

**Ponencia: P\_018**

**Título: Gemba – Kaisen una herramienta eficaz para lograr mejoras continuas en los procesos de producción.**

**Autor**

Silvio Rodily Alemán Dantin, [silvio.aleman@ceted.uh.cu](mailto:silvio.aleman@ceted.uh.cu)

CETED – UH., Cuba

**Resumen**

La Ponencia propuesta expone el origen y aplicación de la herramienta Gemba – Kaisen que aporta una nueva filosofía en el análisis de los procesos de las organizaciones favoreciendo una mayor efectividad a la función de control del ciclo de dirección beneficiando en gran medida el cumplimiento de los objetivos de la organización y generando un mayor control de los directivos de nivel medio y superior en la organización. El propósito principal de esta herramienta es permitir que los managers y líderes observen el trabajo de los empleados, interactúen con ellos en sus puestos, adquieran conocimientos de cada proceso y exploren oportunidades para la mejorar continua.

**Introducción**

“Gemba – Kaisen una herramienta eficaz para lograr mejoras continuas en los procesos de producción ” propone a los líderes y manager una forma de interactuar con los verdaderos autores de los procesos de producción y servicio en sus puestos de trabajo conociendo directamente: su desempeño, el cumplimiento de las orientaciones, el aprovechamiento de los recursos, el cuidado y mantenimiento de los equipos, el control de la calidad, la limpieza y organización de su área de trabajo, así como el ciclo de mejora continua de los procesos.

La Herramienta que se describe en esta presentación aporta resultados muy positivos fundamentalmente para los directivos de nivel medio y superior en la tarea de lograr un control efectivo dentro de su organización que le permita lograr con mayor facilidad el cumplimiento de los objetivos de la organización. Aportando evidencias para evaluar el desempeño en la ejecución de las funciones de dirección.

---

La ponencia se divide en los siguientes epígrafes:

1. La gestión por proceso y su mejora continua a través del método Kaisen.
2. Las "5S" del método Kaizen.
3. Que es el Gemba y su relación con el método Kaisen para formar la herramienta Gemba - Keisen.
4. Caminatas Gemba como forma de aplicación del método método Gemba – Kaizen.
5. Listados de chequeo, su función en las caminata Gemba.
6. Registro de resultados utilizado en la herramienta Gemba – Kaisen.
7. Elementos positivos y negativos en la aplicación de la herramienta Gemba-Kaisen.
8. Conclusiones.  
Bibliografía.  
Anexos.

## Desarrollo

### **1. La gestión por proceso y su mejora continua a través del método Kaisen.**

La Gestión por procesos es una manera diferente de organizar el trabajo, en la cual se pone el foco de atención en la visión del cliente. De esta forma se gestionan los procesos de una forma estructurada y se busca su mejora continua.

Esta forma de organizar el trabajo ofrece las herramientas oportunas para lograr un flujo de trabajo más eficiente y orientado a las necesidades que presentan los clientes.

El concepto de Proceso es muy manejado por diferentes autores como Wendell L. French (1993), Peppard y Rowland (1996), Portuondo (1997).

Una definición sencilla de lo que es un proceso y que responde al significado con que se utiliza el término en este trabajo es el siguiente:

Proceso: Es una serie de tareas de valor agregado que se vinculan entre sí, para transformar un insumo en un producto o resultado Porter, (1990).

Un proceso de mejora continua es la actividad que analiza los procesos que se usan dentro de una organización o administración revisándolos y realizando adecuaciones para minimizar los errores de forma permanente.

La historia del método Kaizen se inicia al finalizar la segunda guerra mundial, en un Japón totalmente devastado donde la necesidad de desarrollar su economía exige hacer las cosas de manera diferente y reinventarse el proceso productivo es por ello que en 1949 se crea la unión japonesa de Científicos e ingenieros que tras la intervención de varios expertos genera el punto de partida de la historia del método Kaizen con la creación del instituto del mismo nombre por Masaaki Imai considerado como el padre de este método de trabajo.

Es válido explicar que a pesar de haberse creado en los años 1949 el método Kaizen no está desactualizado ni quebrantadas sus posibilidades de aplicación práctica por el contrario ha continuado desarrollándose, enriqueciéndose y adaptándose cada vez más a las formas de producción contemporáneas generando muy buenos resultados en un conjunto amplio de empresas prestigiosas en el mundo principalmente en Japón.

Kaizen significa literalmente "cambio a mejor" se basa en la idea de que si realizamos pequeñas mejoras de forma continua a lo largo del tiempo, estas pueden conducir a cambios importantes a largo plazo. Una peculiaridad es que en lugar de proyectos largos y a gran escala, se centra en muchas medidas pequeñas y rápidamente realizables dicho proceso se popularizó en la década de 1950 después de la segunda guerra mundial por los fabricantes japoneses.

La creencia máxima de la filosofía Kaizen se basa en que se debe mejorar constantemente la vida para que se vuelva cada vez más satisfactoria. Si se aplica a las organizaciones, es posible realizar pequeños cambios de forma gradual, para poder lograr grandes cambios a largo plazo.

Como método, proporciona herramientas y recomendaciones que ayudan a crear un plan de acción para implementar las mejoras necesarias.

El objetivo del método Kaizen es mejorar continuamente los procesos para eliminar cualquier desperdicio. En este contexto, el desperdicio se refiere al uso ineficiente del tiempo o a la redundancia en los procesos.

Los tipos de desperdicios en el proceso de mejora continua, según este método, se clasifican en:

## Muda

El termino japonés muda se traduce como desperdicio o inutilidad.

## Mura

En termino japonés Mura significa "irregularidad " que puede contribuir a la aparición de desperdicios Muda.

Los 9 principios de la filosofía Kaizen son:

1. Descarta ideas convencionales.
2. Haz que las cosas sucedan, piensa en cómo hacerlas y no porque no se pueden hacer.
3. No te excuses ni justifiques del pasado: cuestiona tus prácticas pasadas y rescata las que fueron mejores.
4. Si algo está mal o has cometido un error, remédialo inmediatamente.
5. Creatividad antes que capital: usa tu sabiduría.
6. Desarrolla sabidurías cuando te enfrentes a las dificultades.
7. Pregunta "por qué" 5 veces para buscar la raíz del problema.
8. Busca la sabiduría de muchas personas en lugar del conocimiento de solo una.
9. Nunca dejes de mejorar.

Ventajas del método Kaizen:

1. Reduce los desperdicios o residuos. Al mejorar la capacidad de autogestión, los empleados son más productivos, por ende, su trabajo genera menor cantidad de residuos y Aporta sentido de pertenencia, valor y determinación de los empleados. Lo que eleva su seguridad y autoestima laboral y personal.
2. Crea un enfoque más sutil que lleva a que todos acepten e implementen los cambios de proceso lo que genera líderes en las organizaciones. Ante un

---

aprendizaje autogestivo, este método desarrolla pequeños líderes dentro de sus puestos de trabajo.

3. Fomenta valores personales y laborales. Representa una mejora continua en los principios personales que luego son trasladados al trabajo, creando trabajadores más eficientes y comprometidos.
4. Crea hábitos positivos y constructivos. Los trabajadores crean una costumbre laboral del trabajo que realizan, lo cual, hace que desarrollen sus habilidades laborales sin siquiera estar conscientes de ello, aumentando su compromiso con el trabajo.
5. Aumenta la competitividad. Son trabajadores más eficientes y comprometidos, se logra perfeccionar el proceso de producción, reforzando al equipo de trabajo con herramientas y soluciones lo cual reduce los costos y aumenta la calidad del producto, mejorando la competitividad de la empresa en el mercado.

El método Kaizen se basa en la constante evolución de los procesos que integran el sistema productivo empresarial, estableciendo estándares de calidad y midiendo constantemente los logros obtenidos.

De esta forma, se asegura el cumplimiento del proceso de mejora continua.

Un elemento muy importante que se toma en cuenta para aplicar la herramienta Gemba - Keisen y se relaciona directamente con la ejecución de este método son "Las cinco "5S" de las cuales se hablara en el epígrafe que sigue.

## **2. Las "5S" del método Kaizen.**

Las "5S" no solo se aplican en un ambiente laboral sino también en la vida personal.

Para conseguir un mejor ambiente laboral, el método kaizen en su idea más disciplinada, busca eliminar o disminuir las imperfecciones dentro de una organización. Esto puede ser por medio de la supresión de procesos poco funcionales o tiempos improductivos. Para esto, aplica el juego de las "5S".

Este movimiento se inició en Toyota, en la década de 1960, con el objetivo de lograr lugares de trabajo más organizados, limpios y productivos, el mismo consiste en:

## Seiri (clasificación).

Consiste en identificar y clasificar los materiales imprescindibles para trabajar. Se analiza el propósito de cada herramienta o recurso y la frecuencia con que se utiliza para eliminar o retirar todo lo innecesario que pueda entorpecer o ralentizar el trabajo. Al terminar es conveniente realizar el inventario del puesto de trabajo.

## Seiton (organización).

En esta fase se ordenan los materiales necesarios para que sean fáciles de localizar. Se tiene en cuenta quienes lo utilizan, cuando se usan y cuál es el mejor lugar para colocarlos. Se pueden agrupar por categorías o incluso añadirles etiquetas. Así se evita que los trabajadores pierdan tiempo buscando las herramientas y se reducen los desplazamientos innecesarios.

## Seiso (limpieza).

Tan importante como ordenar el puesto de trabajo, es mantenerlo limpio. Por eso este paso de la metodología de la 5S se centra en la limpieza, la cual repercute positivamente en la motivación laboral y contribuye a reducir los accidentes laborales.

También es importante planificar el mantenimiento sistemático de equipos y maquinarias, de manera que puedan detectar posibles problemas y evitar costosas averías.

## Seiketsu (estandarización)

Esta fase se centra en estandarizar los procesos, de manera que los trabajadores sean capaces de identificar las situaciones anormales y puedan corregir los fallos. Así se evita que todo vuelva a ser como antes. Si el espacio de trabajo es grande, es útil contar con una lista de verificación además de nombrar a responsables de las diferentes tareas de limpieza y organización.

## Shitsuke (mejoramiento constante)

Aquí se fomenta la disciplina y el autocontrol para el mejoramiento de la productividad. Este método no es definitivo y debe trabajarse todos los días para que funcione. La Empresa entera es responsable de mantener esta mejora de procesos y asegurarse de que continúe marchando con éxito.

Aplicar la metodología de las "5S" implica realizar evaluaciones sistemáticas e involucrarse en un trabajo continuo para mantener los estándares de limpieza y organización, así como detectar nuevos aspectos susceptibles de mejora.

Lo anterior constituye la justificación principal que decide incluir las "5S" como un elemento fundamental en la herramienta Gemba – Keisen lo que se hace efectivo a través de la aplicación de un listado de chequeo del que se hablara en los epígrafes siguientes.

### **3. Que es el Gemba y su relación con el método Kaisen para conformar la herramienta Gemba - Keisen.**

El termino "**Gemba**" proviene del japonés y significa "el verdadero lugar" es el lugar más importante para un equipo de trabajo, puesto que es el lugar donde sucede el trabajo Imai, (2012).

El enfoque Gemba – Kaizen, desarrollado e impulsado por Masaaki Imai en el instituto Kaizen, aplica la mejora continua en el lugar de trabajo donde pueden descubrirse oportunidades únicas para incrementar el éxito y la rentabilidad de cualquier organización.

### **4. Caminatas Gemba como forma de aplicación de la herramienta Gemba – Kaizen.**

Gemba walk o caminata Gemba es el paso a través del cual se hace efectiva la herramienta Gemba –Kaisen tiene como objetivo fundamental conocer el proceso, observar y verificar lo que está ocurriendo ; es algo que cada líder debería practicar periódicamente para impulsar una cultura de mejora continua.

Gemba Walk es un recorrido por el lugar de trabajo cuyo objetivo es observar a los empleados, preguntarles por sus tareas e identificar las mejoras de productividad. Womalk, (2011).

Para realizar una buena caminata Gemba se precisa de 5 pasos.

1. Notificar al equipo que se realizara el recorrido puede ser con anticipación o de manera sorpresiva. Siempre se iniciara con una junta de inicio.

2. Prepararse para realizar la caminata. Tener disponibles listas de chequeo y conocer el área a chequear.
3. Ir a donde se está efectuando el trabajo para chequearlo.
4. Respetar a la gente, no juzgarla.
5. Sacar conclusiones y hacer cambios.

Las juntas de inicio de la caminata tienen el objetivo de agrupar a todos los participantes, presentarlos, referenciar el área donde se realizara, brindar características particulares de la misma, verificar que se hayan realizado acciones para corregir los problemas detectados anteriormente y fijar el tiempo de realización del chequeo.

Junta de Fin de la caminata: Tiene como objetivo reunir al personal, conocer los problemas detectados, definir una evaluación del recorrido por áreas, conciliar todos los resultados y emitir una evaluación total según la escala que se determine. Lo más importante son los problemas detectados su registro en el modelo establecido y las medidas que posteriormente se determinen para solucionarlos.

La frecuencia de realización de la caminata puede ser fijada por las organizaciones en dependencia del nivel de complejidad e importancia de cada área en el proceso productivo. Se recomienda por los autores una frecuencia semanal.

Para la realización de forma efectiva de las caminatas Gemba sus participantes se auxilian de las llamadas listas de chequeo donde incluyen todos los puntos que desean tocar en el recorrido ya sea para evaluarlos o para conocer cómo se cumplen en la práctica.

## **5. Listado de Chequeo para aplicar el método Gemba. Elaboración e importancia.**

Las listas de chequeo o checklist son formatos de control, se crean para registrar actividades repetitivas y controlar el cumplimiento de una serie de requisitos o recolectar datos ordenadamente y de forma sistemática.

Los pasos que se siguen para elaborar una lista de chequeo para este fin son los siguientes:

1. Determinar área a evaluar considerando sus particularidades y elementos distintivos.
2. Diseñar el formato de verificación de forma clara, legible y que sea de fácil comprensión.
3. Tomar nota de la información en el formato de verificación.
4. Registrar los datos en una base de datos para su análisis.

El diseño del listado de chequeo es uno de los puntos más importantes en la aplicación de la herramienta. A través de este se pueden medir los puntos que se consideran más importantes brinda flexibilidad y a la vez rigurosidad en el chequeo de operaciones en los puestos de trabajo.

Se diseña de forma clara y que permita operatividad en su ejecución insertando temas bien elaborados y que lleven respuestas concretas que indiquen si hay o no un cumplimiento de los aspectos principales del área en que se está ejecutando la observación.

Cada área participante en la caminata debe elaborar su listado de chequeo a fin de poder indicar el cumplimiento de los puntos que se señalan y al final dar una calificación que unido a las del resto de las áreas debe conforma la evaluación total del equipo en el recorrido.

El checklist es uno de los mejores aliados cuando usted necesita recordar todos los puntos que se deben chequear y precisa no pasar ninguno por alto. Facilita y contribuye a aportar un resultado lo más apegado a la realidad sin saltar detalles que se consideren de importancia.

En los anexos 1 y 2 se muestran fragmentos de dos listas de chequeo diseñadas para una "Caminata Gemba" en una línea de producción continua de fabricación de arneses para equipos automotores.

## **6. Registro de resultados utilizado en la herramienta Gemba – Kaisen.**

Del resultado de la aplicación de las listas de chequeo explicadas anteriormente se desprenden dos informes muy importantes a tomar en cuenta como resultado de la aplicación de la herramienta:

1. La relación de dificultades o problemas detectados y las medidas que se proponen para solucionarlos con los responsables y fecha de cumplimiento. Ver modelo en anexo 3.
2. Anotación de la evaluación alcanzada en un gráfico cronológico donde se van a registrar en un periodo de un año todos los resultados obtenidos permitiendo conocer cómo va evolucionando el equipo de trabajo con respecto al cumplimiento de los objetivos trazados. Ver modelo en anexo 4.

Lo anterior también brinda información a las diferentes áreas para realizar estudios del comportamiento del cumplimiento de sus objetivos y como son asimilados por su personal subordinado o al que asesoran.

Los informes señalados anteriormente son públicos es decir están en una pizarra visible en el área de trabajo por lo que cada visita, funcionario o directivo que quiera saber sobre el desempeño de cada equipo puede rápidamente hacerse una valoración con los resultados expuestos además de conocer que problemas está confrontando la organización con mayor agudeza.

Otra aplicación importante de esta herramienta es que en dependencia de los objetivos alcanzados y la puntuación lograda se convierte en un medidor del desempeño de la persona que asume la dirección de cada equipo señalando sus fortalezas y los puntos donde debe mejorar o aspirar a alcanzar resultados superiores.

## **7. Elementos positivos y negativos en la aplicación de la herramienta.**

Como elemento positivo se destaca la formación de una cultura de trabajo en la organización caracterizada por la mejora constante de cada proceso, el cuidado y mantenimiento de los equipos e implementos de trabajo, cuidado de la instalación, limpieza y organización del puesto, cumplimiento de las orientaciones y reglamento de cada área así como la aplicación efectiva del control de la calidad y las medidas de almacenamiento de piezas terminadas.

Como elemento negativo vale señalar que la herramienta requiere de la utilización de una parte considerable del tiempo de cada directivo lo que hace que muchas veces

estos deleguen en otras personas que lo hacen por pura formalidad y pierde la seriedad y dedicación que se requiere.

## Conclusiones

1. El método Gemba – Keisen constituye una herramienta muy importante para lograr la mejora continua de los procesos de producción y servicios la misma está basada en la aplicación de la ciencia y la técnica.
2. Constituye un mecanismo más de evaluación de la actividad de los dirigentes de primer nivel y genera un contacto útil de los directivos con los trabajadores de la base.
3. Refleja el comportamiento de cada área respectivo al cumplimiento de orientaciones, normas y cuidado y mantenimiento de los recursos asignados dando una idea rápida a cualquier directivo de como es el trabajo de un área determinada o equipo de trabajo.
4. Facilita una mayor producción ya que contribuye a la disminución de pérdida de tiempo por concepto de desorden y desincronización de actividades en los puestos de trabajo.

## Bibliografía

- Bremer, M (2016) *How to do a Gemba walk*, Shingo Institute.
- Codina, A (2017) *Dirección de organizaciones. Procesos y técnicas*. Editorial UH, La Habana.
- Imai, M (2012) *Gemba- Kaizen*, Kaizen institute Spain.
- Womalk, J (2011) *Gemba Walks*, Lean enterprice.
- <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx>> (8/5/2023).
- <http://blogspot.es/sales/metodo> Kaisen (5/5/2023).
- <http://es.eserp.com/articulos/que-son-las-5S-y-para-que-sirven>.

**Anexos****Anexo 1 Fragmento Lista de chequeo "Materiales"**

<b>Puntos a chequear</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
Los bins cuentan con sus tarjetas de identificación y la codificación es correcta.		
Los bins están ubicados en el lugar indicado.		
No hay bins vacíos en espera de ser abastecidos, todos tienen la cantidad establecida de materiales para trabajar.		
No hay bins con exceso de materiales.		
No hay material mezclado en los bins.		
Los bins de scrap están debidamente señalizados y en el área señalada.		
No hay materiales en el piso, ni regados por el área.		
Los materiales están fáciles de alcanzar y se ubican de forma ordenada con respecto al orden de utilización.		

***Elaboración propia.***

## Anexo 2 Fragmentos lista de chequeo "5S"

Puntos a chequear	Si	No
Los puestos están limpios y organizados.		
Las tarjetas de revisión diaria del equipamiento están debidamente firmadas por el responsable del área.		
Los mantenimientos a los equipos están al día.		
Los puntos de limpieza de las áreas de trabajo cuentan con los instrumentos necesarios bien organizados y señalizados.		
Las áreas de trabajo están bien señalizadas incluyendo las marcas horizontales que delimitan cada área de trabajo y la zona de operación de cada equipo.		
Los puestos de trabajo están bien señalizados.		
Las áreas de evacuación en caso de incendio están debidamente señalizadas.		

*Elaboración propia.*

