

# IMPACTO DEL METODO KAIZEN EN LA TOMA DE DECISIONES A NIVEL GERENCIAL EN LAS INSTITUCIONES

## IMPACT OF THE KAIZEN METHOD ON DECISION-MAKING AT THE MANAGEMENT LEVEL IN INSTITUTIONS

Por: Edwin Javier Medina.

([tonyprieto2@gmail.com](mailto:tonyprieto2@gmail.com))

Recepción: 29/06/2022.

Aprobado: 23/11/2022.

### RESUMEN

El presente artículo tiene como finalidad analizar el impacto que tiene el método Kaizen como una técnica a nivel gerencial en la toma de decisiones en las instituciones; pues las mismas están en la necesidad de adoptar nuevas visiones gerenciales que permita realizar cambios y de esta manera innovar los procesos sistémicos que existen en las organizaciones, representando un fortalecimiento en todos los procesos que engranan e interactúan en la estructura organizativa de las instituciones, de ahí que esta investigación tiene como objetivo analizar la perspectiva que tiene el gerente para solucionar los problemas a través de decisiones acertada dentro de las instituciones por medio del método Kaizen; siendo pertinente la gestión del conocimiento que integra los diferentes pensamientos complejos científico basado en las nuevas realidades que surgen en el mundo que incidan en la toma de decisiones. Este estudio se circunscribe en el desarrollo de tesis doctoral del Doctorado en Gerencia Avanzada, a través de una búsqueda documental basada en el análisis crítico de las distintas bibliografías consultadas. La investigación es de naturaleza cuantitativa, de tipo descriptiva con diseño de campo, en la cual, se emplea un instrumento (cuestionario) para la recolección de datos con una población y muestra aproximada de 15 personas, que permitirá identificar el problema y analizar la incidencia del mencionado método en la Toma de Decisiones. La línea de investigación es Transformación e Innovación Organizacional. Se efectuará un análisis al método antes mencionado para ver el impacto en las instituciones considerando que el gerente y la organización son realidades dinámicas y se interpretan desde la perspectiva sistémica de sus procesos, a su vez de los agentes internos y externos que interactúan entre sí.

**Palabras clave:** Método Kaizen, Toma de Decisiones, Nivel Gerencial.

### ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze the impact of the Kaizen method as a technique at the managerial level in decision-making in institutions; because they are in need of adopting new managerial visions that allow changes and thus innovate the systemic processes that exist in organizations, representing a strengthening in all processes that engage and interact in the organizational structure of the institutions, so Hence, this research aims to analyze the perspective that the manager has to solve problems through correct decisions within the institutions through the Kaizen method; knowledge management that integrates the different scientific complex thoughts based on the new realities that arise in the world that influence decision-making is relevant. This study is

circumscribed in the development of the doctoral thesis of the Doctorate in Advanced Management, through a documentary search based on the critical analysis of the different bibliographies consulted. The research is of a quantitative nature, of a descriptive type with a field design, in which an instrument (questionnaire) will be used to collect data with a population and sample of approximately 15 people, which will allow the problem to be identified and the incidence analyzed. of the aforementioned method in Decision Making. The line of research is Organizational Transformation and Innovation. An analysis of the aforementioned method will be carried out to see the impact on the institutions considering that the manager and the organization are dynamic realities and are interpreted from the systemic perspective of their processes, in turn of the internal and external agents that interact with each other.

**Keywords:** Kaizen Method, Decision Making, Management Level.

## INTRODUCCIÓN

El presente artículo científico es realizado con el objetivo de analizar cómo se lleva a cabo la toma de decisiones a nivel gerencial bajo el método Kaizen o mejora continua en las instituciones y el impacto que genera su aplicación, la misma, se desarrolla por medio de un estudio minucioso de valor científico, individual y colectivo de esta metodología; por tanto el apoyo y cooperación de todos los miembros de la institución, en especial de los gerentes; por ende tendrán un papel trascendental en la ejecución satisfactoria de este método, siempre y cuando se tenga presente la formación profesional a nivel gerencial.

Primeramente, se debe analizar y evaluar el impacto que genera el método Kaizen en cada área que existen dentro de la organización, para ello se debe utilizar un mecanismo que permita conocer y comprender la información recabada de las instituciones y del personal de manera general; de igual forma, la importancia de la toma de decisiones como esencia del bienestar colectivo debe estar en contraste con el pensamiento sistémico de la organización y su dominio de los procesos administrativos y operativos de las últimas décadas, a tal punto de que se pueda adaptar a la metodología de mejora continua y su visión pragmática del mundo. La misma se plasmará en el tema de tesis del Doctorado en Gerencia Avanzada bajo la línea de investigación Transformación e innovación organizacional.

En tal sentido, el desarrollo de este artículo tiene como propósito realizar un análisis exhaustivo sobre el método Kaizen y el impacto que se presenta en la toma de decisiones a nivel gerencial en las instituciones de Venezuela; es por ello, que se debe fomentar la formación de nuevos profesionales con una profunda línea de conocimiento teórico-práctico del método, en un sentido actual y accesible a los futuros profesionales

analíticos e integradores de los saberes y técnicas a nivel gerencial. De ahí, que se presenta el estudio con visión colectiva desde una concepción epistémica del conocimiento, más que de manera individual, insertada en la sociedad como práctica innovadora desde lo político, económico y social, con ética y originalidad, en búsqueda de la toma de decisiones a nivel gerencial que sean idóneas y en beneficio de las instituciones de Venezuela; cuyo caso de estudio se centrara en el DPPI (Dirección de Planificación y Presupuesto institucional) de la Universidad Nacional de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) .

En relación a lo anterior, se observa que la mayoría de las instituciones universitarias están reguladas bajo un sistema muy rígido, que imposibilitan a sus miembros desenvolverse completamente con libertad en sus funciones; obstaculizando la espontaneidad y la participación individual, propiciando conductas inadecuadas y situaciones vergonzosas con respecto a la contribución y ser el promotor de inconformismo profesional.

Además, la actual situación del país y el mundo, a raíz del covid-19 que ha impactado considerablemente en referencia a lo económico, político y social, por lo que surge la necesidad de optimizar la competencia a nivel gerencial para la toma de decisiones en las diversas áreas organizacionales de las instituciones públicas y privadas. Venezuela no es la excepción, como país en vías de desarrollo y afectados; por lo antes expuesto, los encargados de la administración de los recursos buscan dar respuestas acordes a sus posibilidades e condiciones concretas. Es por ello, que requieren de herramientas gerenciales que le permitan plantearse y adaptarse a los cambios científicos, tecnológicos y organizacionales cada vez más globalizados y actualizados.

De ahí que, la mejora continua como es conocido también el método Kaizen, es una herramienta gerencial que realiza un proceso organizado en el que se pueden invitar a todos los miembros de la organización; con el fin de aumentar gradualmente la eficacia, la capacidad y el rendimiento, ampliando el valor para la organización y la eficiencia en la administración de los recursos en un entorno cambiante.

En referencia a lo anterior, en el caso de la UNELLEZ se observa una problemática en lo concerniente a las relaciones interpersonales entre las autoridades, motivado en algunos casos al factor político, económico y social; así mismo, en los demás áreas o departamentos, profesores y en la institución universitaria en general se muestra también esta problemática; además, se presentan los impases frecuentes por falta de motivación o incentivo al personal. Desde este punto de vista, se genera intranquilidad y

deterioro en gran medida en las instituciones universitarias en la actualidad bajo este argumento; acarreado consecuencia del mal funcionamiento de los procesos en los diferentes departamentos, dificultando la toma de decisión de los gerentes de manera acertada u oportuna, originándose carencias en lo que respecta al método aplicado para el manejo de los procesos y por ende la minimización del grado de confianza para el desempeño de las actividades.

Al respecto, el análisis de variable, se hará a la toma de decisiones a nivel gerencial, teniendo como contexto o campo de acción la UNELLEZ como institución pública; resaltando, que la misma dependen de la asignación presupuestaria de los recursos públicos por parte de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) y del Ministerio del Poder Popular de la Educación Universitaria; para ello es habitual la elaboración de evaluaciones de sus programaciones a fin de constituir la situación actual de las instituciones, en función de plantear una apropiada toma de decisiones y el manejo eficaz de los recursos asignados. Es por ello, la importancia del método Kaizen o mejora continua de los procesos permitiendo optimizar la toma de decisión a nivel gerencial y evaluar el impacto que esto genera.

Esta propuesta se fundamenta a través de los enfoques epistemológicos y paradigmáticos de la indagación o estudio referidas al método Kaizen como herramienta gerencial, de esta manera se busca, por medio de muchas perspectivas, cómo la humanista, el positivismo y postpositivismo la relación de la Teoría Kaizen; del mismo modo, al hablar de esta Teoría debemos hacer mención al propio (Imai,1989, p.23) como el creador del método, el cual plantea como "mejoramiento y, aún más, significa mejoramiento continuo que involucra a todos, gerente y trabajadores por igual". Para que de esta forma tenga sentido de pertenencia los integrantes dentro de las instituciones con un desempeño óptimo en sus acciones.

En relación a lo anterior, el Kaizen tiene su principio del vocablo japonés “cambiar para bien” o “cambiar para mejorar”, además del método de mejora continua bajo el enfoque del pensamiento complejo; que está enmarcado por los siguientes principios: mejora en pasos sencillos y cortos; sin mucha inversión de tiempo y dinero; con la participación de todos los miembros o integrantes de la organización; instaurando las mejoras de los procesos de manera rápida y eficiente.

Por tal Razón, Kaizen se desarrolla en una ideología efectiva y colectiva en su accionar extendiéndose fuera de los espacios físicos de la organización de manera constante, es decir, con una tendencia frecuente, evolutiva de las mejoras continuas que

incluyen a todo el personal que forma parte de la organización; que permita tomar en cuenta sus ideas, requerimientos y atenciones. Al mismo tiempo, este pensamiento complejo de la mejora continua no consta solo de aspectos desde las perspectivas de las mejoras en las situaciones laborales, sino que se a su vez es un mecanismo con visión holística que razona los segmentos para lograr el todo. Por ende, a medida que se propaga en el ambiente obtiene otros alcances que obstaculizan la segura definición desde la perspectiva epistémica.

Bajo este punto de vista, los integrantes o talento humano dentro de una organización son considerados como el recurso más valioso, comprometido, que aporta con sus ideas las soluciones necesarias y a su vez le dan la oportunidad de participación en la toma de decisiones, es importante señalar que el método humanista sobresale en esta ética gerencial.

Al respecto se concibe que los gerentes con frecuencia se apoyan en el personal a manera de beneficiar sus labores en relación de las tomas de decisiones. Esto concierne a dos motivos primordiales entre las que se halla el hecho de que (Huber, 1989) señala que la capacidad de tomar decisiones de un gerente, de manera individual, está sumamente restringida por sus limitaciones cognoscitivas, por la disponibilidad de tiempo y por el acceso a la información.

Sin embargo, el uso inteligente de grupos para ayudar en la toma de decisiones, pone al gerente en condiciones de agregar recursos al aumentar tanto la cantidad de información como su procesamiento, para utilizarlos en la tarea de tomar decisiones.

Como lo dice el autor la forma que posee los gerentes de modo propio se restringe, pero de manera conjunta o grupal se muestran una cadena de ventajas concernientes a la toma de decisiones colectiva como es la búsqueda de información más completa, mayor reciprocidad de la misma crece de esta representación la legalidad, ampliando la práctica y la diferente matriz de acuerdos en referencia a la solución, mayor estímulo por la gerencia hacia los empleados en tomar decisiones, entre otras ventajas.

De manera general, podemos decir que debido a los constantes cambios de los procesos en las instituciones han sido afectados, de tal manera que a nivel gerencial han asumido la gran responsabilidad de tomar decisiones para poder identificar los problemas que se logren presentar internamente en la institución, y poseer la capacidad de adaptarse a la nueva visión del contenido en el cual se debe estar preparado a seguir prolongando para que se cumpla cabalmente con los objetivos planteados por la organización, para poder dar respuesta oportuna a los retos por presentarse; por esta razón, que en la

competencia para gestionar los procesos cada gerente posee una labor como integrante principal para alcanzar el éxito a través de la toma de decisión oportuna que se relacione con los objetivos institucionales de forma eficaz y eficiente.

Al respecto, Cespedes (2018), en su trabajo de investigación titulado: “Estrategia Kaizen y Rendimiento Laboral en la Subgerencia de Medio ambiente y mantenimiento de la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018.” donde se plantea como objetivo general determinar de qué manera el kaizen se relaciona con el rendimiento laboral en la Subgerencia de Medio Ambiente y Mantenimiento de la Municipalidad provincial de Pasco , contribuyendo con la toma de decisiones en esa institución, en el periodo 2018 , el cual apoyara en el proceso de la mejora continua ambiente que no es muy usual en las instituciones del Estado sino más bien en las organizaciones particulares, el kaizen establece que el mejoramiento continuo debe involucrar a todos, nivel gerencial y trabajadores por igual, mejorando de esta forma los procesos del trabajo ;ayudando al fortalecimiento de la calidad en las instituciones. Tipo de investigación, descriptiva, con el método deductivo, de diseño no experimental de orden transeccional, cuantitativo correlacional. Población Subgerencia de Medio Ambiente y Mantenimiento de la Municipalidad provincial de Pasco, 2018, con 50 colaboradores para la encuesta a través de un cuestionario de 10 preguntas como instrumento.

Con una muestra probabilística de 44 participantes seleccionados al azar: entre gerentes, subgerentes y administrativos. Esta investigación llega a respaldar y es referencia para la apreciación de los métodos y orientación de los procedimientos estratégicos, que favorecen la toma de decisiones a nivel gerencial bajo el método Kaizen en las Instituciones, evaluando y comprobando el impacto generado en tiempo real de dicha metodología; de esta manera nos permite presentar la proporción efectiva entre la técnica Kaizen con el rendimiento laboral a nivel de la gerencia.

Al respecto, explica Fremont (2003, p.62), indica que “la toma de decisión es primordial para el organismo y la conducta de la organización, ya que provee los medios para el control y concede la coherencia en los sistemas”. El autor destaca que toda toma de decisión es el fundamento para que cada organización transite por el camino del éxito, ya que involucra tener un control apropiado de cualquier proceso, conforme a lo proyectado con antelación. La toma de decisión no solo se aplica en el ámbito laboral, sino de manera eventual y constante en nuestras actividades diarias como individuo que pertenece a una sociedad.

En relación a lo anterior, existe en la actualidad un consenso relacionado entre la opinión de diversos autores con el concepto de gerencia y lo definen como un proceso que vincula y combina todos los recursos que manejan dentro de una organización como lo son: humanos, físicos, tecnológicos, financieros; para poder optimizarlos a través de las técnicas utilizadas para planificar, organizar, direccionar y controlar permitiendo el logro de los objetivos previamente establecidos.

De esta manera, con el fin de percibir y enfrentar los conflictos y coyunturas que se presenta en la alta gerencia quiénes tienen la responsabilidad de tomar las decisiones dentro de la organización; requieren de una disposición clara en relación a los cambios deseables que puedan o no impactar en la institución, a su vez observar qué gestiones son imprescindibles para tomar e ir separando las insuficiente y poco eficientes; por otra parte, el modo de cómo se implemente y la forma de que estas operaciones permanecen y de cómo serán monitoreadas en el futuro. Cualquier cambio debe plasmarse con una base segura que profundice de manera clara los requerimientos específicos de cada escenario con la finalidad de ser incorporados a los procesos y posterior toma de decisión en los factores internos y externos de la organización.

Como se mencionó anteriormente, se desarrollará la investigación bajo el tema de tesis del Doctorado en Gerencia Avanzada, siguiendo la línea de investigación Transformación e innovación organizacional y vinculada al objetivo histórico N° 1 del Plan de la Patria “Defender, expandir y consolidar el bien más preciado que hemos reconquistado después de 200 años: la independencia nacional”; del mismo modo, está relacionado al objetivo nacional “1.6. Desarrollar las capacidades científico-tecnológicas que hagan viable, potencien y blinden la protección y atención de las necesidades del pueblo y el desarrollo del país potencia”.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Este artículo se argumenta en el entorno existente en relación al impacto del método kaizen en la toma de decisiones a nivel gerencial en las instituciones; el cual permitirá evaluar y comparar de manera generalizada la realidad con otras universidades o instituciones públicas del país. El alcance investigativo del mismo, se desenvolverá en la UNELLEZ Barinas ubicada en la Avenida 23 de enero, al frente de la Redoma de Punto Fresco, el mismo se encuentra en proceso de investigación, de tal forma la población y muestra del mismo será de 15 personas aproximadamente, se efectuará a través de un instrumento o cuestionario la recolección de la información.

En este artículo, se esperara lograr un resultado adecuado al tema seleccionado a través de la investigación descriptiva de campo bajo el modo de estudio de caso, de corte cuantitativo basando la orientación del artículo a través del apoyo por medio de los argumentos de los autores referidos, al mismo tiempo, se realizó una revisión bibliográfica donde se enlazan los planteamientos teóricos de los autores concernientes al estudio a desarrollar; es por ello que el impacto que genere el método kaizen en la toma de decisiones a nivel gerencial en la institución sea ventajoso, sea referente y que contribuya a la mejora tanto personal como profesional en la DPPI (Dirección de Planificación y Presupuesto Institucional) de la UNELLEZ. Como se mencionó, este artículo se plasmará en el tema de tesis del Doctorado en Gerencia Avanzada bajo la línea de investigación Transformación e innovación organizacional.

Se realizara un análisis previo, donde se desarrolle bajo el modelo cuantitativo, una observación de si se muestra falta de liderazgo por parte del gerente, falta de administración de los recursos asignados, conducta y responsabilidad del personal; todo esto hasta qué punto perjudica la eficiencia y eficacia del desarrollo del proceso en la toma de decisiones, se debe estudiar el pensamiento sistémico bajo el método Kaizen; desde esta premisa podemos ir fundamentando de manera exacta la información necesaria para poder valorar cual es el impacto en todos los procesos, por consiguiente, se puede generar de modo sistemática el diseño de las categorías, para finalmente se pueda presentar un análisis comparativo con relación a las otras instituciones en relación a la evaluación del impacto que genera la implementación del Método Kaizen para la Toma de Decisiones a Nivel Gerencial en las Instituciones.

## **RESULTADOS**

Al realizar la observación y revisión de la información , se precisa que se desenvolverá bajo el modelo cuantitativo, de donde se estudiara a través del pensamiento sistémico por intermedio del método Kaizen; desde esta consideración lograremos ir interpretando y recabando la información que se necesita para el análisis y evaluación del mencionado método, asimismo, se lograra generar de forma metodología la construcción de las categorías, para finalmente hacer un análisis comparativo del Impacto del Método Kaizen en la Toma de Decisiones a Nivel Gerencial en las Instituciones.

## **CONCLUSIONES**

En síntesis, dominar el método Kaizen involucra: la mejora continua incluye a todos los participantes; alta Gerencia (gerentes, subgerentes y niveles operativos), que



permitan lograr el éxito; asimismo, involucrar a cada miembro de la institución en la continuidad de los procesos y el mejoramiento continuo y los cambios que se presentan. Tomando como referencia el inicio de los procesos y darle continuidad en las distintas acciones que se ejecutan en menos tiempo, afinando el proceso de forma constante, permitiendo que se ahorre tiempo y dinero.

En relación a lo anterior, podemos señalar que la teoría Kaizen es espontánea; ya que se efectúa a medida que avancen los procesos y se gestionen los mismos de carácter permanente y colectivo. De la forma como se aplique el método Kaizen tendrá un impacto significativo en las instituciones al momento de la toma de decisiones a nivel gerencial; ya que es una táctica que tiene como objetivo principal la mejora continua de los estándares de calidad existentes.

La esencia o razón de ser del método Kaizen es que solo prevalecen mientras sean superados por estándares mejores; para de esta forma sean simplificados y excluir la burocracia en los procesos, regularizando la forma de ejecutar las acciones o actividades dentro de las instituciones, mejorando la eficiencia de los recursos utilizados para la toma de decisiones a nivel gerencial, optimizando el tiempo de respuesta en la gestión de los procesos.

Por tal Razón, Kaizen se desarrolla en una ideología efectiva y colectiva en su accionar extendiéndose fuera de los espacios físicos de la organización de manera constante, es decir, con una tendencia frecuente, evolutiva de las mejoras continuas que incluyen a todo el personal que forma parte de la organización; que permita tomar en cuenta sus ideas, requerimientos y atenciones.

Al mismo tiempo, este pensamiento complejo de la mejora continua no consta solo de aspectos desde las perspectivas de las mejoras en las situaciones laborales, sino que se a su vez es un mecanismo con visión holística que razona los segmentos para lograr el todo. Por ende, a medida que se propaga en el ambiente obtiene otros alcances que obstaculizan la segura definición desde la perspectiva epistémica.

En la actualidad al estudiar las instituciones los gerentes deben analizar cual herramienta gerencial es la más indicada para lograr eficiencia y eficacia, estableciendo algo complejo que pueda aplicarse el método científico para la concepción investigativa, en el cual permita enlazar el objetivo principal de este artículo con el tema de tesis del Doctorado en Gerencia Avanzada, bajo la línea de investigación Transformación e innovación organizacional y el objetivo histórico n°1 del Plan de la Patria ; que es el impacto basado en el Método Kaizen para la Toma de Decisiones a Nivel Gerencial en

las instituciones, como caso de estudio la Dirección de Planificación y Presupuesto Institucional (DPPI) de la UNELLEZ como ente integrador de los procesos.

Es por ello, que, partiendo de paradigmas con pensamiento complejo, es trascendental que en las consideraciones finales que el estudio de este aspecto beneficie a toda la comunidad universitaria con la mejora continua de los procesos. Se posee una mínima concurrencia al revelar el abordaje del caso de estudio en la institución desde el aspecto epistemológico y ontológico para el método Kaizen, y no de forma individual ni de manera aislada.

Por consiguiente, esto hace que el manejo sea complejo, y comience a perjudicar el modo como se lleven a cabo los procesos y la forma como estos funcionan, al mismo tiempo la manera independiente que algunos gerentes están en contra de los intereses de la institución.

En este caso se presentan diferentes alternativas para uno como investigador, al momento de abordar un tema de las instituciones sino cuenta con la información adecuada, no obstante, entre las opciones que se presenten, el encargado de llevar la investigación establecerá las estrategias tomando en cuenta las herramientas gerenciales y administrativas acorde al tema a desarrollar, representando la esencia para generar la gestión del conocimiento.

## **REFERENCIAS**

- Céspedes López, L. J. (2018). Estrategia Kaizen y Rendimiento Laboral en la Subgerencia de Medio ambiente y mantenimiento de la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión., Pasco – Perú.
- Farley, C. 1999. Despliegue de políticas del Kaizen. Fundación Mexicana de la Calidad Total y Centro de Productividad de Monterrey. México.
- Fremont, K. 2003. “Administración en las organizaciones”. Edit. McGraw Hill. México.
- García, J. 2011. Calidad Total: Origen, evolución y conceptos. [En línea] <http://www.spri.es/aSW/web/cas/index.jsp>. [Consulta: 2021, diciembre 14]
- Huber, G. P. 1989. Toma de decisiones en la gerencia (2 ed.).Trillas. México.
- Imai, M. 1986. Kaizen-The key to Japan's Competitive Success. Random House.USA
- Imai, M. 1997. Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa. CECSA. México.
- Imai, M. 2006. What is total Flow management under Kaizen focus? Three days Conference lecturer. España.

- Lillrank P. y Kano N. 1989. Continuous Improvement: Quality Control Circles in Japanese industries. Ann Arbor MI: University of Michigan. USA
- Newitt, D. 1996. Beyond BPR & TQM -Managing through processes: Is kaizen enough? Institution of electric engineers. Inglaterra
- Negrín. E. 2006. El mejoramiento de la Administración de Operaciones en empresas de servicios hoteleros. Tesis Doctoral en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”, Habana, Cuba.
- Searle. J. 1997. La construcción de la realidad social. Ediciones Paidós Ibérica. ISBN 978-84-493-0421-7. México