



Agosto 2017 - ISSN: 1989-4155

## **LOS FUNDAMENTOS DE LA FILOSOFÍA KAIZEN EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA EDUCACIÓN, PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD.**

**MAE Ing. Eva Marjoriet Guerrero Lòpez**

Master en Administraciòn Estratègica, Ingeniera Comercial

Directora de Planificaciòn y Evaluaciòn

Docente Universitaria

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Eva Marjoriet Guerrero Lòpez (2017): "Los fundamentos de la Filosofía Kaizen en la Gestión Estratégica de la Educación, para la mejora de la calidad", Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo (agosto 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/rev/atlante/2017/08/filosofia-kaizen-educacion.html>

### **RESUMEN**

Vivimos en un mundo de alta competencia por las exigencias de los usuarios con respecto a la calidad que involucra también al sector educativo, por consiguiente, las instituciones educativas superiores buscan las acreditaciones y certificaciones por lo tanto es de mucha utilidad el uso de la herramienta del Kaizen que ayudara al proceso de la mejora continua situación que no es muy usual en nuestros centros educativos sino más bien en las organizaciones industriales, por ende nuestra investigación será el determinar de qué manera el kaizen como un proceso de mejora continua, contribuye con el aseguramiento la calidad educativa en las IES del Ecuador, periodo 2015 – 2016. El término Kaizen definido por Masaaki Imai (1989) determina que es el mejoramiento continuo que involucra a todos, gerente y trabajadores por igual, mejorando los procesos del trabajo. Tipo de investigación, descriptiva, cuantitativo correlacional. En la metodología para el contraste de hipótesis, se ha utilizado la prueba de Friedman. Población Instituciones Educativas Superiores de Guayaquil y Quito el año 2015. Con una muestra probabilística de 150 participantes seleccionados al azar: directivos, autoridades docentes y administrativos. Como instrumentos se usó la encuesta, los registros y fuentes. Concluyendo que el kaizen es un proceso de mejora continua, contribuyendo con el aseguramiento de la calidad educativa en las instituciones; herramientas que promueven el pensamiento crítico y el aprendizaje de los estudiantes. La aplicación de este esquema constituye una experiencia enriquecedora, motivadora y gratificante, mejora la comunicación y colaboración de los estudiantes entre sí, facilita la relación entre estudiantes y profesores

### **Palabras claves**

Kaizen, aseguramiento la calidad educativa, mejora continua, procesos de trabajo.

### **ABSTRACT**

We live in a world of high competition for the demands of users with respect to quality that also involves the education sector, therefore, higher education institutions seek accreditations and certifications, therefore, it is very useful to use the tool of the Kaizen that will help the process of continuous improvement situation that is not very usual in our educational centers but rather in industrial organizations, therefore, our research will be to determine how Kaizen as a continuous improvement process, contributes to the assurance of quality of education in the IES of Ecuador, period 2015 - 2016.

The term Kaizen defined by Masaaki Imai (1989) determines that it is the continuous improvement that involves all, manager and workers alike, improving work processes. Type of research, descriptive, quantitative, correlational. In the methodology for the hypothesis test, the Friedman test was used. Population Higher Educational Institutions of Guayaquil and Quito in 2015. With a probabilistic sample of 150 randomly selected participants: managers, teaching and administrative authorities. As instruments, the survey, records and sources were used. Concluding that kaizen is a process of continuous improvement, contributing to the assurance of educational quality in institutions; Tools that promote critical thinking and student learning. The application of this scheme constitutes an enriching, motivating and rewarding experience; improves the communication and collaboration of students among themselves, facilitates the relationship between students and teachers

### **Keywords**

Kaizen, assurance of educational quality, continuous improvement, work processes.

## **INTRODUCCIÒN**

La gestión de la calidad educativa materia valiosa para la conducción de las instituciones educativas, se ha trasformado en una inquietud esencial en el ámbito de la Educación Superior. Razón por la cual la satisfacción y las expectativas de las necesidades de la sociedad está en relación a la Educación Superior que depende de los factores que exige la calidad teniendo como herramienta fundamental el uso del kaizen herramienta que empieza en el ámbito empresarial sin embargo para la presente investigación se relaciona con el sistema educativo.

Se consideran los Antecedentes Teóricos, en los que consignamos las conclusiones esenciales a las que han llegado otros investigadores respecto a temas relacionados con la investigación, El Marco Teórico, como sistema de temas ejes estrictamente relacionados con las variables de estudio. tomando en cuenta la calidad educativa superior el kaizen en la educación.

Se determina la relación entre ambas, es decir, cómo se desarrolla el kaizen en la Gestión Educativa y cuál es su relación con la Calidad de Formación Profesional

## **DESCRIPCION DE LA TEORÌA KAIZEN**

### **Antecedentes**

Se cita opiniones de experiencias de la implementación del Kaizen:

Respecto al Kaizen en la educación, en la página de 12 MANAGE, THE EXECUTIVE FAST TRACK, se puede leer las siguientes opiniones de profesionales involucrados en la búsqueda de la mejora continua, se expresan:

Ma. Rosa Cano D., México: En el sistema educativo, como en cualquier otro sistema, debe empezar la aplicación con la alta dirección, sin ello no tendría éxito. Es necesario, una concientización y que conozcan toda la filosofía a la alta dirección antes de iniciar su implementación.

Asaid, México: Cumplimos en este mes dos años de haber iniciado la puesta en práctica de un equipo Kaizen. No todo lo que dicen los libros ( y no es la intención de ningún autor) comienza, se implementa o se obtiene como lo dice ahí. Es muy duro su inicio. El establecimiento de una

manera diferente de pensar y de hacer las cosas que se han hecho durante tanto tiempo igual. La rapidez, por querer alcanzar los resultados mata la metodología y la filosofía. Solo la persistencia y disciplina para seguir paso a paso lo que se debe hacer para romper un viejo paradigma e intuir otro. Es cierto, el Kaizen está basado en las personas que ejecutan los procesos, y en la Alta Dirección que le da vida y paso a nuevos proyectos. Sin gente que tocando los procesos esté motivada al cambio y sin una Dirección empresarial motivadora y dispuesta, no hay Kaizen

Alberto Rodríguez, El salvador: Trabajé en una empresa y luego en otras de proveedores japoneses y en ambas oportunidades la metodología Kaizen ha sido clave para el desarrollo de las empresas. Meterse de lleno en los temas como 5S, muda, PDCA, etc, son claves para hacer vida este método de trabajo. Al principio la gente se resiste, pero cuando ve los resultados, todos se entusiasman y se crea un círculo virtuoso.

Juan Manuel Martínez Vicens, México: Las 5S que se mencionan, el paso uno Seiri, significa Selección. Y significa definir las cosas estrictamente necesarias para desarrollar el trabajo con seguridad, calidad y sin desperdicio. Lo que no se ocupe y es útil, se acondiciona y entrega al que lo use o se identifica y almacena. Lo que no se ocupará se vende como reciclado o se manda a la basura.

Jorge, Costa Rica: Las empresas hoy en día tienen el deber para poder ser competitivos en el mercado actual de mejorar sus procesos, ya sea de manufactura como de servicios. Razo por la que tienen mayor importancia a metodologías y herramientas de Mejora Continua como Kaizen, en el cual los trabajadores se involucran en Varios proyectos de mejora continua con el fin de mejorar la empresa y lograr el objetivo propuesto. Su total arrojo hace la diferencia a las empresas occidentales, las cuales están iniciando este proceso y deben ir cambiando la cultura de sus organizaciones, ya que antes se esperaba a que la gerencia hiciera el cambio mediante la compra de mejores máquinas o tecnología y no considerando las mejoras que pueden hacer sus mismos trabajadores. (manufacturainteligente, com/)

La implementación de Kaizen implica un esquema integrado de actividades, basada en una estrategia de enseñanza-aprendizaje, utilizando prácticas educativas basadas en la mejora continua y permanente sentido de sostenibilidad.

Se considera el kaizen como estrategia para la planificación estratégica, siendo importante hacer la diferenciación entre el concepto de la planificación estratégica como proceso, de la planificación estratégica como instrumento.

El doctor William Edwards Deming, contribuyó a mejorar la calidad de la industria norteamericana dedicada a la guerra. Deming se dio a conocer por impartir conferencias sobre control estadístico de calidad y el modelo administrativo para el manejo de la calidad, en las que explicó la responsabilidad del personal directivo para lograrla. Deming llevó el ciclo PHVA. o de la mejora continua.

Conceptualmente, identifica cuatro etapas del desarrollo de la calidad: control de calidad, aseguramiento de la calidad, proceso de calidad total y mejora continua de la calidad total. Competir en un mercado globalizado, las empresas se enfrentan al reto de producir y vender productos de alta calidad al menor costo posible.

Los principios de Deming constituyen que, el uso de la estadística, en la organización determina la mejora de sus actividades siguiendo sus 14 puntos: 1.- Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y servicio 2.- Adaptarse a los cambios en que se vive. Aprender una nueva filosofía 3.- Evitar la inspección masiva de productos. 4.- Comprar por calidad (no por precio). 5.- Mejorar de manera frecuente en todos los ámbitos de la empresa. 6.- capacitar a los trabajadores para mejorar el desempeño. 7.- Adoptar e implantar el liderazgo. 8.- Eliminar el miedo para que las personas den lo mejor de sí. 9.- Romper las barreras entre departamentos. 10.- Eliminar consignas, sustituyéndolas por acciones de mejora. 11.- Eliminar las cuotas numéricas de producción. 12.- Eliminar barreras a las personas que evitan sentirse orgullosa de su trabajo. 13.- Estimular a la gente para su mejora personal, y 14.- Aplicar el PDCA o PHVA,

## **Bases Teòricas**

William Ouchi Autor de la teoría Z: la productividad se logra al implicar a los trabajadores durante el proceso, la productividad se da como consecuencia del estilo directivo y no de la cultura, reconoce que los elementos culturales influyen en el establecimiento de una filosofía corporativa las principales aportaciones de la teoría Z: 1. Confianza en la gente y de ésta en la

organización. 2. Atención puesta en las sutilezas de las relaciones humanas. 3. Relaciones sociales estrechas.

Armand Vallin Feigenbaum creó y aplicó el Total Quality Control (Control de la calidad total), en Estados Unidos, define como el resultado total de las características del producto y del servicio en uso compensará las esperanzas de satisfacción del cliente. El sistema de GCT proporciona un control permanente e integrado de todas las actividades clave, que alcanza a toda la organización. (Camisón, Cruz, & González, 2007)

### **Calidad educación superior**

Mejoramiento de la calidad, enfoque basado en el concepto de auditoría académica, propuesto a velar por la calidad de la institución, sus funciones y sistemas. En el ámbito de la educación superior, la auditoría académica es el proceso donde se revisan las operaciones de aseguramiento de la calidad, que tiene cierta institución, su integridad, las normas asociadas y sus resultados. (Rodríguez, 2012)

La UA tiene por lo general, tres principales objetivos o misiones: el primero consiste en formar a los profesionales requeridos según las exigencias que demanda cada carrera. La segunda consiste en la realización de investigación y la tercera, su aplicación y transferencia al entorno externo. Algunas UAs, se concentran sólo en la primera, mientras que otras según el grado de madurez, tienen en pleno desarrollo los tres elementos (formación, investigación y servicios externos). 3 En el caso que se busque mediante un proceso ya establecido, una acreditación de las carreras de la unidad ante una entidad oficial. (Barra, 2005)

### **Teoría del Kaizen**

El término Kaizen definido por Masaaki Imai en sus dos libros del tema (1986; 1997), palabra japonesa que significa "mejoramiento", aun no tiene definición detallada que permita dar mayor claridad del tema teórico. Diversos autores intentan explicar de diferentes perspectivas. El propio Imai (1989) determina: "Mejoramiento y aún más significa mejoramiento continuo que involucra a todos, gerente y trabajadores por igual". Para Newitt (1996), la descripción de Imai (1986, 1989), se fundamenta en que la palabra Kaizen se deriva de dos signos niponas que significan: KAI = Cambio, ZEN = Bueno (para mejorar).

### **Principios del Kaizen**

Siendo la base el ZEN, involucra no sólo una forma de trabajo, sino una forma de vida siguiendo los "6 principios del zen para la vida diaria y la armonía.

1. Igualdad de derechos: vivir juntamente bajo las mismas condiciones.
2. Igualdad de obligaciones: observar las mismas reglas.
3. Respeto: Dominar la palabra para evitar las disputas.
4. Recompensas similares: compartir los bienes.
5. Involucramiento: compartir los distintos puntos de vista.
6. Crear la armonía de opiniones para mantener la alegría de vivir en la comunidad.

### **Kaizen: principios rectores, técnicas y herramientas.**

Suarez y Miguel se sustentan de los aportes de Berger (1997) tomados de Imai (1986), quien propone tres principios mentores para el Kaizen: 1) el Kaizen orientado a los procesos, referente a la mejora de procesos con el fin de mejorar los resultados idénticos; 2) el Kaizen orientado al mantenimiento y a la mejora de estándares, es decir, sostener el beneficio del trabajo diario, involucra proteger los estándares de trabajo, los que pueden ser mejorados a través de un esfuerzo continuo de la organización; y, por último, 3) el Kaizen orientado a las personas, respaldado en la tipología de Imai del Kaizen grupal e individual; este principio que

se concentra en la generación de ideas de mejora por parte de los empleados. Por su parte Berger (1997, p. 115) propone su propia clasificación de equipos relacionados con el Kaizen: Quality Control Circles (círculos de calidad); Organic CI (equipos orgánicos de mejora continua); Expert Task Force (equipos de fuerzas de tareas) y Wide Focus CI Groups (equipos de mejora continua de enfoque amplio). (Suárez-Barraza & Miguel-Dávila, 2015)

El profesor Imai indica estos tres grupos de “posibles” principios rectores y se propuso de manera explícita que para operar el Kaizen es necesario una serie de principios rectores que puedan servir de base teórica a la hora de implementar los conceptos teóricos; dichos principios rectores son representados en el esquema conceptual básico de referencia mostrados en la figura.

- Principio rector 1. los elementos básicos.
- Principio rector 2. el mantenimiento y mejoramiento de los estándares.
- Principio rector 3. el enfoque hacia los procesos.
- Principio rector 4. el enfoque en las personas.
- Principio rector 5. la mejora continua del trabajo diario.

Esquema conceptual del Kaizen y su enfoque



Tomado de (Suárez-Barraza

& Miguel-Dávila, 2015)

### El Kaizen en la educación

Es posible indicar que la gestión de las instituciones educativas desde posiciones de un director, así como la de un maestro o profesor no puede limitarse solo a garantizar el cumplimiento de planes y programas de estudio y de las premisas emanadas de los organismos de educación superior; por lo que se tendrá que ocupar en generar una organización donde sus procesos de trabajo sean eficaces y eficientes y que se elimine en cada instante todo lo que no agregue valor en el proceso de las actividades planificadas en el desarrollo de las clases, el Muda (desperdicio y despilfarro) en las actividades de trabajo docente; para que los maestros y/o profesores se dediquen efectivamente a la esencia de su trabajo y dejen atrás tareas y actividades redundantes o recargadas y sin sentido que consume por lo menos un 35% de su tiempo, según la SEP,

Las 5S se aplican en el ambiente educativo, permite la formación de hábitos de limpieza y orden entre alumnos, docentes y directivos de las instituciones educativas. El uso de la técnica de las 5S en la educación, se representa a implementar para conservar las aulas, laboratorios y áreas de trabajo limpio, ordenado y solamente con lo necesario. Además, se estandariza lo que

se hace con los alumnos, docentes, directivos y empleados promoviendo la disciplina y nuevos métodos de trabajo que permitan mejorar procesos de trabajo con el fin de mejorar su gestión educativa (Barraza & Rosas, 2011)

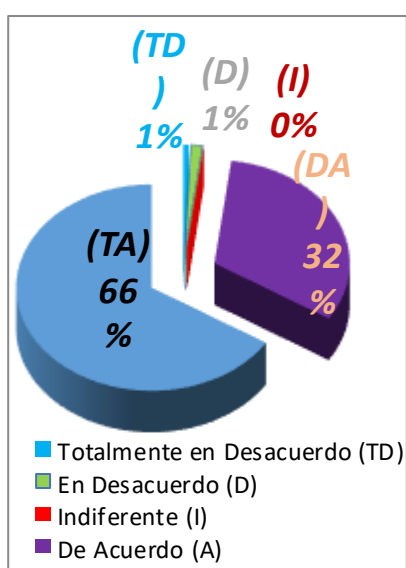
## RESULTADOS

Se presentan los resultados de la investigación para determinar si realmente el kaizen como un proceso de mejora continua, contribuye con el aseguramiento la calidad educativa en las Instituciones de continuación Educación Superior I.E.S. del Ecuador. Tomando como muestra a 150 participantes de gestión universitaria.

Cada una de las preguntas fue formulada con precisión, para conocer la opinión de los encuestados sobre cada una de las variables e indicadores que fueron considerados como importantes en la investigación. Se tuvo especial cuidado en la elaboración de la encuesta, respecto a la forma de confeccionar las preguntas, cuidando que los encuestados tengan conciencia sobre cada una de las interrogantes.

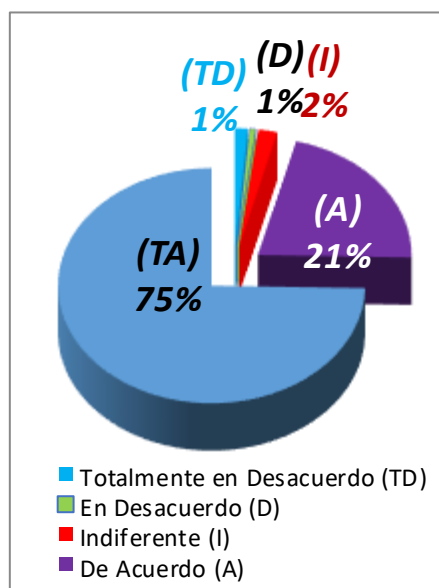
Se utilizaron preguntas cerradas de tipo Likert, porque es un tipo de pregunta de opinión la que se realiza en una escala de 5 opciones, consideradas como suficientes para conocer la intensidad de la respuesta que dan los encuestados.

¿Los procesos aplicados en la IES, responden a una planificación adecuada para obtener los resultados esperados?



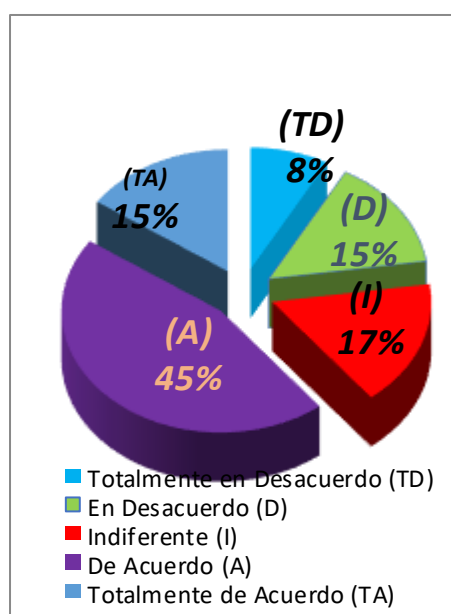
A la pregunta ¿Los procesos aplicados en la IES, responden a una planificación adecuada para obtener los resultados esperados? 3 encuestados que representan el 2%, consideran que los procesos aplicados en la IES, no responden a una planificación adecuada para obtener los resultados esperados; de los cuales: 1 (1%) respondió que estaba totalmente en desacuerdo y 2 (1%) respondieron que estaban en desacuerdo. En cambio, una mayoría representada por 147 (98%) encuestados, consideran que los procesos aplicados en la IES, si responden a una planificación adecuada para obtener los resultados esperados; de los cuales: 48 (32%) respondieron que estaban de acuerdo y 99 (66%) estaban totalmente de acuerdo con la pregunta. Finalmente, ninguno (0%) era indiferente a la interrogante.

¿Se evidencia claramente, que el quehacer directivo responde a una gestión de calidad?



A la pregunta ¿Se evidencia claramente, que el quehacer directivo responde a una gestión de calidad? 3 encuestados que representan el 2%, consideran que los procesos aplicados en la IES, no se evidencia claramente, que el quehacer directivo responde a una gestión de calidad; de los cuales: 2 (1%) respondieron que estaban totalmente en desacuerdo y 1 (1%) respondió que estaba en desacuerdo. En cambio, una mayoría representada por 144 (96%) encuestados, consideran que los procesos aplicados en la IES, si se evidencia claramente, que el quehacer directivo responde a una gestión de calidad; de los cuales: 32 (21%) respondieron que estaban de acuerdo y 112 (75%) estaban totalmente de acuerdo con la pregunta. Finalmente 3 (2%) eran indiferentes a la interrogante.

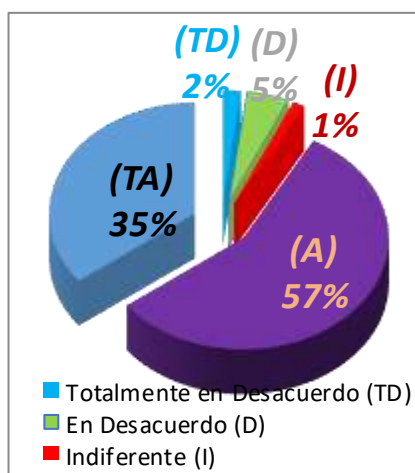
¿Las acciones se enmarcan en una disciplina laboral con cero desperdicios que responda a la aplicación de una dinámica secuencial?



A la pregunta ¿Las acciones se enmarcan en una disciplina laboral con cero desperdicios que responda a la aplicación de una dinámica secuencial? 34 encuestados que representan el 23%, consideran que en las IES, las acciones no se enmarcan en una disciplina laboral con cero desperdicios que responda a la aplicación de una dinámica secuencial; de los cuales: 12 (8%) respondieron que estaban totalmente en desacuerdo y 22 (15%) respondieron que estaban en desacuerdo. En cambio, una mayoría representada por 91 (60%) encuestados, en las IES, las acciones si se enmarcan en una disciplina laboral con cero desperdicios que responda a la aplicación de una dinámica secuencial; de los cuales: 68 (45%) respondieron que estaban de acuerdo y 23 (15%) estaban totalmente de acuerdo con la pregunta. Finalmente 25 (17%) eran indiferentes a la

interrogante.

¿Se evidencia claramente que todos los resultados responden a una gestión fundamentada en el trabajo en equipo?



A la pregunta ¿Se evidencia claramente que todos los resultados responden a una gestión fundamentada en el trabajo en equipo?

10 encuestados que representan el 7%, consideran que, en las IES, no se evidencia claramente que todos los resultados responden a una gestión fundamentada en el trabajo en equipo; de los cuales: 3 (2%) respondieron que estaban totalmente en desacuerdo y 7 (5%) respondieron que estaban en desacuerdo.

En cambio, una mayoría representada por 138 (92%) encuestados, consideran que en las IES, si se evidencia claramente que todos los resultados

responden a una gestión fundamentada en el trabajo en equipo; de los cuales: 85 (57%) respondieron que estaban de acuerdo y 53 (35%) estaban totalmente de acuerdo con la pregunta. Finalmente 2 (1%) eran indiferentes a la interrogante.

## CONCLUSION

El kaizen como un proceso de mejora continua, contribuye con el aseguramiento de la calidad educativa en las instituciones de educación superior (I.E.S.) del Ecuador; comprobado con la prueba de hipótesis el Objetivo General

Se evidencia que las prácticas de gestión universitaria se enmarcan en los principios del kaizen. Los responsables académicos aplican estrategias e planificación adecuada, de gestión de calidad, de trabajo equipo, de minimizar desperdicios. Estas conductas estratégicas tienen fundamento en la teoría kaizen.

Respecto a las dimensiones por parte de la Proceso de Mejora Continua, con la Gestión Universitaria, se concluye que si inciden en el Aseguramiento de la Calidad educativa en las Instituciones de Educación Superior (I.E.S.) del Ecuador

## BIBLIOGRAFIA

- Sánchez, J. R. (2005). Plataformas tecnológicas para el entorno educativo. *ACCIÓN PEDAGÓGICA*, 18-24.
- Suárez, M. B., & Miguel-Dávila, J. (2015). Implementación del Kaizen en México: un estudio exploratorio de una aproximación gerencial japonesa en el contexto latinoamericano. *Ciencias Administrativas y Sociales*, 21- 41. Recuperado el 29 de abril de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81822806003>
- Suárez-Barraza, M. F., & Miguel-Dávila, J. Á. (2015). Implementación del Kaizen en México: un estudio exploratorio de una aproximación gerencial japonesa en el contexto latinoamericano. *Innovar - Ciencias Administrativas y Sociales*, 21- 41. Recuperado el 29 de abril de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81822806003>
- Universidad de Guayaquil. (2015). Plan excelencia universitaria. *Consejo de educación superior*.
- Villalobos, G. O., & Ortiz, F. H. (2009). *Control de Calidad*. México: AUTOR-EDITOR.



- Villaseñor, A. C., & Galindo, E. C. (2010). *Sistema 5 S S: Guía De Implementación*. México: AUTOR-EDITOR.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2007). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Crosby, P. (1998). *LA CALIDAD NO CUESTA El Arte de Cerciorarse de la Calidad*. México: MCGRAW HILL.
- Cura, H. (2003). *Las "cinco S": Una filosofía de trabajo, una filosofía de vida*. Obtenido de <https://www.ucema.edu.ar/productividad/download/2003/Cura.pdf>:  
<https://www.ucema.edu.ar/productividad/download/2003/Cura.pdf>