

Revolucione su negocio al estilo japonés

Rocío Arenas y Beatriz Muñoz-Seca analizan varios métodos de optimización de origen japonés que han dado lugar a conocidos modelos industriales como el *just-in-time* o el *lean*.

9 de enero de 2014

Modelos de gestión de las operaciones como el *lean* o el *just-in-time*, que han cambiado notablemente industrias como la del automóvil, tienen sus raíces en prácticas de fabricación japonesas.

Una nota técnica de Rocío Arenas y Beatriz Muñoz-Seca, del IESE, examina los principios de cinco métodos de optimización de origen nipón para ayudar a los directivos a hacer más eficientes y competitivas sus propias soluciones.

1. La filosofía de las 5S

Se centra en la organización eficaz del lugar de trabajo para reducir las actividades innecesarias o que no aportan valor añadido. Se trata de inculcar orden y disciplina en el lugar de trabajo. Este método debe su nombre a las cinco palabras que lo inspiran, que en japonés empiezan por el equivalente de la letra "S."

Seiri (ordenar). Persigue eliminar todos los elementos superfluos del área de trabajo, evitando acumulaciones innecesarias que puedan provocar distracciones.

Seiton (colocar). Consiste en disponer todo lo necesario de forma lógica y teniendo en cuenta los aspectos ergonómicos.

Seiso (limpiar a fondo). Propone que todo el personal sea responsable y muy consciente de la pulcritud en el lugar de trabajo: sirve para reducir accidentes laborales, a la vez que elimina el riesgo de contaminación del producto. Un ejercicio de limpieza periódico facilita

también la detección de fallos en el funcionamiento de herramientas y equipamiento.

Seiketsu (estandarizar). Presupone un conocimiento del aspecto y del funcionamiento que debería tener el lugar de trabajo. El objetivo es que todos los empleados sientan que han contribuido al éxito de la empresa y se beneficien del mismo.

Shitsuke (preservar). Hace referencia a la creación y mantenimiento del mejor entorno posible para poder preservar la filosofía 5S mediante:

- Un compromiso visible por parte de la dirección de la empresa.
- La comunicación, en la que debe estar implicado todo el mundo.
- Informes de auditoría periódicos de las actividades 5S.
- Gratificaciones y reconocimiento del trabajo bien hecho.
- Formación para reforzar la importancia de las 5S.
- La creación de un entorno adecuado, con un programa que detalle los elementos necesarios para mantener las 5S.
- La conservación de copias de las auditorías y fotografías del lugar de trabajo para su archivo.

Para implementar las 5S es necesario tener una visión sencilla, medible, positiva e inspiradora que pueda captar los objetivos clave. Una vez se ha establecido esta visión, será más fácil generar listas de actuación, puesto que todos conocerán los objetivos que se quieren alcanzar.

2. Hoshin kanri

Este proceso de gestión del cambio incluye planificación, ejecución y revisión. Su objetivo es permitir la alteración del orden establecido y mejorar el rendimiento mediante el análisis de los problemas y la implantación de las medidas necesarias.

El *hoshin kanri* permite traducir la visión de la dirección general en una serie de políticas coherentes y asequibles que puedan ser aplicadas en todos los niveles de la empresa. Es válido tanto para la planificación estratégica como para la gestión diaria, en la que se abordan los aspectos más rutinarios de las operaciones.

3. Taguchi

El método de Taguchi es útil para "afinar" un proceso y obtener mejores resultados. Permite evaluar y aplicar mejoras en productos, procesos, materiales, equipos e instalaciones.

De acuerdo con el enfoque de pérdida de calidad de Taguchi, un proceso de alta calidad debería ofrecer un rendimiento consistente con independencia de las condiciones externas, que nunca deberían alterar los valores deseados.

Existe un procedimiento estándar de ocho pasos para implementar este método. Exige la identificación de la función principal, los efectos colaterales, los factores de distorsión, las condiciones de prueba, las características de calidad y los elementos de control. Tras un experimento piloto, los datos son analizados y se procede a un ejercicio de verificación.

4. *Jidoka*

El fundamento de este término, que significa "automatización con un toque humano", es detenerse y responder a las anomalías.

El *jidoka* evita la producción de productos defectuosos, elimina la sobreproducción y se esfuerza en comprender los orígenes del problema para que no se repita.

No es necesario que un producto llegue al final de la línea de producción para inspeccionarlo. El control en fases anteriores permite reducir la cantidad de trabajo que exige un producto defectuoso.

Lejos de ser un simple sistema de parada automática, se trata de un sistema humano y mecánico muy rápido que pretende garantizar que las deficiencias no se transmitan a procesos posteriores.

5. *Takt time*

Este modelo se convirtió en la piedra angular del sistema de producción de Toyota. Es uno de sus tres elementos para la estandarización del trabajo, junto con la secuencia de trabajo y el trabajo en curso.

Toyota combinó este concepto de producción de origen alemán con la producción en cadena, el sistema "pull" y la producción equilibrada para dar forma al sistema *just-in-time*.

En Toyota, utilizan el *takt time* para analizar las tareas y efectuar pequeñas mejoras graduales. Aunque este sistema no soluciona los problemas, permite sacarlos a la luz, al igual que cualquier otra deficiencia de la cadena de producción.

Si bien estas cinco herramientas japonesas de mejora se diseñaron pensando en procesos de

fabricación y se han aplicado principalmente en ese ámbito, su implementación en el sector terciario podría dar lugar a nuevas ideas para impulsar la competitividad de las empresas de servicios, aseguran las autoras.

www.iese.edu/es/insight