



Recepción: 16/ 10/ 2016

Aceptación: 10 / 12/ 2016

Publicación: 15/ 01/2017

## **Filosofía gerencial Kaizen dirigido al talento humano con responsabilidades gerenciales administrativas**

---

*Kaizen management philosophy aimed at human talent with administrative management responsibilities*

*Filosofía de gerenciamiento Kaizen voltada ao talento humano com responsabilidades de gerenciamiento administrativo*

Josía Jeseff Isea-Argüelles<sup>1</sup>

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

Julio Juvenal Aldana-Zavala<sup>2</sup>

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

**Correspondencia:** [josiaisea@gmail.com](mailto:josiaisea@gmail.com)

<sup>1</sup> Docente de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, Santa Ana de Coro, Venezuela.

<sup>2</sup> Docente de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, Santa Ana de Coro, Venezuela.

## Resumen

La investigación fue determinar la efectividad de un programa en filosofía gerencial Kaizen dirigido al talento humano con responsabilidades gerenciales administrativas de la UNEFM. Se aplicó una investigación evaluativa con un diseño cuasi experimental, se tiene que el tratamiento aplicado al grupo experimental surtió efectos positivos por cuanto existió diferencia estadística entre el momento inicial (sin tratamiento) y el momento final (una vez aplicado el tratamiento). Por lo que se puede señalar que la población pasó de un estado neutral a un estado positivo en torno a la variable de investigación. La filosofía Kaizen, puede ser aplicada en organizaciones donde se pretenda alcanzar el éxito mediante la implementación de una filosofía de gestión que sea pertinente con la visión de calidad total, esto implica que el talento humano se forma progresivamente para comprender el abordaje del aprendizaje continuo, lo cual permitirá consolidar la eficiencia como visión de trabajo.

**Descriptor:** Circulo de calidad, Cambio organizacional, Modernización, Comportamiento organizacional.

## Abstract

The research was to determine the effectiveness of a program in Kaizen management philosophy aimed at human talent with administrative management responsibilities of UNEFM. An evaluative investigation with a quasi-experimental design was applied, the treatment applied to the experimental group had positive effects because there was a statistical difference between the initial moment (without treatment) and the final moment (once the treatment was applied). So it can be noted that the population went from a neutral state to a positive state around the research variable. The Kaizen philosophy can be applied in organizations where it is intended to achieve success by implementing a management philosophy that is relevant with the vision of total quality, this implies that human talent is gradually formed to understand the approach to continuous learning, which will allow consolidating efficiency as a work vision.

**Descriptors:** Quality circles, Organizational change, Modernization, Innovation behaviour.

## Resumo

A pesquisa foi determinar a eficácia de um programa na filosofia de gerenciamento Kaizen voltado para o talento humano com responsabilidades de gerenciamento administrativo da UNEFM. Foi aplicada uma investigação avaliativa com desenho quase experimental, o tratamento aplicado ao grupo experimental teve efeitos positivos, pois houve diferença estatística entre o momento inicial (sem tratamento) e o momento final (após a aplicação do tratamento). Portanto, pode-se notar que a população passou de um estado neutro para um estado positivo em torno da variável de pesquisa. A filosofia Kaizen pode ser aplicada em organizações nas quais se pretende obter sucesso, implementando uma filosofia de gerenciamento relevante para a visão de qualidade total; isso implica que o talento humano seja gradualmente formado para entender a abordagem do aprendizado contínuo, o que permitirá consolidar a eficiência como uma visão de trabalho.

**Descritores:** Círculo de qualidade, Mudança organizacional, Modernização, Comportamento organizacional.

## Introducción

Las empresas como organizaciones productivas, deben encaminarse hacia la eficiencia de las mismas, debido que esto les permitirá ahorrar recursos en la medida que optimizan los resultados, es decir, que con la menor cantidad de recursos disponibles puedan lograr los objetivos propuestos o que con esa misma cantidad puedan obtener mayores objetivos de los que se habían propuesto inicialmente.

Esta es una realidad a la cual se encamina muchas empresas en el mundo, debido que ha existido una crisis global, que ha conllevado a reducir gastos operativos, fusión entre empresas, e incluso despido de personal. Esto hace, que tanto empresarios como el capital humano de las organizaciones deban trabajar en pro de optimizar los recursos que poseen, sin perder la calidad del producto que ofrecen a los clientes, por cuanto, correrían el riesgo de perder mercado en un mundo donde la competitividad cada vez es más agresiva.

Ante esta situación, por solo citar un país que reflejó la crisis global, como lo fue Argentina, el Portal Profesionales (2009) reseña lo siguiente:

Desde el estallido de la crisis mundial en octubre 2009, de acuerdo con un relevamiento en esas carteras y según fuentes gremiales, en el mercado formal de

trabajo más de 32.000 personas fueron afectadas con despidos, suspensiones, reducciones de jornada o quitas salariales, mientras que cerca de 1.174 compañías solicitaron conciliaciones y aperturas de procedimientos de crisis de empresa. Por ejemplo en la provincia de Buenos Aires, el Ministerio de Trabajo contabilizó un total de 440 despidos, 1.801 suspensiones y 177 trabajadores formales afectados por reducciones de la jornada laboral.

Como puede reflejarse, ha existido en estos últimos años una recesión económica mundial, la cual ha afectado a unas empresas en mayor medida y a otras quizás no tanto, sin embargo, ante lo fluctuante que aún puede mantenerse el mercado, las organizaciones empresariales deben buscar optimizar sus recursos, tanto humanos como financieros, de tal modo, que puedan sacar mayores beneficios y poder superar satisfactoriamente los tiempos de crisis. En este sentido, el Banco Mundial (2012) informa que,

La economía mundial está mostrando señales de recuperación, pero los países pobres todavía están sufriendo las consecuencias de la crisis financiera y la recesión mundial. Los países más pobres necesitan ayuda adicional para superar la recesión mundial. Estas naciones pueden desempeñar una función clave de ayuda para reactivar la demanda mundial, pero necesitarán acceso a financiamiento durante años en el futuro. El Banco propone la creación de un fondo para superar la crisis de modo que pueda prestarse asistencia rápida a los países vulnerables después de esas crisis.

Este informe hace pensar que por un tiempo indefinido existirá incertidumbre en los mercados mundiales, lo que desde luego afecta directa o indirectamente al mundo empresarial. En este sentido, como se mencionó al principio, las empresas deben buscar mecanismos que le permitan ser eficientes en la optimización de los recursos que tienen, para así, poder ofrecer un servicio de calidad al cliente.

Esta perspectiva, debe ser entendida por el capital humano de las empresas, bien sean estas de tipo privado o gubernamentales, por cuanto solo con cambios en la visión del capital humano, las empresas verdaderamente podrán estar frente a la posibilidad de poder ser eficientes en la optimización de sus recursos, siendo el de mayor importancia, como se ha mencionado el capital humano.

En concordancia con lo planteado, en los últimos años se viene desarrollando en el mundo empresarial, una filosofía gerencial conocida como “Kaizen”, la cual en palabras sencillas se puede definir como “cambio para mejorar”. En este sentido, López (2001) señala que el Kaizen

es “una cultura de cambio constante para evolucionar hacia mejores prácticas, es lo que se conoce comúnmente como "mejoramiento continuo" (p. 2). Por lo tanto, el Kaizen, más que ser una simple estrategia gerencial, es una filosofía que le permite a la empresa que la adopte, propiciar una culta de continuo mejoramiento en la procura de optimizar su eficiencia y eficacia. Siguiendo el orden de ideas, Lefcovich (2003) señala que,

La filosofía de Kaizen supone que nuestra forma de vida -sea nuestra vida de trabajo, vida social o vida de familia, merece ser mejorada de manera constante. 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 compañía (p. 4).

Esta postura implica que el capital humano de una empresa deba no solo formarse en Kaizen para optimizar los recursos de la misma, sino, que debe interiorizarlo como un estilo de vida que conlleva día a día a trabajar en ser mejor persona, mejor empleado, en la medida que procura cambios no solo para sí, sino, para su entorno social – laboral.

En este sentido, el Kaizen debe ser promovido para la adquisición de una nueva visión sobre lo empresarial, la cual permita trabajar día a día con conciencia innovadora y productiva, debido que esto permite que desde la empresa se pueda brindar un apoyo al resto de la sociedad en la consolidación de un mejor estado de vida, tanto individual como colectivo.

Por lo tanto, el Kaizen se hace pertinente para las empresas hoy día, por cuanto les ayudará a optimizar su funcionamiento con lo cual estarán en mayor disponibilidad de no desperdiciar recursos que incrementen los costos, gastos, es decir, los pasivos, sino, que por el contrario los activos se incrementen en la medida que el capital humano aporta comprometidamente a la optimización integral de la empresa.

Desde esta perspectiva, el Kaizen no solo debe ser abordado por la empresa privada, sino, que las de tipo gubernamental, también deben incorporarlo en procura de mejorar su funcionamiento, por cuanto, muchas veces ocurre que el capital humano de las empresas públicas no tiende a valorar los recursos con que cuenta para el funcionamiento de la organización, con lo cual tiende a no aprovecharse eficientemente los mismos; es ahí, donde se hace imperante un cambio en la cultura del capital humano, siendo una opción válida la filosofía del Kaizen, quien ha dado excelentes resultados en empresas como la Toyota.

Esta eficiencia lograda por esta compañía es un digno ejemplo a seguir, tanto por empresas privadas como públicas, especialmente estas últimas, por cuanto dependen por lo general de recursos asignados desde un gobierno central, siendo este el caso de las universidades

venezolanas, a las cuales se les asigna un presupuesto anual por parte de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU); el cual puede cubrir la totalidad de lo que realmente necesita una universidad para su funcionamiento normal. Sin embargo, esto en los últimos años al parecer no está sucediendo, tal como lo indica Centeno (2012) al reseñar:

Tras largas horas de discusión entre los miembros de la Comisión de Presupuesto del Núcleo de Vicerrectores Administrativos de las universidades nacionales, durante la reunión del pasado 24 de abril en la UCV, un aspecto quedó notablemente en evidencia: las universidades nacionales están atravesando por una delicada situación económica producto del escaso presupuesto asignado a las casas de estudio para el ejercicio 2012. Situación ésta que se ha repetido en los últimos cinco años, pero que se agudiza para el actual ejercicio económico, puesto que no sólo existen insuficiencias para los gastos de funcionamiento, sino que ya se están afectando los recursos destinados al pago de personal y los sistemas de salud (p. 1).

Esta situación conlleva que el capital humano de las universidades deba de optimizar los recursos con los cuales cuenta para cumplir con sus funciones diarias, de lo contrario se corre el riesgo de no poder prestar eficientemente el servicio requerido por el usuario. Ante esta situación, se hace necesario la implementación de alternativas que coadyuven en la optimización de los recursos, de ahí, que la filosofía Kaizen podría ser un factor que impulse una nueva visión en el capital humano de las universidades venezolanas.

En este sentido, la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), no escapa a esta realidad presupuestaria, por lo que el capital humano que labora en la misma cumple con los criterios de inclusión necesarios para acceder a la filosofía Kaizen, por cuanto la misma ayudaría a generar una nueva visión que procure la optimización de los recursos con los cuales se cuenta, en la medida que promueve una mayor eficiencia para el logros de metas propuestas.

Por otro lado, la filosofía Kaizen, podría contribuir con el crecimiento integral del capital humano de la UNEFM, por cuanto, se ha observado que específicamente en el Núcleo Los Perozos de esta cada de estudio, se encuentran evidencias que permiten deducir la existencia de planes de optimización del capital humano, debido que no se percibe pro actividad por parte de la mayoría

de los empleados, quienes solo se limitan a cumplir con sus obligaciones administrativas y gerenciales.

En este orden de ideas, se ha podido constatar que no existe un plan estratégico que conlleve a promover la utilización eficiente de los recursos con los cuales cuenta la universidad, así mismo, los gerentes no organizan círculos para dialogar con el capital humano sobre los inconvenientes que puedan estar sucediendo, así mismo, tampoco escuchan sugerencias para realizar de un mejor modo las diversas actividades administrativas y gerenciales. Por consiguiente, la actual investigación se basa en determinar la efectividad de un programa en filosofía gerencial Kaizen dirigido al talento humano con responsabilidades gerenciales administrativas de la UNEFM, núcleo Los Perozos, Coro, Estado Falcón.

## Desarrollo

### Kaizen

La filosofía gerencial Kaizen, es un modo de entender con una visión basada en el éxito continuo, el rol que debe desempeñar el capital humano en la empresa, originándose una sinergia que orienta hacia una mayor productividad, basada en la calidad y eficacia, de la organización. En este sentido, es necesario estudiar la recopilación de la palabra Kaizen que realiza Suárez (2009):

A pesar de que el término *Kaizen* es definido por Masaaki Imai en sus dos libros del tema (1986; 1997), esta palabra japonesa que significa «mejoramiento», todavía no tiene una explicación detallada que le permita brindar mayor claridad de su contenido teórico. Diferentes autores han intentado explicarlo desde diferentes perspectivas. El propio Imai (1989: 23) lo define 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: 28).

Partiendo de lo expuesto, puede señalarse que el Kaizen, es una filosofía gerencial que permite trabajar constantemente en el mejoramiento continuo de todos los procesos donde se ve involucrada la empresa, y los mismos, deben ser abordados por todo el capital humano de la misma, es decir, desde el más alto ejecutivo hasta el empleado con menor rango, debido que no se trata de caminar hacia la excelencia de un modo individual o aislado, sino, que debe hacerse en conjunto con lo cual se produce sinergia que constituye el éxito total de la organización.

Es así, que la filosofía gerencial Kaizen, ha permitido a empresas como “Toyota”, posicionarse de un mercado mundial basada en la búsqueda constante del éxito en todo su ciclo productivo. Por lo tanto, es de destacar, que tal filosofía gerencial debe ser asumida por el empleado como un estilo de vida dentro y fuera de la empresa, por cuanto no solo se trata de cumplir cada vez mejor con el trabajo encomendado, sino, que la filosofía gerencial Kaizen, abarca lo humano del trabajo, trasladando a la vida de éste la búsqueda constante del éxito.

En base a lo descrito, la filosofía gerencial Kaizen, no solo involucra, la parte profesional del empleado, sino, lo humano de éste, por lo tanto, se convierte en un modo integral de fortalecer cada vez más al empleado desde todas las perspectivas inherentes a éste; con lo cual, la empresa garantiza la mayor satisfacción posible en el empleado, viéndose retribuida tal aptitud con una mayor productividad del mismo. En concordancia con lo planteado, Suárez (2009) expone que:

La Asociación de Relaciones Humanas del Japón (1992: 4) señala que para los japoneses, la palabra *Kaizen* se asume como un símbolo a los problemas y luchas de cada día, y del modo en el que los empleados se enfrentan a todo ello. De hecho, en ocasiones el *Kaizen* ha sido visto como una fuerza ética (interna que se encuentra en uno mismo) de cada trabajador, que es capaz de resolver problemas en el día a día, plenamente convencido y de manera voluntaria (p. 5).

Esta postura, es la que permite entender al Kaizen como una filosofía de vida aplicada a la gerencia de las empresas, entendiéndose gerencia a todo el proceso que involucra a la misma, es decir, a todos y cada uno de los departamentos que conformar la organización. Es así, que Masaaki (2006), indicaba que el *Kaizen* significa: “Mejoramiento continuo, pero mejoramiento 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”.

En función de lo expuesto, la filosofía gerencial Kaizen, es asumida de un modo individual por cada trabajador, pero el producto de tal actitud se traduce en beneficio colectivo para la empresa, con lo cual se constituye una búsqueda interminable del éxito en pro de constituirse en una organización sólida basada en principios éticos – gerenciales que promueven el éxito continuo de la misma. Continuando con lo expuesto, Suárez (2009) define el Kaizen como:

Una filosofía de gestión que genera cambios o pequeñas mejoras incrementales en el método de trabajo (o procesos de trabajo) que permite reducir despilfarros y por

consecuencia mejorar el rendimiento del trabajo, llevando a la organización a una espiral de innovación incremental (p. 91).

La búsqueda constante del éxito, involucra optimizar los recursos con los cuales cuenta la empresa para desarrollar su proceso productivo, lo cual involucra una evaluación para conocer los resultados que se obtienen, y así, establecer planes que permitan orientar día a día a la empresa hacia la consolidación del éxito total. En este sentido, Munch (2006, p. 34) señala que la estrategia de Kaizen consiste en definir con claridad las responsabilidades: la del trabajador es mantener los estándares y la función de la administración es la de mejorarlos. El objetivo del Kaizen es optimizar los sistemas de costos, calidad y entrega, un programa Kaizen se orienta en tres niveles:

- Administración: debe concentrarse en los puntos estratégicos, los equipos de trabajo, los sistemas y evitar los desperdicios y pérdidas de tiempo.
- Instalaciones: para lograr la calidad en la producción a través de la producción de herramientas estadísticas, el justo a tiempo, el kanbán y la disposición de planta
- Personal: con el objetivo de desarrollar hábitos de disciplina y de mejora continua

Como puede apreciarse el Kaizen procura la unión de todos los elementos que conforman a la empresa, es decir la administración, los equipos y el personal. En el caso de la dirección del programa de educación de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM) puede señalarse que existen estos tres elementos, por cuanto existe una directora (administración), los equipos y mobiliario de trabajo (instalaciones) y personal adscrito a la dirección (asistentes, secretarias, docentes, personal de limpieza).

Cada uno de ellos juega un papel importante para que el programa de educación cumpla con los objetivos y metas propuestas, sin embargo con el Kaizen tales objetivos podrían lograrse con un máximo de calidad y productividad, es decir que se podría minimizar el costo, tiempo, recursos empleados para lograr los beneficios esperados. Sin embargo para lograr el éxito bajo la filosofía Kaizen se hace necesario formar al personal con el fin de que conozca y pueda aplicar el Kaizen en su puesto de trabajo en búsqueda continua de la excelencia.

La búsqueda continua de la excelencia no puede verse como un hecho aislado, sino que ella representa una de las estrategias del Kaizen, quizás pueda ser la principal, por cuanto en ella se encuentra la esencia de los que es el Kaizen “la búsqueda permanente de la calidad, del éxito”, este éxito debe ser promovido desde el trabajador hacia el resto de la empresa, pero de lo que se

trata es que cada trabajador se encuentre en la búsqueda permanente del éxito, de ese modo se puede originar una sinergia que propicia el éxito colectivo y por ende de la empresa.

## Metodología empleada

Se aplicó una investigación tipo evaluativa, Hurtado (2006), la describe como la investigación que permite “Evaluar los resultados de uno o más programas, los cuales hayan sido, o estén siendo aplicados dentro de un contexto determinado” (p. 126), lo cual permitió cumplir con el objetivo general de la investigación.

En complemento, Hurtado (Op. Cit.), señala que: “La investigación evaluativa intenta resolver una situación, llenar un vacío o necesidad, a través de la aplicación de un programa de intervención, el cual es evaluado en el transcurso de la investigación”, generándose la aplicación de un programa gerencial Kaizen con la finalidad de incentivar a los participantes a la consecución de una filosofía de gestión propiciada hacia la calidad permanente de la organización.

El diseño utilizado en la investigación fue cuasi experimental de pre prueba, postprueba y grupo control, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2008) del siguiente modo:

Los sujetos son asignados al azar a los grupos, después a éstos se les administra simultáneamente la pre prueba, un grupo recibe el tratamiento experimental y otro no (es el grupo de control); y finalmente se les administra, también simultáneamente una postprueba (p. 193).

En este sentido, se trabajó con dos grupos, uno al cual se le aplicó el tratamiento (x) y a otro al que no se le aplicó el tratamiento, sin embargo, a ambos grupos se les aplicó una pre prueba (antes de aplicar el tratamiento) y una post prueba (una vez aplicado el tratamiento). Esto con la finalidad de tener un patrón de comparación y poder así, comparar los resultados obtenidos con otro grupo, de ese modo, se establece una relación estadística que permite analizar la diferencia obtenida en los momentos que se aplicó la prueba y obtener datos que permitiesen estudiar qué tan significativo o no, fue la aplicación del tratamiento (programa). En concordancia con lo realizado, Hernández, Fernández y Baptista (2008) explican que:

Las puntuaciones de las pre pruebas pueden usarse para fines de control en el experimento, al compararse las pre pruebas de los grupos se puede evaluar qué tan adecuada fue la aleatorización. La segunda ventaja reside en que se puede analizar

el puntaje ganancia de cada grupo (la diferencia entre la pre prueba y la postprueba) (p. 193).

Siguiendo este orden de ideas, se realizó una comparación donde se estableció las diferencias entre los grupos y los resultados obtenidos. En consecuencia, el diagrama de este diseño, de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2008) se estableció de la siguiente manera:

RG1 = Grupo al cual se le aplicó el tratamiento

01 = Momento de la pre prueba del RG1

X = Tratamiento aplicado a RG1

02 = Momento de la post prueba a RG1

RG2 = Grupo al cual no se le aplicó el tratamiento

03 = Momento de la pre prueba del RG2

- = Tratamiento no aplicado a RG2

04 = Momento de la post prueba a RG2

De acuerdo al diagrama anterior, la pre prueba se aplicó a los dos grupos, luego se procedió a aplicar el tratamiento a RG1, el cual tuvo una duración de seis semanas, una semana posterior a la finalización del tratamiento se procedió a aplicar la post prueba a ambos grupos nuevamente, en este sentido, se puede esquematizar el proceso de la investigación.

## Resultados

### Cuadro 1

Prueba T de grupos control y experimental

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas				Prueba T para la igualdad de medias				
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
								Inferior	Superior
Pre test	14,861	,000	-,430	55	,669	-,32010	,74359	-1,81029	1,17009
			-,453	46,466	,652	-,32010	,70611	-1,74104	1,10084
Pos test	5,095	,028	53,974	55	,000	27,54218	,51028	26,51955	28,56482
			55,324	54,422	,000	27,54218	,49784	26,54426	28,54011

Se procedió a aplicar una prueba de hipótesis utilizando un nivel de significancia de 5%. Las hipótesis planteadas son:

**Nula H0:** No existe diferencias significantes entre ambos grupos, lo que es igual no funcionó el tratamiento.

**Alternativa H1:** Existen diferencias significantes entre ambos grupos, lo que es igual, sí funcionó el tratamiento.

Para lograr este cometido la prueba utilizada fue la T de Student, la cual fue calculada en el paquete estadístico SPSS 19.0, a continuación se presenta la tabla que expone los resultados obtenidos en la aplicación del pre y pos test, a los grupos experimental y control.

Por cuanto en la tabla de “pruebas independientes” (pre test), el valor de Levene es  $< 0,05$  entonces se asumen varianzas iguales. En dichos resultados el valor de significancia bilateral fue de 0,669 el cual es  $> 0,05$ , lo que indica que no existen diferencias significativas entre ambos grupos (experimental y control) para el momento del pre test.

Por su parte, en las filas de la tabla de “pruebas independientes” concerniente al pos test, el valor de Levene también fue de  $< 0,05$ , por lo tanto, se asumen varianzas iguales. En este caso, el nivel de significancia bilateral cambió a “0”, lo que es lo mismo  $< 0,05$ , lo que indica diferencias significativas en ambos grupos (experimental y control).

En este sentido, se tiene que el tratamiento aplicado al grupo experimental surtió efectos positivos por cuanto existió diferencia estadística entre el momento inicial (sin tratamiento) y el momento final (una vez aplicado el tratamiento). Por lo que se puede señalar que la población pasó de un estado neutral a un estado positivo en torno a la variable de investigación.

En concordancia con lo expuesto, se tiene que se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_1$ , lo que indica que el tratamiento aplicado resultó favorable a la muestra objeto de estudio.

## **Conclusiones**

Al funcionar el tratamiento aplicado, se genera un cambio cognitivo en los participantes en relación al conocimiento de la filosofía Kaizen, encontrándose en posición de asumir un proceso de auto reflexión profesional con la finalidad de concebir el enfoque de mejora continua como un aspecto fundamental en la consecución de optimizar los recursos con los cuales cuenta la organización en pro de alcanzar la mayor eficacia posible.

La filosofía Kaizen, puede ser aplicada en organizaciones donde se pretenda alcanzar el éxito mediante la implementación de una filosofía de gestión que sea pertinente con la visión de calidad total, esto implica que el talento humano se forma progresivamente para comprender el abordaje del aprendizaje continuo, lo cual permitirá consolidar la eficiencia como visión de trabajo.

El tratamiento aplicado puede ser expandido a otras dependencias de la institución objeto de investigación con la finalidad de proseguir en la consolidación de la filosofía Kaizen como estilo de trabajo organizacional, en tal sentido, se contaría con una participación amplia que permita generar resultados en aras de fortalecer el tratamiento en posibilidad de ser aplicado en instituciones en contextos sociales diversos al generado en la actual investigación.

## Referencias Consultadas

1. Banco mundial (2012). Crisis financiera. Recuperado de <http://www.bancomundial.org>.
2. Centeno, J. (2012). Crisis universitaria. Recuperado de <http://notiadmin.ucv.ve/?tag=nucleo-de-vice-rectores-administrativos>
3. El Portal Profesionales (2009). La crisis afecta a 32000 empleos en el país. Recuperado de: <http://www.iprofesional.com/notas/79077-La-crisis-mundial-afecta-a-32000-empleos-y-ms-de-1100-empresas-en-el-pas>.
4. Hernández, Fernández y Baptista (2008). Metodología de la investigación. México, Mc Graw Hill Hispanoamericana. Hill Internacional
5. Hurtado, de Barrera, J. (2006). El proyecto de investigación. Metodología de la investigación holística. Ediciones SYPAL. Bogotá. Cuarta Edición.
6. Lefcovich, M. (2003). El kaizen crecimiento empresarial. Recuperado de <http://www.degerencia.com/mlefcovich/>.
7. López, C. (2001). Kaizen o mejoramiento continuo. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/25/kaizen.htm>.
8. Masaaki, I. (2006). Pensando en Kaizen. Recuperado de [http://www3.unileon.es/pecvnia/pecvnia07/07\\_285\\_311.pdf](http://www3.unileon.es/pecvnia/pecvnia07/07_285_311.pdf).
9. Suárez, M. (2009). Encontrando el Kaizen. Recuperado de [http://www3.unileon.es/pecvnia/pecvnia07/07\\_285\\_311.pdf](http://www3.unileon.es/pecvnia/pecvnia07/07_285_311.pdf).

## References Consulted

1. World Bank (2012). Financial crisis. Recovered from <http://www.bancomundial.org>.
2. Centeno, J. (2012). University crisis Recovered from <http://notiadmin.ucv.ve/?tag=nucleo-de-vice-rectores-administrativos>
3. The Professional Portal (2009). The crisis affects 32,000 jobs in the country. Recovered from: <http://www.iprofesional.com/notas/79077-La-crisis-mundial-afecta-a-32000-empleos-y-ms-de-1100-empresas-en-el-pas>.
4. Hernández, Fernández and Baptista (2008). Investigation methodology. Mexico, Mc Graw Hill Hispanic American. Hill International

5. Hurtado, de Barrera, J. (2006). The research project Holistic research methodology. SYPAL editions. Bogota Fourth edition.
6. Lefcovich, M. (2003). The kaizen business growth. Recovered from <http://www.degerencia.com/mlefcovich/>.
7. López, C. (2001). Kaizen or continuous improvement. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/25/kaizen.htm>.
8. Masaaki, I. (2006). Thinking about Kaizen. Retrieved from [http://www3.unileon.es/pecvnia/pecvnia07/07\\_285\\_311.pdf](http://www3.unileon.es/pecvnia/pecvnia07/07_285_311.pdf).
9. Suárez, M. (2009). Finding the Kaizen Retrieved from [http://www3.unileon.es/pecvnia/pecvnia07/07\\_285\\_311.pdf](http://www3.unileon.es/pecvnia/pecvnia07/07_285_311.pdf).

©2017 por el autor. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).