

Uso de la metodología KI WO TSUKAU (preocuparse por...) para el aseguramiento de la mejora continua en la universidad tecnológica de Huejotzingo

José Ita, María de la llave y Ana Jiménez

J. Ita, M. de la Llave y A. Jiménez
Universidad Tecnológica de Huejotzingo, Real San Mateo, Santa Ana Xalmimilulco, Puebla
jose.deita@uth.edu.mx

M. Ramos.,V.Aguilera.,(eds.). Ciencias Administrativas y Sociales, Handbook -©ECORFAN- Valle de Santiago, Guanajuato, 2013.

Abstract

The present document is based on the experience of Technological University of Huejotzingo, that since 2012 started the implementation of Ki Wo Tsukau methodology “to take into consideration...” As part of its Quality System and with the objective of improve its competitiveness. Through this work the reader will appreciate the potential impact of Ki Wo Tsukau Methodology on the performance of all its processes, based on a cultural paradigm shift of the collaborators, the systematization of a model of continuous improvement in benefit of all the interested parts, As a result all these elements together, provide an effective management of organizational learning. At the same time, some strategies are suggested for the training and competence of the students and graduates from Technological Universities in dynamic cycles of improvements of Ki Wo Tsukau methodology, “to take into consideration...” That permits to promote and encourage student’s participation since their practices or stays, producing a significant impact in organizations, institutions or agencies in which they have influence.

22 Introducción

No sólo la existencia de Planes y Programas de Estudio de excelencia académica, garantizan servicios de calidad que satisfagan las expectativas que los estudiantes y sociedad en general esperan de una Institución de Educación Superior, es a través de la gestión efectiva de todos los procesos que la integran, como se logra una mejor certeza en los resultados esperados por todas las partes interesadas alrededor de una Universidad. Diferente a la generalidad de los casos, la Universidad Tecnológica de Huejotzingo (en adelante UTH) cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad (en adelante SGC) impulsado por una fuerte motivación interna y un alto involucramiento del personal más allá del simple requisito de la certificación en un estándar como lo es ISO 9001. Después de un proceso de transición hacia la estabilidad institucional e inicio de un horizonte de resultados de reconocimiento por su buena calidad, en el año 2006 la UTH logró la certificación de su SGC en el estándar ISO 9001:2002 con vigencia al año 2009 y con una política clara de fomentar a través de la misma certificación una gestión efectiva de los procesos que con el tiempo generara las fuerzas impulsoras que caracterizaran y sustentaran la evolución de la Institución, como resultado de este primer periodo de certificación del SGC, se formalizaron y maduraron los procesos básicos de operación generando certidumbre en el uso del estándar ISO 9001, y se dio inicio a un proceso de diseño y desarrollo de mejores prácticas en la gestión de procesos, así como la generación de capital intelectual especialista que atendiera dicho proceso de mejora. Posteriormente para el periodo de certificación 2009 – 2012 se fortaleció la formación de personal especialista en gestión de sistemas certificando a un equipo de auditores líderes con registro internacional, quienes han sido responsables de impulsar y generar el proceso de mejora continua del SGC, y gracias a esto se logra una aproximación formal estable de resultados planeados, hecho que ubica al SGC en el nivel tres de madurez que plantea ISO 9004 Guía para el Éxito Sostenido (IMNC, 2012). Finalmente para el actual periodo de certificación 2012 – 2015, se tiene como objetivo principal la consolidación del SGC y la generación de un modelo de gestión de la calidad que empate a sus clientes –sus requisitos, necesidades y expectativas– con sus propios procesos.

Lo que requiere un sano ejercicio de medición, análisis y mejora imposible de llevar a cabo en ausencia de las herramientas y la gente apropiadas para tal propósito.

22.1 Método

Estudio del Contexto: En el año 2010 se llevó a cabo el ejercicio de la actualización de la planeación estratégica de la UTH por Indagación Apreciativa (IA), que es el conjunto de intervenciones dirigidas a buscar cooperativamente los factores que han determinado los picos de efectividad de una organización en algún aspecto (liderazgo, satisfacción de clientes, productividad, compromiso, etc.) – lo que debería preservarse- y anclar sobre ese “corazón positivo del sistema” el cambio hacia un mejor futuro. La IA origina un cambio en la organización a través de descubrir las fortalezas y capacidades medulares de la organización, con relación al proceso y dirección del cambio para desarrollar una visión con nuevas posibilidades y oportunidades, que permitan rediseñar la organización a partir de las imágenes del futuro preferido e implementar la nueva arquitectura organizacional y sostener el cambio. El proceso de IA llevado en la UTH permitió principalmente la identificación de las fuerzas impulsoras que han hecho a la universidad una de las mejores en su ámbito. La definición de una visión y misión que permite que el personal realmente asuma su responsabilidad y compromisos con la Universidad. Y que los interesados realmente asuman los procesos, proyectos y/o programas de los que son dueños. Asimismo el establecimiento de la visión de la universidad ayudo a definir claramente el rumbo a seguir para lograr los objetivos planteados en el Plan Integral de Desarrollo Educativo (PIDE), así como las estrategias a seguir para lograr los objetivos.

Asimismo en el periodo septiembre – diciembre 2012 y con el fin de atender las recomendaciones de auditores externos sobre una evolución en el desempeño de la Institución se llevaron a cabo los talleres de rediseñando el sistema UTH, mismos en los que se utilizaron herramientas de la Teoría para la solución de Problemas Inventivos (TRIZ por sus siglas en ruso), para el análisis y mejora que rompieran con los paradigmas de desempeño de la Universidad Tecnológica de Huejotzingo. Las herramientas seleccionadas con el propósito de llevar a la UTH a un nuevo y más exigente nivel de desempeño fueron el Cuestionario de la Situación Innovadora (ISQ por sus siglas en inglés) y que consta de seis apartados que permiten al analista obtener la información completa sobre el sistema que se desea mejorar o crear. Las Ocho leyes de la Evolución de los Sistemas de Ingeniería, ocho afirmaciones que describen la forma en que los sistemas evolucionan hasta alcanzar su estado ideal. Los resultados derivados del desarrollo y aplicación de la metodología consistieron básicamente en establecer los lineamientos estratégicos que la UTH debe seguir para mejorar sustancialmente su nivel de desempeño. A partir de los talleres de Rediseñando el Sistema y la aplicación de las herramientas de TRIZ, se plateó un nuevo enfoque de visualizar a los clientes finales de la UTH, los productos que esperan de la Universidad y las características de calidad inherentes, aspectos que dieron pie a la consideración de elementos adicionales en la Misión y Visión de la Institución, así como las políticas hacia la calidad que se deben tener. Finalmente se propusieron seis nuevos objetivos de calidad, así como 26 indicadores alineados a un nuevo planteamiento de desempeño.

El uso de herramientas de innovación y metodologías no tradicionales para el desarrollo de la UTH ha sido más que necesario, imprescindible, sobre todo por el objetivo que se persigue de consolidarse como reconocida nacionalmente y conocida internacionalmente por su buena calidad, sin embargo no solo era necesaria la identificación de las fuerzas impulsoras que mueven a la Universidad, así como un nuevo nivel de desempeño a partir de la aplicación del ISQ; la herramienta de trabajo cotidiano para hacer posible la emigración de la UTH hacia la propuesta de este nuevo nivel de desempeño, requiere de un nivel pragmático y de efectividad de respuesta a estos nuevos objetivos. Dado lo anterior, en el mes de octubre 2012 se dio inicio a la implementación de la metodología Ciclo Dinámico de Mejoras Ki Wo Tsukau® “Preocuparse por...” en la UTH como estrategia para hacer posible el cambio en el nivel de desempeño de la Institución a partir de la mejora continua de los procesos que integran al Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

La metodología Ciclo Dinámico de Mejoras Ki Wo Tsukau® “Preocuparse por...” es un modelo de aseguramiento de la mejora continua en el marco de los sistemas de gestión de calidad bajo el estándar ISO 9001:2008, desarrollado e implementado en la empresa YAKULT Puebla S.A. de C.V. como resultado de sus buenas prácticas de calidad y que le han traído como consecuencia el premio nacional de calidad en el año 2007, así como el Iberoamericano de calidad en 2009. A partir del año 2012, dicho modelo está siendo promovido por parte de sus autores para el desarrollo del estándar internacional correspondiente en la serie ISO 9000, en trabajos del comité 176 Gestión y Aseguramiento de la Calidad, por lo que el modelo ha sido presentado con buena aceptación en diversas sedes del mismo comité como China, Rusia y recientemente en Holanda. Por lo que actualmente se encuentra en proceso de desarrollo del estándar correspondiente por parte del mismo comité.

Sin embargo la UTH ha adoptado la estrategia de promover no solo en la gestión de los procesos de la Institución dicha metodología, sino hacer partícipe a los estudiantes de los Programas Educativos (PE) de tal metodología, por lo que se ha iniciado simultáneamente la formación y competencia de los estudiantes y egresados de Universidades Tecnológicas de los diferentes estados de la República Mexicana, en la metodología Ciclo Dinámico de Mejoras Ki Wo Tsukau®, “Preocuparse por...”, que permita fomentar y promover la participación de los estudiantes durante su estancia en Prácticas y/o Estadías y así lograr un impacto significativo en las organizaciones, instituciones o dependencias donde tengan injerencia.

22.2 Fundamento teórico: Ki Wo Tsukau

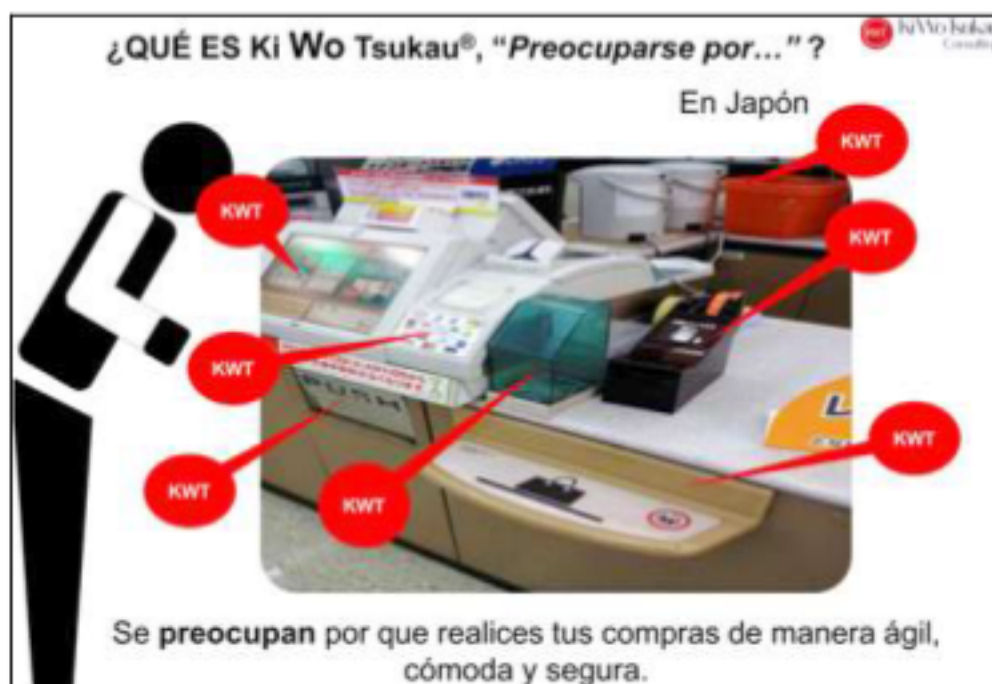
Aun cuando la metodología cuenta con un nombre en japonés, fue creada y desarrollada en México por la empresa Yakult de Puebla teniendo como base el modelo de sociedad de Japón y con las aportaciones del empresario MBA Alejandro Kasuga Sakai y el Dr. Aldo Humberto Verde Trujillo. Actualmente el modelo está siendo implementado y puesto a prueba en empresas y organizaciones mexicanas pioneras.

El modelo Ki Wo Tsukau "Preocuparse por" ha tenido un crecimiento dinámico derivado de la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad basados en estándar Internacional ISO 9001. El término japonés "Ki Wo Tsukau" significa: Ki (Energía) Wo Tsukau (usar) el cual puede interpretarse como: "Preocuparse por".

El Ciclo dinámico de Mejora de procesos "Ki Wo Tsukau" se basa en la aplicación del enfoque a procesos y ciclo para la gestión PDCA (Plan, do, check, Act) del Dr. Demming, así como de una preocupación por los clientes internos y externos buscando la mejora de todos los procesos a través de la proactividad y el desempeño, tomando como base indicadores que no se fundamenten en la prevención de no conformidades sino en la búsqueda de la mejora continua de los procesos.

La figura 22 muestra un ejemplo de la aplicación del modelo en una tienda de conveniencia en Japón, en ella se pueden apreciar resultados de acciones orientadas a mejorar la satisfacción del cliente.

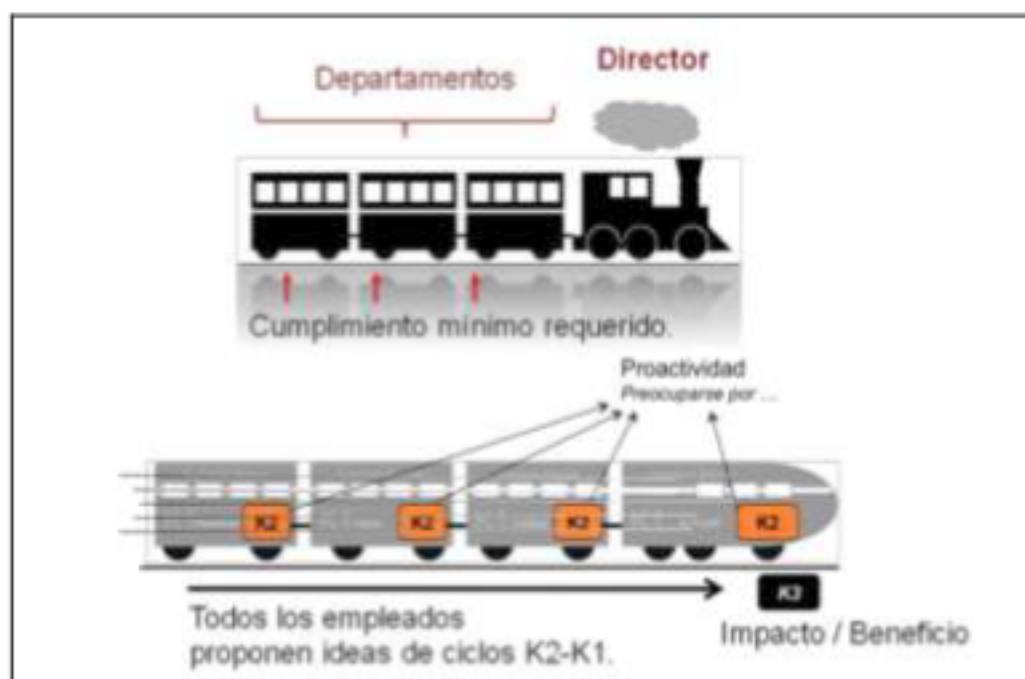
Figura 22 Ejemplo de acciones dirigidas a "preocuparse por...". Fuente: Kasuga y Verde, 2013



A diferencia de herramientas sofisticadas y complejas para la mejora continua que tradicionalmente se usan en las empresas y que sólo pueden ser aplicadas por una minoría de especialistas, el modelo Ki Wo Tsukau se basa en el involucramiento de todos los empleados para que no solo realicen las actividades para cumplir sus funciones básicas, sino que promueve la proactividad a través de la mejora del proceso buscando la satisfacción clientes internos y externos.

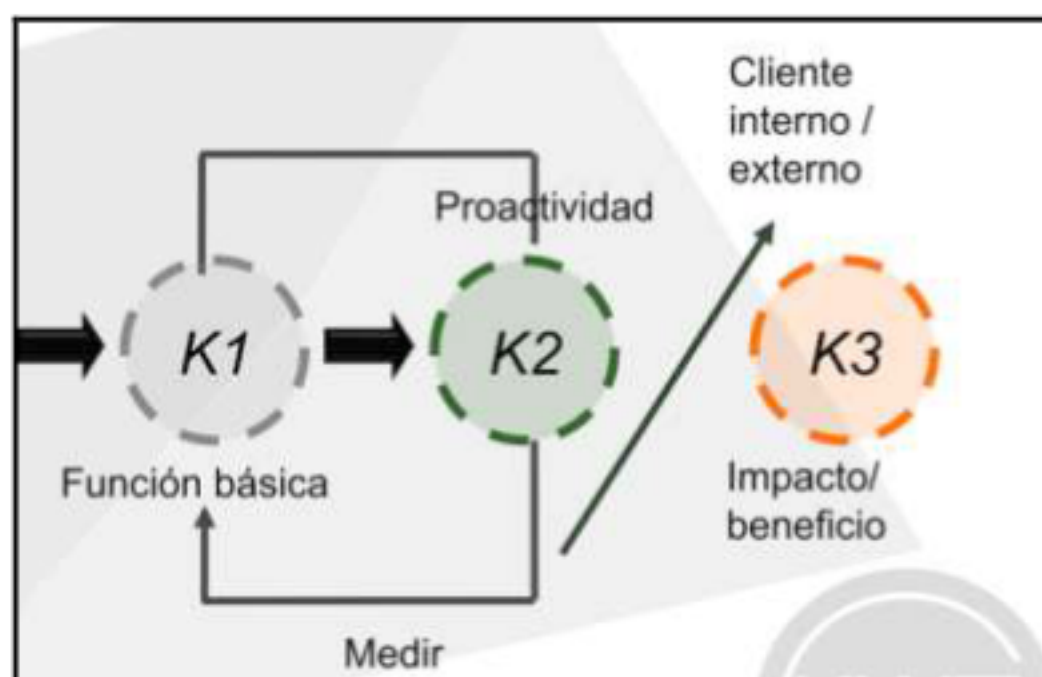
La figura 22.1 representa la diferencia entre un liderazgo y dirección por una sola persona al frente de una institución y la participación proactiva de todos los empleados de la misma, revolucionando así la potencia de la organización en su conjunto.

Figura 12.1 Contraste entre arrastre del líder y empuje del equipo. Fuente: Kasuga y Verde, 2013



De acuerdo con Kasuga y Verde (2013) “El modelo considera 3 variables: K1 son las funciones básicas que realiza un empleado. K2 es el nivel de proactividad y K3 es el impacto o beneficio en el K1 del empleado. De esta forma, el K2 es un ciclo continuo aplicado a K1 para obtener un K3 y mejorar el proceso del trabajador con miras a obtener un mejor producto o servicio para la satisfacción del cliente”.

Figura 22.2 Variables del modelo Ki Wo Tsukau® y su interrelación. Fuente: Kasuga y Verde, 2013



Proceso de Implementación de Ki Wo Tsukau en la UTH: En la UTH se inició la implementación del Ciclo Dinámico de Mejoras Ki Wo Tsukau®, “Preocuparse por...” con la integración de un equipo de trabajo liderado por la rectoría de la Universidad a través del representante del SGC y titulares de área.

Así como equipo consultor de KWT Consulting como entidad establecida por los fundadores de la metodología MBA Alejandro Kasuga Sakai y el Dr. Aldo Humberto Verde Trujillo.

Tabla 22 Resumen descriptivo y de participantes por etapa de implementación de Ki Wo Tsukau en UTH. Fuente: RSGC UTH, 2013

Etapa de implementación	Descripción	Participan
Identificación del propósito	En esta etapa se plantean los motivos por los que se implementará la metodología, y el impacto que se busca que tenga en la Institución. Así mismo se plantean las posibilidades de éxito en la implementación de acuerdo a factores internos y externos tales como ambiente laboral, presupuesto, política educativa entre otros. Se formaliza la relación entre UTH y KWT Consulting con el fin de dejar claros los alcances sobre los derechos que se tendrán en las ideas (ciclos K2-K1) que se generen	Alta dirección y equipo líder de asesores internos y externos
Estructura y secuencia lógica	Se establece el comité Ki Wo Tsukau, integrado por el rector, titulares de área, y representante del SGC. Por otro lado se identifica la estructura para el trabajo considerando el número de empleados de la Institución, que para el caso de la UTH se conformó un comité, un grupo de analistas, y un grupo de auditores. Asimismo se plantea el plan de trabajo que se tendrá durante todo el proyecto de implementación.	Asesores externos y comité Ki Wo Tsukau
Capacitación en el modelo	Todo el personal que labora en la Institución debe ser capacitado iniciando con el comité Ki Wo Tsukau, posteriormente se capacita al personal de todas las áreas y niveles de la Universidad, seguido de esta capacitación se continúa con el personal analista que es quien apoyará en cada una de las áreas para el análisis y seguimiento de los ciclos K2-K1. El personal auditor debe ser capacitado en buenas prácticas de auditoría bajo el enfoque ki wo tsukau. Adicional debe haber una capacitación general sobre el manejo del software para la administración del sistema. Es importante comentar que desde la etapa de capacitación se da inicio a la generación de ideas y ciclos K2-K1.	Todo el personal
Generación de ideas	Esta es la etapa primordial ya que es cuando todo el personal debe cargar sus ideas en el sistema en línea y así activar la asignación para el seguimiento y evaluación de las mismas, dando inicio al proceso de mejora continua de una manera sistematizada en toda la Organización.	Personal de la UTH, Comité ki wo tsukau, personal analista y auditores.
Evaluación de resultados	Finalmente en la etapa de Evaluación se debe verificar el cumplimiento de los objetivos planteados sobre la implementación de la metodología y en caso de ser requerido tomar decisiones con base en la retroalimentación de la aplicación del modelo, pues lo principal es evaluar el impacto y si se lograron los propósitos que se determinaron desde un principio	Rectoría, Comité kiwotsukau.

En la Tabla 22 se describe el método general de implementación de la metodología en la UTH, sin embargo en ésta no se incluye la metodología de capacitación y certificación de docentes y alumnos puesto que aún se continúa en el proceso de certificación y aplicación de la metodología con la primera generación tanto de alumnos como de maestros.

22.3 Resultados

La aplicación de la metodología Ciclo Dinámico de Mejoras Ki Wo Tsukau®, “Preocuparse por...” en la UTH es un proceso que se encuentra en su etapa de primera aplicación y los resultados hasta ahora obtenidos se fundamentan en la generación de ideas de mejora por parte de todo el personal de la universidad. En la tabla 22.1 se muestra el desglose las ideas generadas a la fecha en una primera fase de aplicación del modelo en la UTH, cabe mencionar que estas ideas han sido generadas durante la capacitación de todo el personal y se ha iniciado el proceso de seguimiento y evaluación en el sistema en línea.

Tabla 22.1 Ideas de mejora generadas en el proceso de implementación del modelo Ki Wo Tsukau. Fuente: Comité KWT de la UTH, 2013

Grupos generadores de ideas	Ideas generadas
Comunidad Universitaria	378
Docentes en proceso de certificación	78
Alumnos en proceso de certificación	92
Comité Ki Wo Tsukau	36
Total	584

Más allá del número de ideas de mejora que se han generado en esta primera aplicación por parte de los grupos en que se ha dividido la organización del trabajo del sistema, el resultado más notorio ha sido la participación del personal y su apertura a un nuevo enfoque de la mejora continua, pues cada una de estas ideas parten del principio de cubrir primeramente su K1, es decir las funciones básicas de su puesto de trabajo, es claro que durante las primeras aplicaciones del modelo las ideas serán orientadas en este sentido de asegurar que se cumpla el K1 y una vez logrado esto, las siguientes aplicaciones de la metodología tendrán resultados en el proceso de mejora continua, hasta que a través de la maduración del modelo en el mediano plazo que se espera no sea mayor a 12 meses se inicie con la generación de un impacto significativo en el K3 correspondiente.

Finalmente con referencia a los resultados de la aplicación de la metodología Ciclo Dinámico de Mejoras Ki Wo Tsukau®, “Preocuparse por...”, la generación de ideas y el involucramiento de todo el personal se dejan abierta una fuerte expectativa de éxito de aplicación del modelo y que éste cumpla con el propósito para el que fue considerado de ser la herramienta que asegure la mejora continua de los procesos y que en el corto tiempo impulse a la universidad a romper su paradigma de desempeño.

22.4 Discusión

Aun cuando se han cubierto casi todas las etapas de implementación del modelo, Ciclo Dinámico de Mejoras Ki Wo Tsukau®, “Preocuparse por...” aún no se tienen resultados sobre indicadores duros de desempeño de la UTH, sin embargo por los avances logrados, promete ser la herramienta adecuada para la realización y cumplimiento de la propuesta estratégica para los próximos años en la UTH y que a través de la misma se iniciaría la etapa de consolidación de la Universidad. Sin embargo es necesario recordar que la metodología Ki wo Tsukau aun es una herramienta que está siendo probada en instituciones y empresas que han tomado la decisión de correr los riesgos inherentes pero que de acuerdo a su estatus de buenas prácticas de calidad solo cuentan con la posibilidad de abrirse a cosas nuevas con el fin de no solo ser los pioneros sino también quienes den los primeros pasos y sean parte del cambio venidero. También es cierto que una vez que se genere el estándar internacional de aplicación por parte del comité 176 de ISO, la herramienta podría presentar adecuaciones y también estaría pendiente la aceptación y el éxito o fracaso en su aplicación mundial, sin embargo lo que si es cierto es que en el caso UTH ha iniciado con una muy buena aceptación y utilización en todos los ámbitos de operación de la Universidad.

22.5 Conclusiones

Sin duda cuando una organización se ha distinguido por su efectividad en los resultados y superación de estándares establecidos para el giro en que se desempeña, corre el riesgo de estancarse en una zona de confort muchas veces imperceptible, tal es el caso de la UTH que en la búsqueda de no cometer tal error, ha decidido sin poner en riesgo la consistencia en sus funciones básicas, arriesgarse por ir en la búsqueda de nuevas herramientas de trabajo que le ayuden a ya no solo ser la mejor bajo los estándares actuales de desempeño, sino ser una Institución que marque la diferencia y los nuevos paradigmas del modelo de Universidades Tecnológicas. Y el caso de la metodología Ciclo Dinámico de Mejoras Ki Wo Tsukau®, “Preocuparse por...” es un caso más como algunos anteriores que han dado muy buenos resultados, y que por lo obtenido a la fecha, la certidumbre de ser el modelo de aseguramiento de la calidad que la Universidad requiere por los tiempos que vive, cada vez es mayor.

22.6 Referencias

IMNC. 2012. ISO 9004:2009 Gestión para el Éxito Sostenido, un Enfoque de Gestión de la Calidad. México.

Kasuga Sakai A. y Verde Trujillo A. 2013. Material de trabajo para docentes KWT “Introducción a la metodología Ciclo Dinámico de Mejoras Ki Wo Tsukau®, “Preocuparse por...”. México.

Kasuga Sakai A. y Verde Trujillo A. 2013. Manual del curso “Ciclo Dinámico de Mejoras Ki Wo Tsukau®, “Preocuparse por...” perfil: Alumno. México.

