



LA TEORÍA KAIZEN COMO CORRIENTE HUMANISTA Y PARADIGMÁTICA EN LAS ORGANIZACIONES

(Kaizen's Theory as humanistic approach and paradigmatic in the organizations)

Recibido: 20/06/2013 Revisado: 25/09/2013 Aceptado: 31/10/2013

Perdomo Castellano, Luis

URBE - Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, Venezuela

lperdomo@urbe.edu.ve

Rincón Mármol, Rosselyn

URBE - Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, Venezuela

Rosselyn.rincon@urbe.edu

Sánchez Villarroel, María

URBE - Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, Venezuela

mgsanchez@urbe.edu

RESUMEN

Actualmente, el mundo de la gerencia enfrenta grandes desafíos que conllevan a la investigación de diversos tópicos que den respuestas a sus necesidades. Los enfoques gerenciales, como la Teoría Kaizen, son ejemplo de ello y la manera cómo será abordado por el investigador representa una decisión que conducirá su proceso científico. Ante este escenario, el objetivo del presente artículo es analizar la Teoría Kaizen como corriente humanista y paradigmática en las organizaciones, partiendo de los postulados de Imai (1997), Suárez y Miguel (2008), Barrera (2007), Galeano (2004) y Hurtado y Toro (2007). Esta revisión documental y bibliográfica permite concluir que por ser el Kaizen un mejoramiento continuo que involucra a todos los miembros de la empresa para lograr la calidad total, se orienta bajo la corriente humanista, pues es considerada como una filosofía de vida aplicada por las personas en la familia, el trabajo y la sociedad al pretender progresar día a día. Asimismo, los paradigmas de investigación postpositivista y positivista se hacen presentes en esta teoría, al tomar la metodología cualitativa para interpretar la opinión y experiencia de los integrantes de la organización; mientras que lo cuantitativo, a través de operaciones estadísticas, permite medir y verificar los resultados del proceso.

Palabras clave: Teoría Kaizen, Corriente humanista, Paradigmas de investigación.

ABSTRACT

Today, the world faces significant management challenges that lead to the investigation of various topics that respond to their needs. Management approaches such as Kaizen theory, are examples of this and the way will be addressed by the researcher represents a decision that will drive your scientific process. Given this scenario, the objective of this paper is to analyze the Kaizen theory as paradigmatic humanist and organizations, based on the principles of Imai (1997), Suárez and Miguel (2008), Barrera (2007), Galeano (2004) and Hurtado y Toro (2007). This documentary and literature review leads to the

conclusion that because the Kaizen continuous improvement involving everyone in the company to achieve total quality, focuses on the humanist, it is considered as a life philosophy applied by people in family, work and society in seeking progress day by day. Also, research paradigms, positivist postpositivist are present in this theory, qualitative methodology take to interpret the opinion and experience of the members of the organization, while the quantitative, through statistical operations to measure and verify process results.

Keywords: Kaizen Theory, Humanistic approach, Research paradigms.

INTRODUCCIÓN

En estos tiempos de constantes cambios y retos, originados por el vertiginoso avance científico-tecnológico presente en la sociedad, se ha dado paso a fenómenos como la globalización, además de la era de la información. Al respecto, las organizaciones han tenido que adaptarse a este escenario para lograr su éxito y no desaparecer en el intento. Esto ha originado diversos enfoques gerenciales, como el Empowerment, Coaching, Benchmarking, la Teoría Kaizen, entre otros.

En el presente estudio se hace referencia a la Teoría Kaizen, la cual establece el cambio continuo que efectúa la empresa para mejorar y lograr la calidad total en sus procesos. Este enfoque gerencial japonés, cuyo proverbio es: “Hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy”, involucra a todos los miembros de la organización, con una visión holística a fin de solventar los inconvenientes y renovar sus formas de trabajo constantemente (Imai, 2006).

Frente a esta teoría se encuentran las corrientes epistemológicas y paradigmas de investigación, por lo cual se analiza, a través de diversos autores, cómo el humanismo, el positivismo y postpositivismo se hacen presentes en el Kaizen. Bajo este enfoque, el trabajador es tratado como un ser humano valioso, responsable, que aporta ideas y participa en la toma decisiones, la doctrina humanista prevalece en esta filosofía gerencial.

Por su parte, la forma de abordar el objeto de estudio, en este caso la Teoría Kaizen, así como la metodología empleada para explicar, analizar, reflexionar e interpretarlo, permite al investigador estudiarlo bajo el positivismo y/o postpositivismo, con sus enfoques cuantitativos y cualitativos, respectivamente.

Por lo anteriormente expuesto, el propósito de este artículo es analizar la Teoría Kaizen como corriente humanista y paradigmática en las organizaciones, a través del abordaje de este enfoque gerencial, así como la doctrina filosófica y paradigmas de investigación generados gracias a la epistemología.

TEORÍA KAIZEN: UN CAMBIO DE MEJORA CONTINUA EN LAS ORGANIZACIONES

Al hablar de Kaizen, se hace referencia a la definición efectuada por Imai en sus dos libros (1986; 1997): «mejoramiento». Sin embargo, es importante indicar lo expuesto por



Suárez y Miguel (2008), quienes aseguran que aún no se tiene una explicación detallada que permita brindar una mayor claridad de su contenido teórico.

Diferentes autores han intentado explicarlo desde varias perspectivas. El propio Imai (1989, p. 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, 1996), 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.

En tal sentido, Bessant (2003) indica que tanto la movilización como la participación de los empleados generan un canal o un medio para que los mismos puedan contribuir al desarrollo de la compañía. Esto hace por supuesto que los trabajadores desarrollen el sentido de pertenencia al ser, pues reconocen que el espíritu de la organización depende de lo que los empleados hagan o dejen de hacer.

Kaizen tiende a convertirse en una filosofía de vida porque su accionar se extiende fuera de los muros de la empresa. Como lo plantea Bessant (2003), Kaizen enseña a los trabajadores a trabajar no solo con las manos, sino también a pensar con el cerebro. Por otra parte, para Styhre (2001) el Kaizen ha sido visto como una fuerza ética (interna que se encuentra en el individuo) de cada trabajador, que es capaz de resolver problemas en el día a día, plenamente de manera voluntaria.

Se puede decir entonces que el Kaizen requiere para su aplicación de un acto volitivo de la toma de conciencia del individuo. Por tal motivo, el Kaizen surge del poder de uno, determinado por la voluntad de modificar, cambiar, evolucionar, mejorar su accionar cotidiano, tanto en el ámbito laboral como personal, con pasos lentos, seguros, conscientes de las transformaciones que deben ejecutarse, así como corregirse en el camino; por tal motivo, para muchos autores el Kaizen es un acto de vida; que se convierte en una filosofía de vida, que aborda situaciones de tipo personal, familiar, social y laboral.

Debido a esta tendencia de entender el Kaizen como un principio armonizador del entorno con los valores de cada individuo, los autores Styhre (2001), Bodek (2002) e Imai (2006) plantean que sus orígenes están enraizados en la filosofía confucionista, la cual establece un profundo respeto en armonía con el medio ambiente, expresado en un equilibrio ser humano-naturaleza. Por otra parte, Suárez y Miguel (2008) manifiestan la

existencia de una amplia variedad de definiciones respecto a la teoría Kaizen, lo cual dificulta tanto su comprensión como aplicación.

En tal sentido, Brunet y New (2003) definen el Kaizen como un mecanismo penetrante de actividades continuas, donde las personas involucradas juegan un rol explícito, para identificar y asegurar impactos o mejoras que contribuyen al cumplimiento de las metas organizacionales.

Partiendo de lo expuesto anteriormente, puede afirmarse que el Kaizen es una metodología intencional, consensuada, volitiva, integradora, inclusiva, constante, autogestionadora, evaluativa, donde los involucrados controlan los procesos en los cuales se encuentran inmersos, tras la búsqueda del logro de las metas y el bienestar común.

Imai (1997), acuñador del Kaizen, profundiza esta noción diciendo que el término Kaizen significa: mejoramiento continuo, pero todos los días a cada momento, realizado por todos los empleados de la organización, en cualquier lugar de la empresa. Y que va de pequeñas mejoras incrementales a innovaciones drásticas y radicales.

Se puede comprender entonces que el Kaizen es una metodología que considera la participación de los involucrados en la toma de decisiones, el tiempo, la economía de recursos en pro del bienestar común y de la productividad empresarial, ya que es un enfoque empresarial que sigue evolucionando, extrapolándose a otros ambientes más allá de la organización. Por tanto, a medida que se expande en el entorno adquiere otras acepciones que dificultan la firme definición desde el punto de vista epistémico.

Asimismo, según Ohno (1978) la característica principal del Kaizen es la mejora eterna e infinita. También plantea que no es un programa de mejora aislado, sino que, por el contrario, es considerado en la Toyota como un elemento filosófico de su modelo de negocios.

ALCANCE DE LA TEORÍA KAIZEN

Según Cheser (1998) el efecto que produce el Kaizen en los empleados de las plantas manufactureras de Japón es el incremento de su motivación en los primeros seis meses de la aplicación de este enfoque gerencial. En la investigación cuantitativa efectuada por este autor, los resultados arrojaron un alto nivel de cambio positivo, gracias al aumento de la motivación de los trabajadores.

Por otra parte, Brunet y New (2003) exponen la existencia de una considerable diversidad en la forma que el Kaizen opera en las organizaciones japonesas. Estos dos autores concuerdan en los efectos positivos de la aplicación del Kaizen en las empresas. Exaltan la elevación del compromiso de los involucrados con la organización, reduciendo con esto el desperdicio, además de mejorar la eficiencia. Sin embargo, para Brunet y New (2003) este enfoque gerencial es maleable, porque permite ser adaptado según las necesidades de cada organización, puesto que surge de las necesidades, el control y el consenso de todos.

En tal sentido, según Cheser (1994) el Kaizen va mas allá de la forma en cómo se define en occidente, es decir, de la mejora continua. Alega que el Kaizen se diferencia de la mejora continua en sus propios principios rectores: El Kaizen Magnament, El Kaizen Grupal y El Kaizen Individual.

Según Suárez y Miguel (2008), Imai (1986) establece varias características con el objeto de implementar el Kaizen. Entre ellas:

a.- El Kaizen y la gerencia: la responsabilidad de innovar y mejorar queda en manos de la alta gerencia, mientras que el mantenimiento de los estándares de trabajo con sus respectivas mejoras incrementales queda en manos de los mandos medios, supervisores, coordinadores y obreros.

b.- El enfoque en los procesos Vs. los resultados.

c.- Seguir continuamente los ciclos de mejora PHRA (acrónimo de Planificar, Hacer, Revisar y Actuar), en los que se hace presente la necesidad de una interrelación constante entre investigación, diseño, producción y ventas. En tal sentido, Imai (1986) afirma que toda acción administrativa puede ser mejorada mediante una cuidadosa aplicación de esta secuencia.

Así mismo, otro aspecto a considerar en este apartado es la estandarización de los procesos EHRA (por su acrónimo, Estandarizar, Hacer, Revisar, Actuar) que no es más que un refinamiento del ciclo PHRA en el que la administración decide establecer primero el estándar, antes de desempeñar la función de regular de PHRA. Estos ciclos deben ser cumplidos por cada uno de los actores de la organización.

d.- Primero la calidad.

e.- Hablar con datos (control estadístico).

f.- El proceso siguiente es el cliente.

Por otra parte, en una investigación realizada por Suárez y Miguel (2008) se puede apreciar un resumen de las investigaciones analizadas por estos autores, que hacen referencia a las dos vertientes existentes sobre el Kaizen.



Cuadro 1. Investigación del Kaizen en su vertiente japonesa

Autores	Enfoque del Estudio / Nivel de Análisis	Principales conclusiones de la investigación	Técnicas y Herramientas del Kaizen utilizadas
Aoki (2008)	Empírico centrado en el macro proceso de construcción de capacidades de la organización	Compuesto por cinco niveles evolutivos que van del nivel precursor, de estructura, estratégico, pro-activo, hasta alcanzar el nivel de aprendizaje organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Estandarización - Eliminación del muda - Técnicas de comunicación - Generación de disciplina - Gestión inter-funcional
Manos (2007)	Conceptual comparativo entre el Kaizen y los eventos Kaizen	<p>El Kaizen centrado en la vertiente japonesa cuenta con cuatro características:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) pequeñas mejoras a lo largo del tiempo; b) por medio de equipos de mejora c) de bajo coste; d) se debe llevar incluso como una forma de vida 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento - Eliminación del muda - Estandarización - 5'S - Técnicas de solución de problemas - Gestión Total del Flujo (Total Flow Management)
Brunet y New (2003)	Empírico con profundidad longitudinal en 11 empresas japonesas	Se debe mantener las ideas o principios rectores del Kaizen a pesar de la gran variedad de prácticas, técnicas y herramientas que se utilizan en las organizaciones.	<p>Despliegue de Políticas (Hoshin Kanri)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concepto de Zero Defects - Pequeños grupos de mejora - Sistema de sugerencias
Berger (1997)	Conceptual orientado a Principios Rectores	<p>Compuesto por tres principios rectores:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) el Kaizen orientado a los procesos; 2) el Kaizen orientado al mantenimiento y la mejora de los estándares; 3) el Kaizen orientado a los individuos 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos de Mejora clasificados en los siguientes apartados: <ul style="list-style-type: none"> a) Círculos de Calidad b) Equipos orgánicos de MC c) Equipos de fuerza de tarea d) Equipos de amplio enfoque
Malloch (1997)	Estudio en la empresa UK Dieselco (multinacional que ensambla motores diesel)	La implementación del Kaizen requiere una aproximación racional estratégica por parte de los gerentes, para evitar confusiones entre conceptos, técnicas y herramientas por parte de los trabajadores. Pero además añade, que la implementación del Kaizen bajo el propio entendimiento de los empleados, ayudó a Dieselco a conseguir los objetivos de gestión planteados	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos de mejora - Estandarización - Control total de calidad - Mantenimiento productivo total
Tanner y Roncarti (1994)	Empírico. Caso de estudio en una organización que lidera el mercado de catéteres intravenosos (Johnson & Johnson Medical's Criticon Vascular Access Facility)	<p>Los factores críticos cruciales para la implementación del Kaizen son:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) enfoque en la acción: relacionado con la puesta en práctica de las propuestas de mejora por parte de los equipos; b) éxitos tempranos; c) vincular las técnicas y las herramientas con las metas; d) gestionar el cambio cultural y de valores; es decir, la implementación del Kaizen en todos los aspectos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos de mejora - Estandarización - Control Total de Calidad - Mantenimiento Productivo total - Justo a Tiempo (JIT)

Fuente: Suárez y Miguel (2008).



Cuadro 2. Aproximaciones básicas del Kaizen en su vertiente occidental

Aproximación práctica	Autores	Características y elementos de aproximación práctica	Técnica y herramientas del Kaizen utilizadas
KaizenBlitz	Laraiaet al. (1999) - Cuscela (1998) - Sheridan (1997) - Tillinghurst (1997)	Esta metodología del Kaizen en su orientación occidental, consiste en una serie de eventos que se realizan durante un grupo relativamente pequeño de días (entre 2 y 5), con el objeto de encontrar y mejorar cualquier muda que se logre identificar en los procesos de trabajo del shopfloor. Asimismo, el KaizenBlitz requiere de cinco elementos centrales para su aplicación: 1) utilizar una perspectiva estratégica para aplicar el KaizenBlitz (crear un plan o programa específico); 2) aplicar los eventos Kaizen para transformar la cultura de la organización, a través del facultamiento (empowerment) de los empleados; 3) asegurarse de que todos entienden los principios y técnicas del KaizenBlitz al momento de aplicarse; 4) reclutar las personas adecuadas para la Oficina de Promoción del Kaizen (KPO); y finalmente, 5) buscar la manera de eliminar las resistencias al cambio por parte de los empleados, incluyendo el miedo ante lo desconocido y las presiones por reducir los costes	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos de mejora - Rediseño de procesos (los blitzes) - Planes de acción de mejora - Value Stream Mapping - Técnicas y herramientas estadísticas - Nivelado de flujos de procesos - 7 herramientas básicas de calidad
Gemba-Kaizen workshops	-Wennecke (2008) - Imai (2007) - Lewis (2007) - Ortíz (2006) - Bodek (2002) - Montabon (1995) - Melnycket al. (1998)	Los Gemba-Kaizen workshops representan un verdadero vínculo entre la estrategia de la organización y la operación cotidiana, con un objetivo central en mente: la eliminación de la muda en corto tiempo. Los elementos claves son: a) conformar un equipo de mejora; b) planificar y anticipar los resultados; c) vínculo estratégico; d) participación de los empleados y e) nombrar un líder del evento	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos de Mejora - Rediseño de procesos (los blitzes) - Planes de Acción de Mejora - Value Stream Mapping - Técnicas y herramientas estadísticas - Nivelado de flujos de Procesos
Office Kaizen	Lareu (2003)	Se sustenta en un modelo que el autor denomina: SLIM-IT. Término que es entendido como la aplicación de diferentes mecanismos que define el autor como "Structure, Lean daily management system, Metrics, Mentoring, Tools, Training, Team-work, and Information Technology". El objetivo de esta metodología del KaufmanConsultingGroup es la reducción de los costes operativos y de gestión de las organizaciones, mediante la eliminación de los mudas, al igual que las anteriores	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos de Mejora - Rediseño de procesos (los blitzes) - Planes de Acción de Mejora - Value Stream Mapping - Técnicas y herramientas estadísticas - Aplicación de Tecnologías de Información - Tutorío (coaching)
KaizenTeian	Japan Human Relations Association (1990)	Dicha aproximación, va mucho más allá del simple sistema de sugerencias de empleados surgido en el ejército norteamericano en los años cuarenta y cincuenta. De hecho, el KaizenTeian opera desde un ángulo más integral a la gestión de la organización bajo tres principios básicos: 1) un sistema de participación, donde los empleados participan de manera voluntaria en la mejora de su trabajo; 2) desarrollo de habilidades, donde la gerencia tiene como responsabilidad entrenar a los empleados en todo momento y los empleados de aprender a través de la práctica. Y finalmente, 3) creación de la fuerza impulsora, compuesto por las políticas de la alta dirección, participación de directivos, el desarrollo de objetivos y de mecanismos de recompensas (preferentemente no monetarios)	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de Propuesta - Equipos de Mejora - Entrenamiento activo - Sistema de recompensas - Compromiso de la alta Dirección

Fuente: Suárez y Miguel (2008).

Por otra parte, según Suárez y Miguel (2008) como resultado del análisis de la literatura existente y siguiendo el esquema propuesto por Dean y Bowen (1994) se pueden proponer tres esferas concéntricas para realizar una analogía por la que puede ser comprendido el Kaizen. La primera de estas esferas la constituye el Kaizen como Filosofía Gerencial, la segunda; el Kaizen como elemento de la Gestión de Calidad Total (GCT) y, por último, el Kaizen como principio teórico de metodologías y técnicas de mejoras.

LA TEORÍA KAIZEN: UNA FILOSOFÍA GERENCIAL

Según Dean y Bowen, (1994) involucra una serie de principios y valores que soportan al sistema de gestión de la organización, entre ellas: prácticas, técnicas o herramientas consideradas en su origen como japonesas, dentro de las cuales se incluye la gestión por calidad total.

Por otra parte, según estos autores se podría decir que algunos teóricos consideran que el Kaizen entendido como una filosofía gerencial representa los cimientos y bases de los valores de la cultura que se vive en el día a día en la empresa Toyota. En tal sentido, Suárez y Miguel (2008) plantean que el Kaizen como filosofía gerencial se caracteriza por entender la gestión de una organización como el mantenimiento y la mejora de los estándares de trabajo.

Es evidente que una de las características resaltantes del Kaizen como filosofía gerencial es que los procesos deben ser estandarizados y que deben ser del conocimiento de todos los empleados de la organización. Según Brunet y New (2003), la fuerza impulsora de esta motivación es el concepto de “Zero Defects”, en el cual los trabajadores de manera espontánea y automática buscan mejoras en los procesos de trabajo.

LA GESTIÓN POR CALIDAD TOTAL DEL KAIZEN

De acuerdo con Dean y Bowen (1999), la segunda esfera concéntrica identifica al Kaizen como un elemento más de la gestión por calidad total (GCT). Para Deming (1986) la mejora continua dentro de la GCT era entendida dentro de sus 14 principios rectores como “mejorar constantemente el sistema de producción y servicios”.

Es evidente que Deming (1986) concuerda en su fundamento con Imai (1986), cuando plantea que la mejora debe ser evolutiva, partiendo de adentro hacia afuera en todo momento. En tal sentido, para Bessant y Caffin (1997) el Kaizen, entendido como mejora continua, no se percibe como simplemente un proceso lineal, en el que una vez implantado un esfuerzo de mejora, este debe mantenerse, además de mejorarse constantemente.

Ambos autores proponen el hecho de que por el contrario el Kaizen se entiende como un proceso dinámico, holístico, evolutivo, compuesto por una serie de niveles por los que una organización puede transitar al aplicar la mejora continua como una capacidad de la empresa.

EL PRINCIPIO TEÓRICO DE METODOLOGÍAS Y TÉCNICAS DE MEJORA DEL KAIZEN

Dean y Bowen (1999) manifiestan que la tercera esfera utiliza al Kaizen como sustento teórico para aplicar metodologías y técnicas que tienen como propósito básico eliminar el desperdicio o “muda”. Esto plantea el hecho de que es a través del Kaizen como principio teórico que se puede mejorar la calidad de los procesos con la reducción de desperdicios, generando productos de calidad, optimizando la entrega de estos, su presencia en el mercado a fin de fomentar el aumento del flujo de dinero en las arcas de la organización.

Por otra parte, Suárez y Miguel (2008) señalan algunas características de esta tercera esfera. En primer lugar, el enfoque a corto plazo. Como lo plantean Sheridan (1997) y Cuscela (1998), se utilizan las ideas de mejoras que surgen de los empleados que conocen los procesos de trabajo a fondo. En tal sentido, al eliminar las mudas o desperdicios, en poco tiempo permite la participación de los empleados y la obtención de resultados positivos de forma rápida.

Además, se busca la eliminación de mudas de forma transversal, por lo que cada proyecto es liderado por algún empleado que es reconocido por su capacidad técnica, generalmente empleados veteranos y con amplia experiencia. De esta forma, para el seguimiento de los proyectos de mejora; es decir, después de los cuatro días, se conforma una serie de comités que monitorean lo previamente implantado.

Se podría decir que el Kaizen, como enfoque gerencial, es una metodología, herramienta o filosofía de vida que evoluciona a través del tiempo perfeccionándose por medio de la mejora continua y eliminando los desperdicios que subyacen en su proceso de construcción como forma filosófica de acción.

De acuerdo con los resultados de Brunet y New (2003), el Kaizen sigue siendo un concepto poco uniforme en su comprensión, incluso para las organizaciones japonesas, quizás porque sus principios básicos, descritos por Imai (1997) y formulados por Berger (1997), son adaptados por los gerentes de las organizaciones, según las necesidades de cada organización. Todo esto genera confusión al momento de comprenderlo en su totalidad y probablemente explique la dificultad para aplicarlo comprendiendo su esencia en occidente.

EL HUMANISMO COMO CORRIENTE EPISTEMOLÓGICA PREDOMINANTE EN EL KAIZEN

Según Barrera (2007), se entiende por humanismo (también enunciado en oportunidades como antropocentrismo) la actitud científica y del conocimiento que centra en el ser humano su referente principal, indistintamente de la carga subjetivista de tal afirmación, pues el llamado a tener lo humano como punto de referencia principal es lo predominante en este modelo. Son consideradas humanistas las posturas tanto filosóficas como metodológicas, que cifran su razón de ser en la persona, tanto como ente particular como universal: toda la persona, todas las personas.



En este sentido, el humanismo más allá de estudiarse como movimiento cultural, originado –como corriente- gracias a los intelectuales del renacimiento (s. XIV), quienes renovaron el estudio de las lenguas y literaturas antiguas, se analiza como una actitud para realzar al ser humano como objeto de reflexión y de acción, es decir, subrayando la acción transformadora positiva del ser humano.

Para Barrera (2007), puede considerarse -en sentido general- al humanismo, como modelo epistémico, pues al ubicar al ser humano (hombre, mujer, niño, niña, familia, pueblo, sociedad) como centro de sus intereses, y mediante esta actitud determinar la manera de apreciar las cosas, de actuar, se obliga a múltiples reflexiones sobre lo humano, propiciando amplios desarrollos en ciencia, arte, filosofía, literatura, educación, política, economía.

Según el autor citado, este modelo antropocéntrico privilegia el estudio y comprensión del ser humano ante el universo. Se expresa en diversas vertientes del conocimiento, en corrientes psicológicas, en antropología, política, arte, literatura. Los métodos humanistas son comprensivos, con propósitos de eulerización (integrativos).

Para Lorda (2009, p. 27), el humanismo no es un conjunto de recetas, sino un ideal de formación. El que no sea muy preciso, o no se someta bien a los requisitos del método científico, no le quita ni un ápice de su valor. “Una gota de sabiduría vale más que un océano de estadísticas. Pero no hay por qué competir con las ciencias positivas o menospreciar las estadísticas. También tienen su lugar. La sabiduría está en el orden y el equilibrio”.

Por lo anteriormente expuesto, puede señalarse que la Teoría Kaizen se considera humanista. En este sentido, Imai (1997; citado por Yonque, García y Ráez, 2002) al explicar la esencia de esta filosofía como mejoramiento progresivo en el cual se involucra a todos, señala que la forma de vida de los seres humanos, individualmente, en la familia, el trabajo y la sociedad, muy valiosa, por lo que requiere mejorarse continuamente.

Yonque, García y Ráez (2002) reiteran que el Kaizen es una forma de vida, que involucra a gerentes y trabajadores en ese proceso de mejora progresiva de las organizaciones. En este sentido, el mejoramiento continuo orientado a las personas, privilegia sus esfuerzos como seres humanos, miembros de una familia, de una sociedad y una organización, lo cual trasciende a todos los cargos, independientemente de si se trata de la alta dirección o el nivel operativo; en otras palabras: tratar al hombre más que como trabajador, como ser humano.

Partiendo del planteamiento del Kaizen como mejoramiento continuo y progresivo, se observa que este involucra a todos los integrantes de las organizaciones, desde la alta gerencia hasta los trabajadores con cargos de la menor jerarquía, es decir: un asunto de todos.

Asimismo, no se limita al ámbito empresarial, pues se extiende a la vida social y familiar de las personas. Ante el deseo de los individuos de mejorar sus vidas, se

presenta el Kaizen como un enfoque humanista basado en la idea de que todo ser humano puede contribuir a mejorar tanto su lugar de trabajo, como su existencia.

Gil y Giner (2010) añaden que el Kaizen genera pensamientos orientados al proceso, pues este debe ser mejorado, para obtener mejores resultados; Además, está orientado a las personas, dirigiéndose a los esfuerzos de las mismas. No solo se valoran los resultados obtenidos, sino también la habilidad, el esfuerzo y el espíritu de superación demostrados.

Por otra parte, a pesar del planteamiento de Suárez y Miguel (2008), en quienes persiste cierta ambigüedad e inconsistencia en la literatura sobre el Kaizen, en el presente trabajo se pretende resaltar el enfoque altamente humanista de esta teoría.

La definición inicial de Kaizen propuesta por Imai (1986, 1997) se refería a este como "el mejoramiento continuo que involucra a todos, gerente y trabajadores por igual". Es decir, desde el comienzo, la teoría Kaizen lleva implícita la importancia de la participación de los empleados (como personas, no como recursos) en el progreso de las organizaciones, mediante la mejora de la labor de cada uno de ellos.

En este sentido, la Asociación de Relaciones Humanas del Japón (citado por Suárez y Miguel, 2008, p. 288) señala que en ocasiones el Kaizen ha sido visto como "una fuerza ética capaz de resolver problemas en el día a día, plenamente convencido y de manera voluntaria".

Considerando el planteamiento anterior, se percibe el Kaizen como una «filosofía de vida», la cual interviene en todos los ámbitos de la existencia del ser humano, entre los cuales se incluye el laboral; en consecuencia, se presenta una armonía en todos los aspectos de la vida de las personas, lo cual influirá en el ámbito laboral de cada uno, y en consecuencia, en la productividad de las empresas. Partiendo de esto, se considera importante el equilibrio en las distintas áreas de la vida de cada persona, así como de las personas entre sí y con las organizaciones.

EL KAIZEN Y LOS PARADIGMAS DE INVESTIGACIÓN

Gracias a la capacidad del hombre por indagar para buscar las respuestas a su realidad se han producido innumerables adelantos en el campo del saber. Sin embargo, vale la pena destacar que cada investigador ejecuta diversas formas y métodos de llevar a cabo el proceso científico, los cuales han venido evolucionando a lo largo del tiempo.

Es así como se originan los paradigmas de investigación, definidos como "una estructura coherente constituida por una red de conceptos, de creencias metodológicas y teóricas entrelazadas, que permiten la selección, evaluación crítica de temas, problemas y métodos" (Hurtado y Toro, 2007, p. 26). Para Gage (citado en Escribano, 2004, p. 336), "son modelos, pautas o esquemas, son modos de pensar y articular investigaciones que una vez aplicadas conducen al desarrollo de teorías".

Con base en estas definiciones, se puede señalar que los paradigmas vienen a ser la forma en cómo el investigador abordará el objeto de estudio y aplicará los métodos para



explicar, analizar, comprender e interpretar lo estudiado. En este orden de ideas, es importante destacar que para la mayoría de los autores, existen varios tipos de paradigmas. Sin embargo, en el presente trabajo se estudian dos, a saber: el positivismo, presente en la modernidad; y el postpositivismo, ubicado en la postmodernidad.

El Positivismo, cuyo precursor fue Augusto Comte (1798–1857), surge a finales del siglo XIX. Según este paradigma, el investigador debe ser objetivo e independiente de los objetivos de la investigación. “Es posible captar la realidad mediante el uso de los instrumentos de investigación, como lo son los experimentos y cuestionarios” (Blaxter, Hughes y Tight, 2008, p. 74). Hurtado y Toro (2007) también señalan que el científico debe dejar a un lado sus prejuicios y juicios de valor, lo cual logrará a través de la comprobación de su experiencia, así como la observación del fenómeno.

Puede decirse que el paradigma positivista pretende que el investigador deje su subjetividad a un lado para estudiar el hecho, mediante su experiencia, observación y control del proceso, por lo cual conlleva a la cuantificación de datos a través del método hipotético–deductivo.

En virtud de lo explicado, este enfoque se rige por la metodología cuantitativa, la cual “tiende a usar instrumentos de medición y comparación que proporcionan datos cuyo estudio requiere el uso de modelos matemáticos y estadística”, para medir las variables de estudio, comprobar hipótesis, además de descubrir leyes (González y Rodríguez, citados por Hurtado y Toro, 2007, p. 41).

A juicio de Galeano (2004), las metodologías cuantitativas principalmente demandan objetivos orientados a medir variables cuantificables, verificar hipótesis, generalizar a poblaciones amplias los resultados de la investigación, definir políticas sociales vinculadas a niveles de empleo, productividad, ingreso o variables demográficas. Asimismo, las investigaciones cuantitativas son objetivas, porque existe independencia en la relación sujeto–objeto; además son propias de las ciencias naturales, se delimitan en espacio y tiempo, clasifican y sistematizan los datos.

Por otro lado, se encuentra el paradigma postpositivista, el cual surge en oposición al positivismo y su metodología cuantitativa. A diferencia del anterior enfoque, este se basa en la subjetividad del investigador frente al objeto de estudio, por lo que “apunta a la comprensión de la realidad como resultado de un proceso histórico de construcción a partir de las lógicas de sus protagonistas. Hace especial énfasis en la valoración de lo subjetivo, lo vivencial y la interacción entre los sujetos de la investigación” (Galeano, 2004, p.18).

Aunado a ello, Hurtado y Toro (2007) indican que, además de la subjetividad, el enfoque postpositivista presenta otras características como la flexibilidad, puesto que permite la libertad de usar varios métodos; la particularidad, porque no pretende formular leyes universales, sino estudiar situaciones específicas; se basa en la comunicación y el diálogo, pues no requieren pruebas matemáticas, ni estadísticas, debido a que la realidad es vivida y expresada por los sujetos.

Esto es reiterado por Galeano (2004, p. 18), quien manifiesta que para el investigador postpositivista la objetividad plena no existe, “como miembro participa y vive en la realidad que analiza, tiene compromisos e intereses, lo cuales no necesariamente coinciden con los de los actores que estudia. Trabaja de manera interactiva para aflorar las diferentes lógicas presentes en los actores sociales”.

El enfoque postpositivista hace uso de la metodología cualitativa, la cual proporciona una descripción verbal o explicación de los hechos, su esencia, naturaleza, comportamiento, en contraste con la exposición ofrecida en la investigación cuantitativa que se circunscriben a cifras.

De acuerdo con Martínez (2010), la investigación cualitativa es común en las ciencias humanas, puesto que estudia las creencias, valores y actitudes; mientras que, como se dijo anteriormente, en las ciencias naturales la tendencia es a favor del enfoque cuantitativo.

Asimismo, la metodología cualitativa demanda los propósitos de investigación orientados a comprender, transformar la realidad social, reconocer las prácticas sociales, conocer las tradiciones, cotidianidad, experiencia, percepciones, emociones, opiniones, modos de vida de las personas, la historia y estudios etnográficos (Galeano, 2004).

Según Martínez (2010) y Galeano (2004), los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación del participante, así como las entrevistas no estructuradas o en profundidad. Para ellos, todas las personas cuentan, porque poseen un conocimiento importante que permiten comprender la realidad.

Una vez estudiado el Kaizen, el positivismo y postpositivismo, puede decirse que en esta teoría ambos paradigmas se hacen presentes. Por una parte, tal como lo indica Galeano (2004, p. 23), uno de los objetivos que demanda la metodología cualitativa es “rescatar el mundo de la interioridad de los actores sociales en sus relaciones con el contexto: desentrañar lógicas, prácticas, percepciones, emociones, vivencias, modos de vida, opiniones, visiones y significados”.

Precisamente para el Kaizen, todos los miembros de la organización participan en el proceso de cambio, por lo cual sus opiniones, comentarios sobre la visión de una determinada situación, así como los aportes que puedan efectuar a fin de solucionar un conflicto son tomados en cuenta para mejorar constantemente.

Por ser el Kaizen parte fundamental de la cultura organizacional, tanto el humanismo como la metodología cualitativa del postpositivismo resultan de gran importancia para comprender el proceso, puesto que todos los miembros participan activamente al describir a los gerentes lo que ocurre en su entorno, cómo pueden mejorar, progresar, cambiar esa realidad, sin detenerse, pues los individuos asumen su responsabilidad a la hora de efectuar las tareas y expresar su experiencia a sus líderes y a las generaciones siguientes, como parte de la estandarización que hace referencia la teoría.



Asimismo, tanto la comunicación como los integrantes de la organización son fundamentales en el Kaizen, por ello se enfoca en el humanismo y en el postpositivismo, debido a que son las personas quienes llevan a cabo la mejora para lograr la calidad, a través de su esfuerzo, disciplina, manejo del tiempo, desarrollo de habilidades, participación, compromiso, entre otros (Alarcón, 1998).

Por otra parte, el positivismo es aplicado cuando se miden los resultados del proceso, es decir, la productividad es medible, cuantificable y verificable. Además, según Alarcón (1998), los problemas deben cuantificarse, mientras que los objetivos deben ser cubiertos en determinados plazos.

También debe tomarse en cuenta lo señalado por Lareau (2003), quien explica que durante la puesta en marcha del Kaizen, se ejecutan herramientas estadísticas que contribuyen con el control analítico de la calidad, entre ellas: diagrama de Pareto, causa y efecto, dispersión, árbol, matricial, flecha, afinidad, entre otras.

Estos diagramas ayudan a tener una visión global del proceso y tener respuesta sobre algunos aspectos como el desarrollo de las tecnologías, nuevos productos, reducción de costos, ahorro de energía, análisis competitivo, administración de las ventas y del mercado.

CONSIDERACIONES FINALES

El Kaizen llegó a América como un modelo promisorio de exitosas prácticas japonesas, el cual se multiplicó en las organizaciones occidentales, debido -por un lado- a sus célebres antecedentes, y -por el otro- a que su aplicación no necesita grandes inversiones.

Para muchos, adoptar las prácticas del Kaizen era una fórmula segura hacia el triunfo, sin embargo, incluir estas políticas en una empresa no hace prosperar el negocio automáticamente; es necesario estar conscientes de las diferencias culturales entre ambas regiones, pues las empresas occidentales están más orientadas a los resultados, mientras que para las organizaciones orientales, tanto el proceso como el resultado, son igualmente relevantes; el segundo es consecuencia del primero.

En este sentido, no debe verse el Kaizen como un método para hacer más productiva la empresa, sino que esta mejora ocurrirá como consecuencia lógica del cambio en el modo de hacer las cosas, en el progreso gradual, espontáneo, voluntario, continuo.

El Kaizen no es un "simple" programa de mejora, aunque se aplique su metodología detalladamente; para que realmente resulte útil en una organización, esta debe adoptarlo como elemento filosófico de su modelo de negocio, es decir, debe formar parte de los cimientos y base de los valores y la cultura que se vive en el día a día en las empresas.

Sin embargo, la mayoría de las organizaciones en el mundo occidental evalúa únicamente -o al menos primordialmente- los resultados, esto limita su competitividad y su posibilidad de mejorar. Es necesario romper con la visión cortoplacista y enfocada en las ganancias de la mayoría de las empresas occidentales.

Se requiere otra visión de la empresa, que se ocupe primero de las personas, luego de todo lo demás. Al orientarse a las personas, su esfuerzo en mejorar el proceso se ve recompensado y se observará que la competitividad mejorará a largo plazo.

Según la orientación japonesa, el Kaizen es una filosofía de vida, gracias a la cual todos los integrantes de las organizaciones deciden solucionar las situaciones presentadas día a día, continuamente, convencidos y de forma voluntaria, lo cual proporciona beneficios personales, familiares, sociales, laborales. Como consecuencia de estos, cada trabajador mejorará su propia vida, y contribuirá a la productividad empresarial.

Todo esto solo puede ocurrir si la empresa está centrada en sus trabajadores, si estos se encuentran motivados, si han desarrollado sentido de pertenencia hacia la organización, pues se reconoce que el espíritu de esta depende de lo que sus empleados hagan de ella, lo cual potenciará la fuerza interna de cada trabajador.

A partir de las consideraciones anteriores, se establece que la filosofía kaizen es humanista, pues su referente principal es el ser humano, y las mejoras que este puede generar, no solo a las organizaciones, sino a su propia vida, tomando en cuenta su acción transformadora, independientemente del cargo que ocupe, pues se resalta el ser humano como persona, no como trabajador.

Al incluir la teoría Kaizen en el modelo epistémico humanista se toma en cuenta el valor otorgado a la vida humana, privilegiando los esfuerzos y el progreso sobre el resultado obtenido. Se trata de mejorar la vida de las personas, como individuos, integrantes de una familia, de una sociedad, de una empresa. Cada grado de mejora está integrado con el siguiente, por tanto la productividad empresarial es solo una arista del proceso de mejora de la existencia del hombre.

Adicionalmente, se evidencia que en la teoría Kaizen confluyen ambos paradigmas de investigación –cualitativo y cuantitativo- y cada uno de estos será predominante dependiendo de la versión, oriental u occidental, de su aplicación. En todo caso, se observa el paradigma postpositivista cuando todos los miembros participan activamente en las mejoras empresariales, priorizando el proceso y el ser humano sobre el resultado; por su parte, el paradigma positivista se observa en la medición de los resultados del proceso, el cual es cuantificable, verificable.

Partiendo de estos señalamientos, la transferencia del Kaizen a las empresas occidentales requiere de una profunda clarificación y reinterpretación del concepto antes de llevarlo a la práctica, con el fin de evitar errores, frustraciones o decepciones en su aplicación, pues las empresas en la actualidad persiguen una visión más integral y holística, en lugar de una serie de pasos y metodologías preestablecidos para “el éxito”.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alarcón, J. (1998). Reingeniería de procesos empresariales. España. Fundación Confemetal.

- Barrera, M. (2007). Modelos epistémicos en educación e investigación. Venezuela. Ediciones Quirón.
- Berger, A. (1997). Continuous Improvement and Kaizen: Standardizations and Organizational Designs. Integrated Manufacturing System. Vol. 8, Núm. 2, Pp. 110-117.
- Bessant, J. (2003). High Involvement Innovation. Chichester West Success. England. John Wiley and Sons Ltd.
- Bessant, J. y Caffyn, S. (1997). High-Involvement Innovation Through Continuous Improvement. International Journal Technology Management. Vol. 14, Núm. 1, Pp. 7-28.
- Blaxter, L.; Hughes, C. y Tight, M. (2008). Cómo se investiga. España. Editorial GRAÓ.
- Bodek, N. (2002). Kaizen: Kazam!. T + D. Vol. 56, Núm. 1, Pp. 60-61.
- Brunet, A. y New, S. (2003). Kaizen in Japan: an Empirical Study. International journal of Operations & Production Management. Vol. 23, Núm. 12, Pp. 1426-1446.
- Cheser, R. (1994). Kaizen is more than continuous improvement. Quality Progress. Vol. 27, pp. 23-25.
- Cheser, R. (1998). The effect of Japanese kaizen on employee motivation in US manufacturing. The international journal of organizational analysis. Vol. 6, Núm. 3, Pp. 197-217.
- Cuscela, K. (1998). Kaizen Blitz: Attacks Work Processes at Dana Corp. IIEE Solutions. Vol. 30, Núm. 4, Pp. 29-31.
- Dean, J. y Bowen, D. (1994). Management theory and total quality improvement research and practice through theory development. Academy of Management Review. Vol. 19, Núm. 3, Pp. 392-418.
- Deming, W. (1986). Out of the crisis. Usa. MIT/CAES.
- Escribano, A. (2004). Aprender a enseñar. Fundamentos Didáctica General. España. Ediciones de la Universidad de Castilla – La Mancha.
- Farley, C., (1999). Despliegue de políticas del Kaizen. México. Fundación Mexicana de la Calidad Total y Centro de Productividad de Monterrey.
- Galeano, M. (2004). Diseño de proyectos en la investigación cualitativa. Colombia. Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Gil, M. y Giner, F. (2010). Cómo crear y hacer funcionar una empresa. España. Ediciones ESIC.



- Hurtado, I. y Toro, J. (2007). Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio. Venezuela. Editorial CEC.
- Imai, M. (1986). Kaizen-The key to Japan's Competitive Success. Usa. Random House.
- Imai, M. (1997). Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa. México. CECOSA.
- Imai, M. (2006). What is total Flow management under Kaizen focus? Three days Conference lecturer. España.
- Lareau, W. (2003). Office Kaizen: Cómo controlar y reducir los costes de gestión en la empresa. España. FC Editorial.
- Lillrank P. y Kano N. (1989). Continuous Improvement: Quality Control Circles in Japanese industries. Usa. Ann Arbor MI: University of Michigan.
- Lorda, J. (2009). Humanismo. Los bienes invisibles. España. Ediciones Rialp.
- Martínez, M. (2010). Ciencia y arte en la metodología cualitativa. Métodos hermenéuticos, Métodos fenomenológicos, Métodos etnográficos. México. Editorial Trillas.
- Newitt, D. (1996). Beyond BPR & TQM - Managing through processes: Is kaizen enough? Inglaterra. Institution of electric engineers.
- Ohno, T. (1978). Toyota Production System. Beyond Large-Scale Production. Usa. Productivity Press.
- Sheridan, J. (1997). Kaizen Blitz. Industry Week. Vol. 246, Núm. 16, Pp. 18-25.
- Styhre, A. (2001). Kaizen, ethics, and care of the operations: management after empowerment. Journal of Management Studies. Vol. 38, Núm. 6, Pp.795-810.
- Suárez, M. y Miguel, J. (2008). Encontrando al Kaizen: un análisis teórico de la mejora continua. Documento en línea. Disponible en: <https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/1378/3117757%5B1%5D.pdf?sequence=1>. Consulta: 09/04/2013.
- Yonque, J. García, M. y Ráez, L. (2005). Kaizen o la mejora continua. Industrial Data © UNMSM. Facultad de Ingeniería Industrial. Documento en línea. Disponible en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v05_n1/kaisen.htm. Consulta: 07/04/2013.