japón.</p>
---	--	--	--



<p><b>Senegal</b></p> <p><b>Proyecto de mejoramiento del servicio de salud materno infantil</b></p> <p>Se ha formado un modelo de fortalecimiento de la salud materno infantil que incluye 5S Kaizen como elemento principal, con el objetivo de mejorar la calidad del servicio de salud materno infantil. En la actualidad se apunta a la extensión del modelo a nivel nacional.</p>	<p><b>Bangladesh</b></p> <p><b>Proyecto de fortalecimiento del servicio de protección a la maternidad</b></p> <p>Sobre las actividades de Kaizen en los hospitales prefecturales y provinciales que el gobierno promueve, se fomenta la implementación en algunos hospitales y junto con ello, se emprende el fortalecimiento de la capacidad de monitoreo y supervisión del gobierno para que tales actividades se establezcan como política.</p>	<p><b>Sri Lanka</b></p> <p><b>Fortalecimiento del 5S-Kaizen-Gestión de la calidad total (TQM) (Capacitación en el tercer país)</b></p> <p>A partir del año fiscal 2014, se organizan nuevamente en Sri Lanka cursos de capacitación en el tercer país para personas relacionadas con el Ministerio de salud y hospitales de 11 países de África, Asia y Europa.</p>	<p><b>Zambia</b></p> <p><b>Proyecto de fortalecimiento de la capacidad de enseñanza</b></p> <p>Para la ejecución de mejores clases y el incremento de la capacidad de enseñanza, a partir del año 2005, se ha introducido el mecanismo por el cual los profesores preparan, realizan y observan las clases mutuamente y analizan juntos las posibles medidas de mejoramiento.</p>
--	--	---	---

\*Gracias a Kaizen, se logró reducir el tiempo de cambio del troquel: ahora se puede terminar el cambio en menos de 10 minutos.