

GESTIÓN POR PROCESO BASADO EN EL MÉTODO KAIZEN PARA LA TOMA DE DECISIONES A NIVEL GERENCIAL EN LAS INSTITUCIONES

(MANAGEMENT BY PROCESS BASED ON THE KAIZEN METHOD FOR DECISION-MAKING AT THE MANAGEMENT LEVEL IN INSTITUTIONS)

Edwin Medina

Doctorando en Gerencia Avanzada (UNELLEZ), MSc. En Administración Mención: Gerencia General (UNELLEZ). Jefe de la Unidad de Contabilidad del VPDS UNELLEZ - Barinas, Barinas. Venezuela.
edwinjavier.medinamedina@gmail.com

Autor de correspondencia: Edwin Medina. Email: edwinjavier.medinamedina@gmail.com

Recibido: 11/03/2022 **Admitido:** 02/05/2022

RESUMEN

El propósito de este artículo es mostrar a la Gestión por Proceso como una metodología relacionada al enfoque avanzado e integrador de la visión del pensamiento sistémico de las Instituciones; de ahí la importancia de la identidad y gestión de los procesos de manera sistemática que se ejecutan dentro de la estructura organizacional y específicamente en la interacción y engranaje de los procesos, todo esto permite el restablecimiento de las diferentes concepciones epistemológicas del conocimiento, que implica la necesidad de una nueva visión y ver su nuevo valor científico asumido por las complejas realidades emergentes en este mundo cambiante. Es por ello que el objetivo principal es proponer un modelo de Gestión por Proceso basado en el Método Kaizen para la Toma de Decisiones a Nivel Gerencial en las Instituciones; permitiendo mejorar continuamente los estándares existentes. Esta investigación se realiza a través de una indagación documental fundamentada en el análisis crítico de las diferentes bibliografías consultadas, cuya naturaleza de la investigación es cuantitativa, de tipo descriptiva con diseño de campo, se espera aplicar un instrumento para la recolección de datos en una población y muestra de 15 personas, permitiendo identificar el problema y diseñar estrategias para el modelo de gestión.

Palabras Claves: Gestión por Proceso, Toma de Decisiones, Nivel Gerencial, Método Kaizen.

ABSTRACT

The purpose of this article is to show the Management by Process as a methodology related to the advanced and integrating approach of the vision of the systemic thinking of the Institutions; Hence the importance of the identity and management of the processes in a systematic way that are executed within the organizational structure and specifically in the interaction and engagement of the processes, all this allows the reestablishment of the different epistemological conceptions of knowledge, which implies the need for a new vision and to see its new scientific value assumed by the complex realities emerging in this changing world. That is why the main objective is to propose a Process Management model based on the Kaizen Method for Decision Making at the Managerial Level in Institutions; allowing to continuously improve existing standards. This research is carried out through a documentary inquiry based on the critical analysis of the different bibliographies consulted, whose nature of the research is quantitative, descriptive with field design, it is expected to apply an instrument for data collection in a population and a sample of 15 people, allowing to identify the problem and design strategies for the management model.

Keywords: Management by Process, Decision Making, Managerial Level, Kaizen method.

INTRODUCCIÓN

Durante el último siglo, se han generado cambios tanto en lo político, económico y social; en consideración a esta realidad los gerentes se mantienen en constante búsqueda del conocimiento en relación a la mejora continua de los procesos, ya que los mismos son la base operativa en las empresas logrando el éxito de manera eficaz e eficiente. En términos generales, producto de estos cambios constantes los procesos se han visto afectados, de manera que la gerencia ha tenido la gran tarea de tomar decisiones para precisar los problemas que se puedan presentar dentro de la organización, y tener gran capacidad de adaptación y una visión general del contexto en el que se debe estar dispuesto a continuar cumpliendo cabalmente con los objetivos planteados, con el fin de dar respuesta apropiada a los desafíos por venir; es por ello, que en la capacidad para administrar los procesos cada líder o gerente tiene una tarea como factor importante para lograr con éxito la toma de decisiones en relación a los objetivos institucionales de manera eficaz y eficiente. De ahí la importancia de Gestionar los Procesos de forma acertada en toda las instituciones basándose en los Procesos que en ellas se manejan, pensando en un enfoque sistémico en el conjunto de recursos y actividades relacionadas con la transformación de los elementos de entrada en elementos de salida.

Por otra parte, la actual situación económica, política y social que se vive a nivel mundial, ha generalizado la necesidad de mejorar la competitividad en las diversas organizaciones públicas y privadas. Venezuela no es la excepción, como país en vías de desarrollo, busca respuestas más acordes a sus condiciones concretas y para ello requiere de planteamientos más actualizados que le permitan adaptarse a los cambios científicos, tecnológicos y organizacionales cada vez más globalizados. Ante estas innovaciones, los países industrializados han encontrado en las teorías organizacionales, administrativas y gerenciales fuentes de nuevas ideas, criterios y enfoques para enfrentar el entorno cambiante y alcanzar mayor productividad, y de esta manera satisfacer las necesidades de los consumidores o usuarios claves.

En este sentido, la mejora continua como también se conoce al método Kaizen es un proceso estructurado en el que participan todas las personas de la organización con el objeto de incrementar progresivamente la calidad, la competitividad y la productividad, aumentando el valor para la institución y aumentando la eficiencia en el uso de los recursos, en el seno de un entorno cambiante. En términos generales, la gestión de procesos se centra como un método corporativo y a su vez como una disciplina de trabajo, cuyo objetivo principal es mejorar de manera oportuna el desempeño en modo de eficiencia, eficacia y la optimización de los

procesos de una empresa o de una organización; ya que por medio de la gestión de los procesos se puede diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de manera continua. Es por ello que la experiencia a nivel gerencial es importante ya que se puede mostrar la capacidad que tiene el gerente para enfrentar los cambios de su entorno y utilizar las herramientas, metodologías o modelos gerenciales que le permite generar valor agregado en todos los procesos de la estructura organizativa.

En esta proposición se hallan las corrientes epistemológicas y paradigmáticas de la investigación, por lo cual se analiza, a través de diversas perspectivas, cómo la humanista, el positivismo y postpositivismo que se encuentran presentes en la Teoría Kaizen. Bajo este enfoque, los miembros que se encuentran dentro de una organización son tratados como el talento humano valioso, responsable, que contribuye con ideas y participa en la toma de decisiones, el método humanista prevalece en esta filosofía gerencial.

Al respecto se proyecta que los gerentes a menudo recurren a grupos como beneficio en sus labores de toma de decisiones. Esto se corresponde a dos razones primordiales entre las que se encuentra el hecho de que (Huber, 1989: 30) señala:

La capacidad de tomar decisiones de un gerente, de manera individual, está sumamente restringida por sus limitaciones cognitivas, 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 expresa el autor la capacidad que tiene los gerentes de manera individual se limita pero en conjunto o de manera grupal se presentan una serie de ventajas relacionadas a la toma de decisiones grupales como es la proporción de información más completa, mayor intercambio de la misma aumenta de esta forma la legitimidad, incrementando la experiencia y la distinta matriz de opiniones acerca de la solución, mayor incentivo por parte de la gerencia hacia los empleados en tomar decisiones, entre otras ventajas.

En ese sentido, la combinación y adecuación de una serie de herramientas y metodologías de diagnóstico situacional y planificación de proyectos indican el camino hacia la consecución de los objetivos como organismo comprometido con la excelencia: una organización administrada estratégicamente es aquella que define dónde quiere estar y además gestiona el cambio a través de una agenda coherente de acciones para alcanzar ese futuro. De tal manera que la administración de procesos se vincula con los planes y estrategias para el diseño del modelo de gestión y que tienen como

elemento común su carácter participativo del talento humano.

Cabe destacar, que la evaluación estratégica en Venezuela está inmersa dentro de la existencia antes mencionado en las organizaciones públicas, indicando que las instituciones universitarias están normalizado bajo sistemas rígidos que no permiten a los miembros desenvolverse completamente en sus competencias y obstaculizan la creatividad y la participación individual, lo que ocasionan comportamientos indiferentes y situaciones cohibidas a la colaboración y ser el impulsador de inconformismo profesional. Asimismo, sucede en los distintos centros de Educación Universitarias del Estado Barinas.

El análisis de las variables, de gestión por proceso y la toma de decisiones a nivel gerencial, tienen como contexto o campo de abordaje la Universidad Nacional Experimental Ezequiel Zamora como ente público; enfatizando, que las mismas dependen presupuestariamente de la asignación de recursos públicos; es frecuente la obtención de evaluaciones de sus procedimientos a fin de establecer la realidad actual de estas instituciones, en función de diseñar una acertada toma de decisiones y la conducción eficiente de los recursos asignados.

Tal es el caso de la Universidad Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”. UNELLEZ, cuya descripción problemática se presenta como causas o efectos evidenciados en el hecho donde

las relaciones interpersonales entre las autoridades, los demás departamentos, profesores y la institución universitaria en general son poco positivas, ya que se demuestran en los impases frecuentes.

Estas consideraciones expuestas, se complementan con lo expresado por (García, 2011: 4), al señalar que:

El mayor drama universitario en la actualidad consiste en la baja correlación entre esfuerzos y resultados de calidad. Esto quiere decir que exigimos mucho pero en cosas que no valen la pena. Esta situación demanda de una evaluación permanente de actividades-resultados de tal manera de ir logrando una mejor calidad en la universidad. Pues, parece comúnmente aceptado que la universidad brinda un servicio a la sociedad, pero en qué consiste ese servicio ha sido objeto de polémicas a través del tiempo.

Desde esta perspectiva, se reconoce la impaciencia por el detrimento a que han estado sometidas las organizaciones universitarias bajo este contexto, la cual se traduce especialmente el mal funcionamiento de diferentes departamentos, originando con ello marcadas deficiencias en lo que respecta a la gestión por proceso y minimización de grados de efectividad para el cumplimiento de actividades. En cuanto a la problemática expuesta, surge la necesidad de proponer un modelo de Gestión por Proceso basado en el Método Kaizen para la Toma de

Decisiones a Nivel Gerencial en la Dirección de Planificación y Presupuesto Institucional (DPPI) de la UNELLEZ, Estado Barinas, con la finalidad de mejorar e innovar los objetivos institucionales para el mejor desempeño operativo de la DPPI. En algunas direcciones se han determinado cambios en la funcionalidad, obtención de metas y productividad de las oficinas pertenecientes a la universidad, desarrollándose para ello un plan para reconstruir la administración de los entes encargados. En todo caso, se evidencia la necesidad de incrementar habilidades que permitan la modificación de los problemas observados en las instituciones universitarias y su personal. En consideración a lo antes expuesto, en ésta investigación se argumenta la realidad existente en relación al modelo de gestión por proceso bajo el método Kaizen para la toma de decisiones a nivel gerencial en la DPPI que sirve como guía para generalizar esta realidad a otras universidades públicas.

El alcance del proyecto de investigación, se desarrollara en la UNELLEZ Barinas ubicada en la Avenida 23 de Enero, frente a la Redoma de Punto Fresco, el cual está en proceso dicha investigación, de tal forma que la población y muestra del mismo serán 15 personas y se realizara la recolección de la información a través de un instrumento (cuestionario). En este estudio, en particular se espera lograr el resultado deseado a través de una investigación descriptiva de campo bajo la modalidad de

estudio de caso, es por ello que el diseño del Modelo para la gestión por procesos bajo el método Kaizen sea útil para la toma de decisiones a nivel gerencial, lo cual contribuirá al desarrollo tanto humano como profesional en la DPPI.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Guerrero (2018) , en su trabajo de investigación titulado:” El Kaizen como proceso de mejora continua, en el aseguramiento de la calidad de las instituciones educativas superiores del Ecuador, periodo 2015-2016” donde se plantea como objetivo general determinar de qué manera el kaizen como un proceso de mejora continua, contribuyendo con el aseguramiento de la calidad educativa en las IES del Ecuador, periodo 2015 – 2016 , el cual ayudara al proceso de la mejora continua situación que no es muy frecuente en las instituciones educativas sino más bien en las organizaciones, ya que el kaizen determina que es el mejoramiento continuo que involucra a todos, gerente y trabajadores por igual, mejorando los procesos del trabajo ; contribuyendo con el aseguramiento de la calidad educativa en las instituciones. 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 del 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.

Esta investigación viene a sustentar la evaluación de los procesos y dirección de los planes estratégicos, que contribuyen a la toma de decisiones a nivel gerencial para la gestión por proceso bajo el método Kaizen en las Instituciones, midiendo y verificando los resultados obtenidos para mejorar en tiempo real dicha gestión.

Bases Teóricas

Gestión por procesos

La Gestión por procesos puede ser considerado como las actividades que se dan mediante secuencia con la finalidad de alcanzar un objetivo a través de la satisfacción de los clientes, por cuanto el enfoque por proceso se fundamenta con una estructura de procesos sobre la base de procesos orientados a clientes, en donde los departamentos funcionales dejan su racionalidad de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso, en donde los empleados se centran más en las necesidades de sus clientes y dejan a un lado el mando decretado por su superior. Negrin, (2006: 96).

Así pues es importante saber que una buena gestión de procesos dentro de la institución permite cumplir con los objetivos, tanto empresariales como para cada trabajador, para que el cliente pueda sentirse satisfecho por el servicio ofrecido. En resumen la gestión por procesos es un esquema modelado que permite

organizar los esfuerzos y la utilización de recursos para lograr la satisfacción balanceada de todos los entes vinculados a cada uno de los procesos que definen al sistema organizacional. Por otro lado tenemos que el desempeño gerencial se asocia a la gestión por proceso y las funciones administrativas propuestas por la teoría clásica de la administración, funciones que hoy en día se mantienen vigentes y que sirven como patrón de comparación para determinar cómo es el desempeño de un gerente.

Toma de decisiones

Según (Fremont, 2003: 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”. Ante ello cabe mencionar que toda decisión es base para que la empresa u organización marche bien, ya que implica llevar un control adecuado de todo el proceso, en base a lo planificado con anterioridad. La toma de decisión no se aplica solo en el aspecto laboral, sino constantemente en nuestro día a día, es aspectos personales, laborales, emocionales, familiares.

TEORÍA KAIZEN: UN CAMBIO DE MEJORA CONTINUA EN LAS ORGANIZACIONES

Diferentes autores han intentado explicarlo desde varias perspectivas. El propio (Imai, 1989: 23) lo plantea como "mejoramiento y, aún más, significa mejoramiento continuo que involucra a todos, gerente y trabajadores por igual". Para

Newitt (1996), la definición de Imai (1986, 1989), se basa en que la palabra Kaizen es una derivación de dos ideogramas japonesas que significan: KAI = Cambio, ZEN = Bueno (para mejorar) (Farley, 1999); Newitt (ob. cit.), es decir, mejora continua o principio de mejora continua (Lillrank y Kano, 1989).

Al respecto, se puede decir que la definición de Imai (1997) va orientada a enfocar ese mejoramiento continuo como un continuum, es decir, un movimiento diario, evolutivo de mejoras continuas que involucran a todo el personal de una organización tomando en cuenta sus ideas, necesidades y expectativas. Además, este movimiento no involucra solo aspectos desde el punto de vista de las mejoras en las funciones laborales, sino que se convierte en un mecanismo con una visión holística que considera las partes para llegar al todo. Por tanto, a medida que se expande en el entorno adquiere otras acepciones que dificultan la firme definición desde el punto de vista epistémico.

METODOLOGÍA

El paradigma en que se enfoca la investigación es de corte cuantitativo basando la orientación del estudio 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, por ello, se seleccionaron libros y artículos enmarcados en la metodología cuantitativo. Es importante

destacar que la presente investigación se encuentra en desarrollo por lo que se espera obtener resultados deseados que cubra las expectativas del objeto de estudio.

RESULTADOS

Del análisis de la información, se desprende que se desarrollara bajo el paradigma cuantitativo, de ahí se puede estudiar el pensamiento sistémico por medio del método Kaizen; partiendo de esta consideración podemos ir dilucidando y recabar la información necesaria para poder mejorar todos los procesos, de esta manera, se puede ir generando de manera sistemática la construcción de las categorías, para finalmente proponer un modelo de Gestión por Proceso basado en el Método Kaizen para la Toma de Decisiones a Nivel Gerencial en la Dirección de Planificación y Presupuesto Institucional (DPPI) de la UNELLEZ.

CONCLUSIONES

En resumen, ocuparse del método Kaizen implica: la mejora continua involucra a todos; alta Dirección, gerencias y niveles operativos, para el logro del éxito, conectando al personal en la duración de los procesos de mejora continua y cambios, recogiendo y participando de las opiniones e iniciativas. Teniendo en cuenta el origen del proceso continuo en las diferentes actividades que se realizan, ocupando menos tiempo y perfeccionando el proceso de manera constante, así se ahorra tiempo y dinero.

Podemos decir que la teoría de mejora continua es sencilla: efectuar las mejoras en los procesos y en la gestión de los mismos en forma permanente y colectiva.

La aplicación del método Kaizen para la Toma de decisiones a nivel gerencial es una estrategia que tiene como objetivo mejorar continuamente los estándares existentes. Para el Kaizen éstos solo existen para ser superados por estándares mejores; y de esta manera simplificar y eliminar burocracia en los procesos, normalizar la forma de realizar las actividades dentro de la institución, mejorar la eficiencia en el uso de los recursos a través de la toma de decisiones a nivel gerencial, permitiendo reducir el tiempo en la gestión de los procesos.

Al estudiar a las instituciones en la actualidad, constituye algo complejo que amerita aplicar el método científico, donde se pueda entrelazar el objetivo principal de esta investigación que es proponer un modelo de Gestión por Proceso basado en el Método Kaizen para la Toma de Decisiones a Nivel Gerencial en la Dirección de Planificación y Presupuesto Institucional (DPPI) de la UNELLEZ desde diversos paradigmas relacionados con el pensamiento complejo, es importante destacar que en las consideraciones finales es beneficio del estudio sobre este aspecto. Existe una estrecha coincidencia al mostrar el abordaje de este estudio de la institución desde la perspectiva epistemológica y ontológica del método Kaizen, y no desde lo

individual o de manera aislada. Esto implica que el modelo de gestión es complejo, y por esta razón comienza a deteriorar la manera en que se están manejando los procesos y la forma como están concebidos, dado que la autonomía a nivel gerencial está en contra de los intereses de la institución. Es diferente, las alternativas que se muestran para un investigador, que intente abordar el estudio de la instituciones sino se maneja la información adecuada, aún es extenso la vía a comenzar, no obstante, entre las alternativas que se presentan, el encargado de establecer las estrategias partiendo de las funciones gerenciales y administrativas, representa la esencia para generar el modelo de gestión por procesos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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]
- Guerrero, E. 2018. *El Kaizen como proceso de mejora continua, en el aseguramiento de la calidad de las instituciones educativas superiores del Ecuador, periodo 2015-2016*. Tesis Para optar el Grado Académico de Doctor en Educación. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Educación. Unidad de Postgrado. Lima-Perú [En línea] <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/>

[handle/20.500.12672/7555/Guerrero_le.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://hdl.handle.net/20.500.12672/7555/Guerrero_le.pdf?sequence=1&isAllowed=y). [Consulta: 2021, diciembre 16].

- 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”, Havana, Cuba.
- Searle. J. 1997. *La construcción de la realidad social*. Ediciones Paidós Ibérica. ISBN 978-84-493-0421-7. México