

## **EL KAIZEN COMO HERRAMIENTAL GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA**

---

### **KAIZEN AS A MANAGEMENT TOOL FOR STRENGTHENING EDUCATIONAL QUALITY**

José Luis Marcano González<sup>1</sup>

#### **RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo general: Desarrollar un Plan para el fortalecimiento de la gerencia educativa, en el nivel de educación primaria a través del kaizen en la Escuela Primaria Bolivariana Rómulo Gallegos del estado Cojedes, los aspectos teóricos que le dieron sustento a la investigación fue primeramente la filosofía del Kaizen, la metodología de las 5 S. Así como la teoría del comportamiento y la teoría Situacional. La metodología se enmarco en el paradigma positivista, enfoque cuantitativo, diseño no experimental, nivel descriptivo, de tipo de Campo, bajo la modalidad de proyecto factible. La población y muestra estuvo a cargo por 36 individuos distribuidos entre personal docente, administrativo y obrero que no poseen cargos gerenciales de la mencionada institución, la técnica para la recolección de información fue a través, de la encuesta, con un instrumento de 15 ítems. La validación estuvo a cargo, de tres expertos, asimismo la confiabilidad estuvo a cargo del coeficiente de Alpha de Cronbach, la cual arrojó un valor de 0,95. Seguidamente una vez realizada la encuesta, los resultados arrojaron que existen algunas debilidades gerenciales, las cuales ameritan el desarrollo de un plan gerencial, a través, de la herramienta de la filosofía del Kaizen.

**Palabras Claves:** Gerencia Educativa, Kaizen

#### **ABSTRACT**

The general objective of this research is to develop a plan for strengthening educational management at the primary education level through Kaizen at the Rómulo Gallegos Bolivarian Primary School in Cojedes State. The theoretical framework supporting this research was primarily the philosophy of Kaizen, the 5S methodology, behavioral theory, and situational theory. The methodology was framed within the positivist paradigm, with a quantitative approach, a non-experimental design, a descriptive level, and a field study approach, under the feasible project modality. The population and sample consisted of 36 individuals

---

Recibido: Diciembre 2025

Aceptado: Enero 2026

Publicado: Febrero 2026

<sup>1</sup>Maestrante de la Maestría Gerencia Educativa de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL San Carlos estado Cojedes. MSc En Gerencia Deportiva. Licenciado en Gestión Tecnológica del Deporte. Correo: [marcano24@gmail.com](mailto:marcano24@gmail.com)

distributed among teaching, administrative, and support staff who do not hold managerial positions at the aforementioned institution. The data collection technique was a survey using a 15-item instrument. Validation was carried out by experts, and reliability was established using Cronbach's alpha coefficient, which yielded a value of 0.95. Subsequently, once the survey was carried out, the results showed that there are some managerial weaknesses, which warrant the development of a management plan, through the tool of the Kaizen philosophy.

**Keywords:** Leadership, Education, Management

## INTRODUCCIÓN

A través de los años, las sociedades se le ha hecho indispensable ajustarse a las exigencias y constantes cambios que esta y la globalización exige, por lo tanto, las organizaciones educativas no escapan de esta realidad ya que son una de las bases fundamentales de la sociedad. Hablar hoy de Gerencia Educativa es de gran importancia, ya que la misma constituye en gran medida el éxito de las instituciones escolares, debido a que, en su práctica se relaciona con todos los quehaceres que se realizan en las instituciones.

Es por ello, que el gerente, cumple un rol fundamental, ya que es el responsable de dirigir y motivar a la fuerza laboral del plantel, guiándolos hacia el cumplimiento de metas fijadas con el objeto de obtener resultados efectivos. Partiendo de este orden de ideas, las organizaciones educativas son la expresión de una realidad cultural donde impera vivir un constante cambio tanto en lo social, económico, pedagógico, tecnológico, entre otros.

Asimismo, el gerente educativo, por tener a su cargo la responsabilidad de dirigir una organización, está obligado al mantenimiento de la institución desde todas sus vertientes, para ello existen diversas herramientas de las que se puede valer, entre ellas, se destaca el Kaizen el cual se traduce como mejoramiento (de

kai, que significa cambio, y zen, que significa bueno). Se emplea para describir un proceso gerencial y una cultura empresarial que ha llegado a significar mejoramiento continuo y gradual, implementado con la participación activa y comprometida de todos los empleados de una organización en las actividades que esta realiza y específicamente en la forma como se realizan.

En este orden de ideas, para Wellington (1997) “el Kaizen es una forma de pensar y de comportarse” (Pág. 15). Esta filosofía se basa en realizar pequeños pero continuos cambios para mejorar la productividad de la organización, alcanzar objetivos altos y progresar sin límites en cualquier área. Asimismo, propicia la mejora continua y propicia la integración del personal que labora en el área de aplicación. Las personas deberán desarrollar un sentido de propiedad con respecto a la organización para que sientan la necesidad de mejorar sus condiciones de trabajo.

Es por ello, que la presente investigación tiene como objetivo desarrollar un plan gerencial para el fortalecimiento de la gerencia, a través del Kaizen, tomando en consideración la situación actual en lo que respecta condiciones y ambiente necesarios para inducir a sus docentes, a fin de que contribuya con la mejora continua en la calidad del su desempeño.

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

En el presente apartado, se basa en estudios previos realizados, los cuales van a dar veracidad y fundamentación teórica de los antecedentes, bases teóricas y bases legales del presente estudio; En tal sentido, el marco teórico según Tamayo y Tamayo (2006) “amplía la descripción del problema; integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas” (p. 148); por lo tanto, se puede observar la relación de la investigación con las definiciones y relaciones a

continuación.

Primeramente, se presenta a López (2023) presento un trabajo de grado titulado: "Propuesta de Diseño de la metodología Kaizen para mejorar el sistema del laboratorio de Biología". El presente trabajo de investigación planteo una mejora continua a través del método Kaizen, afrontado así la problemática que se presenta y tomando como objetivo proponer el diseño de metodología Kaizen para cumplirlo se partió de una pregunta central de investigación ¿La propuesta de diseño de metodología Kaizen ayuda a mejorar el sistema de laboratorio de Biología? ante esta interrogante el trabajo se desarrolló de acuerdo a sus objetivos específicos.

Esta investigación guarda relación con el trabajo desarrollado ya que ambas, a través de la metodología Kaizen buscan el fortalecimiento de la calidad educativa, teniendo presente que las instituciones pueden requerir cambios internos como externos, realizar y establecer con éxito estos cambios es parte del desarrollo organizacional, también las dos investigaciones incluye un amplio rango de tópicos que incluyen cambios organizacionales y los factores que tienen la influencia sobre el éxito del desarrollo organizacional. A continuación, se presentan las bases teóricas que sirvieron de sustento a la investigación:

### **Kaizen**

La filosofía de mejoramiento continuo Kaizen es una aplicación que surgió en Japón después de la Segunda Guerra Mundial como una necesidad de poder salir adelante. Kaizen es una palabra japonesa que al traducirlo al lenguaje español se divide en dos palabras, Kai que significa mejora y Zen que significa continuo, uniendo así la palabra obtenemos la definición de mejoramiento continuo. Entonces la filosofía va orientada hacia la mejora continua. El mensaje de la

estrategia de Kaizen es que no debe pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejoramiento en algún lugar de la organización.

La filosofía Kaizen está enfocada hacia las personas y su condición de trabajo. Para la aplicación de esta filosofía no se necesitan de grandes estudios debido a que es simple y se puede apoyar de varias herramientas para realizarla. La aplicación de la metodología Kaizen no es sólo hacia las máquinas, sino que también es una orientación hacia el cambio de forma de pensar de cada uno. Busca que se tenga un deseo de superación constante con la imposición de metas por cada quien.

Asimismo, Según Imai (2015, se trata de Mejorar los estándares (llámense niveles de calidad, costos, productividad, tiempos de espera) significa establecer estándares más altos. Una vez hecho esto, el trabajo de mantenimiento consiste en procurar que se observen los nuevos estándares. El mejoramiento duradero sólo se logra cuando la gente trabaja para estándares más altos.

### **Metodología de las 5S**

Las 5S es una herramienta mundialmente conocida implantada inicialmente en las industrias japonesas. Esta metodología impactó y generó cambios tanto en las empresas como en las personas que la aplican, porque se centran en potenciar el aprendizaje de las personas que trabajan en las organizaciones gracias a su simplicidad y agilidad por realizar pequeños cambios y mejoras con el fin de experimentar y aprender con ellas Aldavertet, (2016).

Seguidamente, las 5S pueden representarse como un sistema que posibilita la creación de las condiciones necesarias para la implementación de nuevas soluciones técnicas; se basa en ideas innovadoras, la optimización del espacio de

trabajo y el proceso de producción se realizan también; adopta un enfoque sistemático que implica el trabajo en equipo, incluyendo la participación de todos los empleados, y se centra en la aplicación total de la organización del trabajo y la adaptación del espacio de trabajo Vorkapić ., (2017).

Asimismo, Carvalho, (2018) manifiestan que la implementación y mantenimiento del programa 5S no es una tarea sencilla, debido a que está directamente relacionado con el comportamiento y la cultura de las personas, hecho por el cual muchas empresas no logran los resultados esperados al implementar esta estrategia. La metodología 5S es una herramienta de mejora en las empresas, enfocada a buenas prácticas y tiene que ver con el Ciclo Deming (Ciclo de mejora continua PHVA) y mejorar la efectividad de los procesos operativos

### **Gerencia**

El término gerencia se centra, de acuerdo, con las afirmaciones de muchos autores, en el uso de recursos con el propósito de generar provecho, bienestar a sectores específicos de la sociedad. En opinión de Sallenave (2002), la gerencia debe asumirse desde una visión integral, desde la cual se concreten propósitos dirigidos a vincular todas las fuerzas que definen la visión de una empresa, organización o institución. Todo ello dirigido al logro de una mayor competitividad. De acuerdo con el citado autor, son importantes tres palabras claves en la gerencia: a) Estrategia (con el fin de saber hacia dónde nos encaminamos), b) Organización (para poder concretar las estrategias) y c) Cultura (para dinamizar toda la estructura organizativa).

Epistemológicamente, el objetivo central de la gerencia es explicar y predecir la problemática de la eficacia (lograr objetivos), la eficiencia (logro de los objetivos

con la mejor utilización de los recursos) y la efectividad social (impacto) en las organizaciones. Además de esto, la gerencia se preocupa también por los procesos de calidad, productividad y competitividad.

## **METODOLOGÍA**

La metodología que enmarcó esta investigación fue a través, del paradigma positivista, enfoque cuantitativo, el diseño no experimental nivel descriptivo, de tipo de Campo, bajo una modalidad de proyecto factible, la población objeto de estudio fue de 36 individuos los cuales estuvieron distribuidos entre personal docente, administrativo y obrero que no poseen cargos gerenciales de la Escuela Bolivariana Rómulo Gallegos de la ciudad de San Carlos estado Cojedes, asimismo, la muestra estuvo conformada por el 100% de la población. Asimismo, la técnica para la recolección de datos fue a través, de la encuesta, la cual estuvo conformada por un cuestionario de quince (15) ítems. El cual fue validado a juicio de tres expertos y la confiabilidad estuvo a cargo del coeficiente de Alpha de Cronbach, la cual arrojo un valor de 0,95. Se seleccionó esta ruta metodológica , ya que como dice Palllea y Martins (2012), el enfoque cuantitativo, consiste en recolectar y analizar datos numéricos. Este método es ideal para identificar tendencias y promedios, realizar predicciones, comprobar relaciones y obtener resultados generales de poblaciones grandes

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

La interpretación de datos es el proceso de revisar los datos y llegar a conclusiones relevantes utilizando varios métodos analíticos. El análisis de datos ayuda al investigador a categorizar, manipular y resumir los datos para responder a preguntas críticas. La importancia de la interpretación de estos es evidente y por eso es necesario que se haga correctamente. Los aspectos analizados

corresponden a las respuestas recolectadas a través de un cuestionario constituido por quince (15) bajo la escala de Likert, aplicando a una población de (36) individuos. Para lo cual se determinó que en la organización objeto de estudio existen debilidades en la gerencia educativa lo cual compromete a la calidad educativa.

## CONCLUSIONES

Se diagnosticó, que existen elementos gerenciales que se deben mejorar con la finalidad de fortalecer la gerencia educativa, así como los procesos administrativos y pedagógicos. Asimismo, se identificó la disposición que presentan los trabajadores en permanecer en una mejora continua.

En relación a la dimensión gestión institucional, el 66%, de los encuestados, manifestaron que en algunos momentos no se sienten a gusto con los lineamientos emanados por la institución, seguidamente, para el indicador recursos tecnológicos el 100% de la población, manifestó que la institución no dispone de recursos tecnológicos adecuados para el cumplimiento de sus funciones, este dato es alarmante, ya que toda institución educativa debe contar con adecuados recursos tecnológicos, para elevar el nivel académico, así como facilitar las tareas.

Asimismo, el 66% de la población manifestó que la institución realiza actividades para fomentar la vinculación comunitaria, lo cual representa una fortaleza para el desarrollo educativo de la institución, ya que es fundamental porque permite que la escuela se convierta en un motor de transformación social, al tiempo que enriquece la formación de los estudiantes y fortalece la pertinencia de los programas educativos. Al vincularse con la comunidad, las instituciones educativas pueden abordar problemáticas sociales, promover la participación

activa de los estudiantes en su entorno y desarrollar habilidades profesionales y personales.

En este orden de ideas, en relación a la dimensión gestión del talento humano, el 66% de la población encuestada manifestó que el personal de la institución si posee el perfil profesional para el ejercicio de sus funciones, lo cual representa una fortaleza para la institución. Seguidamente, el 66% reconoció que mantiene relaciones laborales cordiales con sus compañeros, lo cual representa una fortaleza para la institución.

Asimismo, el 100% de la población encuestada manifestó que el personal no recibe formación pedagógica continua que fortalece su desempeño, Este dato es preocupante ya que, en toda institución educativa, debe existir, la formación pedagógica continua, para fortalecer la calidad educativa.

En relación a la dimensión, mejora continua, el 100% de los encuestados manifestaron que la institución no impulsa el desarrollo organizacional mediante actividades planificadas, este dato revela una debilidad existente en la institución, ya que toda organización educativa debe promover el desarrollo organizacional, a través, de acciones concretas. Asimismo, el 100% de la población encuestada reconoció que la organización no contribuye a la optimización de las actividades docentes en tiempo y espacio, dato que indica que la organización, le resta valor a la planificación del tiempo, para la optimización del rendimiento de actividades.

En relación a la dimensión, a la dimensión planificación estratégica, el 66% manifestó que la planificación institucional si contempla actividades orientadas al logro de objetivos, lo cual representan una fortaleza para la institución, ya que indican que en su mayoría si, se cumplen las actividades panificadas. Asimismo,

el 100% manifestó que la institución si desarrolla actividades pedagógicas complementarias que refuerzan el aprendizaje, fortaleciendo así la educación de calidad.

## REFERENCIAS

*Aldavert, J., Aldavert, X., Vidal, E., & Lorente, J. (2016). 5S para la Mejora Continua. Barcelona: Editorial Cims © Midac*

*Carvalho de Souza, B., Alcantara, G., & Parreira, P. (2018). Implementación del programa 5S a través de la metodología DMAIC.*

*López M. (2023) Propuesta de Diseño de la metodología Kaizen para mejorar el sistema de almacenamiento en bodega Caso: Farmacia Bicentenario. Trabajo de grado. Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador.*

*Imai, M. (2015) Gemba Kaizen: Un enfoque de sentido común para una estrategia de mejora continua. McGraw Hill/Interamericana de España, S.L.Pp.54-55-72*

*Palella, S. y Martins, F. (2012). Metodología de la Investigación Cuantitativa. (ed. 2ª). Venezuela: FEDUPEL. Nueva Edición*

*Tamayo, M (2006) Investigación Científica, Editorial, Salcedo.*

*Sallenave, J. (2002). La gerencia integral. Bogotá: Norm*

*Vorkapić, M., Cockalo, D., Dordević, D., & Besić, C. (2017). Implementation of 5s tools as a starting point in business process reengineering. Journal of Engineering Management and Competitiveness, 44 – 54*

*Wellington, J. (1997) Desarrollo Organizacional. Editorial: Panapo. Caracas, Venezuela. P.92*