

## “EMPRENDIENDO KAIZEN”: UNA PUBLICACIÓN Y UN CURSO AUTOGESTIONADO

J. Rosso<sup>(2)</sup>, M.E. Lagier<sup>(1)</sup>, D. Mamone<sup>(3)</sup>, L. Martinez<sup>(1)</sup>, A. Parenti<sup>(1)</sup>, A. Richard<sup>(1)</sup>, M. Romanelli<sup>(1)</sup>, F. Strano<sup>(1)</sup>, N. Vazquez<sup>(1)</sup>

[jrosso@inti.gob.ar](mailto:jrosso@inti.gob.ar)

<sup>(1)</sup> Dto. Tecnologías de Gestión Buenos Aires-DT Tecnologías de Gestión-SOTGyC-GOSI-INTI,

<sup>(2)</sup> DT Tecnologías de Gestión-SOTGyC-GOSI-INTI,

<sup>(3)</sup> Dto. Trabajo y Educación a Distancia-SOTGyC-GOSI-INTI.

Palabras Clave: Kaizen; Tecnologías de Gestión; Mejora de la productividad; Mejora continua.

### **INTRODUCCIÓN**

Desde su conformación, la Red de Tecnologías de Gestión tiene el desafío de transferir conocimientos a las organizaciones en términos de la mejora de la productividad industrial.

Con la premisa de que se aprende esta temática conociendo, ejercitando y practicando es que, a través del Proyecto Kaizen TANGO, se realizaron talleres teóricos – prácticos destinados a organizaciones, donde se abordaron conceptos, herramientas y metodologías y se dejaron pautas de trabajo orientadas a la implementación. Como resultado de esta actividad se elaboró material de referencia que, luego, fue publicado como “Emprendiendo Kaizen”.

Este libro permite, mediante sus cinco capítulos, comprender los procesos de detección de oportunidades de mejora, medición, resolución de problemas, prevención y eliminación de los diversos tipos de desperdicios en los sistemas y en los procesos de una organización.

A partir de la buena recepción de este libro y de la necesidad de generar masividad en la sensibilización de esta temática, es que surge la iniciativa de trasladar el contenido a un curso autogestionado disponible en el Campus Virtual de INTI.

### **OBJETIVOS**

Brindar conceptos, herramientas, metodologías de trabajo y análisis para la implementación de Kaizen en organizaciones.

Presentar un material con consignas claras de implementación que permitan a las personas ser protagonistas de sus propios cambios.

Diseñar un curso autogestionado, a partir de la publicación, para alcanzar la transferencia de conocimientos a mayor cantidad de organizaciones.

### **DESARROLLO**

El equipo de asesores y asesoras que componen el Departamento de Tecnologías de Gestión Buenos Aires trabajó durante tres meses en el desarrollo y edición de la publicación.

En sus cinco capítulos se recorren conceptos, herramientas y metodologías con la idea de presentarlas y, además, ver su aplicación práctica.

El primer capítulo “*Kaizen + Muda*” aborda el concepto de mejora continua y los desperdicios productivos, y plantea como consigna de trabajo la búsqueda de oportunidades de mejora dentro de una organización.

El segundo capítulo “*5S*” aborda la herramienta 5S con su metodología asociada, que permite mejorar la organización, el orden y la limpieza, y tiene como tarea la implementación de esta herramienta en un sector piloto.

El tercer capítulo “*O.E.E. + Dandori*” se centra en la optimización del proceso mediante el uso eficiente de las “máquinas”. De este modo, se explica qué es la Eficiencia General de los Equipos (su sigla en inglés O.E.E.) y Dandori (concepto japonés que refiere al tiempo de preparación de máquina), y se presenta la herramienta SMED (sigla en inglés que significa cambio de matriz en un dígito de minuto) junto con su metodología asociada para abordar este tipo de oportunidades de mejora. Finalmente, la consigna de trabajo está

relacionada con la medición de la disponibilidad y un análisis de set up de máquina.

El capítulo 4 “*JIDOKA*” muestra el concepto de calidad y la autonomación (automatización con toque humano), y herramientas como Andon (concepto japonés que refiere a linterna), Poka Yoke (término japonés que significa evitar errores) y tableros de control, buscando la reducción de no conformidades dentro del proceso. La tarea de implementación, al final del capítulo, es el abordaje de una las oportunidades de mejora a partir del uso de un reporte A3, y el análisis de la implementación de algún tipo de Poka Yoke dentro del proceso.

Por último, el capítulo 5 “*Heijunka*” plantea diferentes componentes para alcanzar una producción nivelada y estable, que responda a los requerimientos variables del cliente. La consigna de trabajo es analizar la secuencia de operaciones de un proceso clave y elaborar un Diagrama Yamazumi.



Figura 1: Portado de la publicación “Emprendiendo Kaizen”

Este libro fue financiado con fondos de la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA), en el marco del trabajo conjunto que tiene con el INTI desde hace más de 10 años, y ha sido traducido al inglés y portugués.

El trabajo de adecuar el material a un curso autogestionado se realizó en conjunto con el Departamento de Trabajo y Educación a Distancia.

El desafío fue convertir la publicación en un material que permitiera a cualquier persona recorrer de manera autogestionada los

capítulos, y desarrollar las actividades planteadas.

Cada capítulo dentro del curso contiene un video de presentación a cargo de los/as autores/as, además del material tanto en formato de lectura como audiolibro y la actividad de evaluación y el material teórico para descargar.



Figura 2: Curso autogestionado “Emprendiendo Kaizen” en Campus Virtual ([virtualted.inti.gov.ar](http://virtualted.inti.gov.ar))

### RESULTADOS

La publicación fue el puntapié para sociabilizar la filosofía Kaizen en diferentes organizaciones. La propuesta de plantear consignas de implementación concretas estableció un marco sobre el cual basar el trabajo diario y planificar labores futuras.

En cuanto al curso autogestionado, desde la primera edición durante la situación sanitaria mundial debido a la pandemia de COVID -19, han pasado unas **2100 personas**. En el año 2020 participaron unas **400 personas**. En 2021, tuvo cerca de **500 participantes**, mientras que en lo que va de 2022 lo hicieron casi **1200 personas**.

### DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Tanto la publicación como el curso autogestionado buscan un primer acercamiento a la filosofía Kaizen, y son materiales diferenciadores y de referencia para aquellas personas que buscan iniciar el camino hacia la mejora continua.

El complemento de las tareas de implementación colabora en que cualquier persona que tenga contacto con el material pueda llevar adelante acciones de mejora en distintos ámbito de trabajo.