
Tipo de trayecto: módulo

1. DENOMINACIÓN: COMPETITIVIDAD KAIZEN

2. DESTINATARIOS

- Personas de cualquier sexo y edad que deseen fortalecer la competitividad de sus organizaciones, aplicando el método de gestión japonés que hoy aplican las mejores empresas del mundo entero.
- Personas con o sin conocimientos de Kaizen, pues brinda un enfoque totalmente nuevo, producto de la experiencia japonesa directa de aplicar el método en muchos países fuera de Japón, de los cinco continentes, incluida la Argentina.
- Es adecuado para para personas de los más distintos niveles de estudio y de las más diversas profesiones, como, por ejemplo, operarios industriales, supervisores, gerentes, directores, propietarios de emprendimientos o empresas (sin distinción de rubro o tamaño), empleados de comercio, profesionales (ingeniería, salud, informática, agronomía, ciencias económicas, ciencias sociales, ciencias de la comunicación, marketing, publicidad, ventas, periodismo, etc.), docentes de todos los niveles, dirigentes sindicales, funcionarios de organizaciones públicas y de gobierno, etc.
- Tal variedad de participantes es una gran riqueza para generar un lenguaje común entre todos –transdisciplinario, transcultural y transgeneracional–, que permite el verdadero trabajo en equipo entre todos los niveles y áreas de cualquier organización.

3. REQUISITOS DE INGRESO

Certificar estudios secundarios completos y ser estudiante superior o desempeñarse en un negocio, emprendimiento, empresa u organización.

4. OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Reconocer los principios claros y simples del Sistema de Producción de Toyota.

- Comprender la influencia de las idiosincrasias culturales se reflejan en los métodos de trabajo.
- Desarrollar propuestas de mejora en procedimientos y procesos productivos
- Integrar los principios teórico-prácticos del método Toyota en la ejecución de tareas de aplicación.

5. COMPETENCIAS

- Conoce los criterios básicos del método Kaizen para la optimización de los procesos.
- Aplica los principios Kaizen para efectivizar mejoras en entornos laborales de industria o tecnologías emergentes.

6. JUSTIFICACIÓN

La implementación del método Kaizen en entornos organizacionales constituye una estrategia fundamental para la mejora continua, el incremento de la eficiencia operativa y la competitividad sostenible. Este trayecto formativo ofrece una formación integral que permite a los participantes adquirir conocimientos aplicables de manera autónoma, adaptables a diversos sectores productivos y con un enfoque práctico que combina teoría y aplicación inmediata en el ámbito laboral.

Desde una perspectiva estratégica, esta capacitación responde a la necesidad de fortalecer empresas, emprendimientos y organizaciones en el contexto argentino e internacional. La aplicación del método Kaizen conlleva múltiples beneficios, entre los que se destacan:

- Reducción de costos mediante la eliminación de desperdicios y la optimización de procesos.
- Incremento de la productividad, al mejorar el flujo de trabajo y la eficiencia operativa, lo que permite un mayor aprovechamiento de los recursos.
- Aumento de la rentabilidad, a través de la disminución de defectos y retrabajos, minimizando pérdidas y optimizando los márgenes de ganancia.
- Incorporación de nuevas tecnologías, con criterios claros para la digitalización, automatización e integración de inteligencia artificial en los procesos.
- Mayor competitividad, facilitando la adaptación a las demandas del mercado, la fidelización de clientes y la expansión a nuevos segmentos.

A diferencia de otras ofertas académicas que abordan Kaizen desde perspectivas más normativas o centradas en herramientas aisladas, este trayecto formativo propone un enfoque basado en la experiencia directa de su implementación en múltiples industrias a nivel global. Sus características distintivas incluyen:

- Autenticidad metodológica: Se fundamenta en los principios originales del Kaizen japonés, aplicados en diversos contextos internacionales, incluido Argentina.
- Abordaje generativo: Se basa en axiomas autodemostrables y en la aplicación analógica de principios de mejora, evitando la mera imitación de normas o procedimientos.
- Accesibilidad conceptual: Presenta contenidos estructurados de manera clara y comprensible, facilitando su aplicación tanto para principiantes como para profesionales con experiencia previa.
- Uso de la Casa Toyota como eje pedagógico: Este marco metodológico permite comprender de manera integrada los principios de mejora continua, facilitando su implementación práctica y su futura ampliación con nuevos conocimientos y experiencias.
- Aplicabilidad inmediata: Brinda herramientas para que operadores, emprendedores y empresarios puedan implementar Kaizen de manera autónoma, optimizando sus procesos y fortaleciendo su competitividad.
- Respaldo de experiencia internacional: Los contenidos del trayecto formativo están basados en más de 40 años de trabajo de la empresa japonesa J-KEY Streamline Strategy Japan, Inc., en diversas industrias y países, garantizando una metodología de análisis e implementación avanzada.

7. IMPORTANCIA DE SU DICTADO EN CAMPUS NORTE

El Trayecto Competitividad Kaizen se articula con el modelo educativo de Campus Norte UNC, el cual promueve la experimentación, la transferencia de conocimientos y la vinculación con el sector socioproductivo. En un contexto global caracterizado por la automatización, la digitalización y la inteligencia artificial, la competitividad organizacional resulta esencial para la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas.

Campus Norte, a través de su infraestructura tecnológica y su enfoque pedagógico orientado a la práctica, ofrece un entorno propicio para el aprendizaje del Kaizen. La modalidad mixta, que combina instancias presenciales y virtuales, facilita la participación de un público diverso, incluyendo profesionales de distintos sectores y niveles, así como estudiantes universitarios.

Este trayecto formativo complementa la oferta académica de Campus Norte en áreas estratégicas como la gestión de la calidad, la innovación y la transformación digital. Asimismo, se alinea con los objetivos de desarrollo territorial al fortalecer el tejido empresarial local y promover la mejora continua en las organizaciones de la región. En un entorno global dinámico y competitivo, donde la eficiencia y la adaptabilidad son factores clave para el éxito, esta propuesta formativa capacita a profesionales de diversos sectores para liderar procesos de optimización en sus entornos laborales. De esta manera, se impulsa la competitividad de las empresas, se fomenta la innovación y se contribuye a la generación de empleo de calidad, elementos fundamentales para el desarrollo sostenible del territorio.

8. ESTRUCTURA

El módulo tiene 7 unidades y una evaluación final en la octava y última clase. Paralelamente, los participantes deberán leer la bibliografía obligatoria –también habrá bibliografía optativa– y hacer el trabajo práctico. Tanto la bibliografía como el trabajo práctico tendrán un ajuste fino, de acuerdo con perfil de los inscriptos.

La metodología será inductivo-deductiva: ayudaremos a los alumnos a inducir los principios centrales del Kaizen a través de las clases y las lecturas y, una vez incorporados, adquirir la capacidad deductiva de aplicarlos a situaciones reales. La bibliografía y los trabajos prácticos estarán orientados en ese sentido.

9. CONTENIDOS MÍNIMOS DE CADA UNIDAD

Unidad 1: Introducción

Esta unidad proporciona los fundamentos teóricos del enfoque Kaizen y su aplicabilidad en diversos contextos organizacionales. Se abordará la gestión eficiente de la rutina laboral, la resolución de problemas y la mejora continua, estableciendo las bases conceptuales necesarias para la comprensión del método.

Contenidos:

- Estrategias para la gestión de problemas en entornos dinámicos.
- Introducción al sistema generativo: axiomas, principios y dogmas.
- Principio Maestro y Elementos Clave del sistema Kaizen.
- Distribución de los Principios Operativos dentro de la Casa Toyota.
- Objetivo y estructura de los negocios en el contexto actual.
- Evolución histórica del término “Lean” y su impacto en la gestión empresarial.
- Diferencias entre enfoques prácticos y tendencias superficiales (Buzzwords vs. Práctica).

Unidad 2: El Sistema Toyota Modelo 2025

Esta unidad permitirá comprender la evolución del modelo Toyota y su impacto en la producción y gestión organizacional. Se analizarán las diferencias culturales en la aplicación del Kaizen y su adaptabilidad a distintos entornos empresariales.

Contenidos:

- Comparación de la aplicación del Sistema Toyota en Japón y Argentina.
- Historia del Kaizen y su evolución en la Producción Lean.

- Transformaciones tecnológicas desde la implementación del Kaizen.
- Enfoques para la resolución estructurada de problemas en el ámbito organizacional.
- Estrategias para la generación de valor y sostenibilidad empresarial.
- Introducción a Kaizen 5.0 y los cuatro niveles de competencia operativa.

Unidad 3: Estrategia General

El objetivo de esta unidad es analizar la importancia de la estrategia organizacional en la aplicación del Kaizen, identificando los elementos clave que permiten optimizar la eficiencia y competitividad de una empresa.

Contenidos:

- Definición del valor en los procesos productivos: Sistema PULL y la Fórmula Generativa.
- Diseño y gestión del valor a través del Ciclo PDCA Maestro.
- Aplicación del modelo de la Casa Toyota en la Mejora Continua.
- Implementación del Ciclo PDCA/SDCA para la optimización de procesos.
- Facilitación como Principio Maestro en la gestión de la Mejora Continua.
- Identificación y eliminación de ineficiencias: Muda, Mura, Muri y Baka.

Unidad 4: Producción Just-In-Time y Flujo de Producción

En esta unidad se abordará la optimización de la producción y la gestión eficiente del flujo de trabajo para satisfacer las demandas del cliente de manera efectiva.

Contenidos:

- Implementación del análisis PQ para ajustar la producción a las necesidades del mercado.
- Principios de Programación de la Producción y gestión de compras eficientes.
- Conceptos clave de Producción en Flujo y su impacto en la eficiencia operativa.
- Relación entre el Takt Time y el Tiempo de Ciclo.
- Estrategias para la eliminación de cuellos de botella en procesos productivos.
- Nivelación de carga de trabajo y sincronización de tareas manuales y automatizadas.

Unidad 5: Aseguramiento de la Calidad y Control Visual

Esta unidad introduce los principios de aseguramiento de la calidad en los procesos productivos y el uso del control visual para mejorar la eficiencia y la seguridad.

Contenidos:

- Criterios de calidad funcional y estética en productos y servicios.
- Diseño e implementación de sistemas de aseguramiento de la calidad robustos.
- Relación entre la calidad de los procesos y la seguridad operativa.
- Beneficios y aplicación del Control Visual en la gestión organizacional.
- Distinción entre Control Visual tradicional y Control Visual 4.0.
- Monitoreo en línea de producción, calidad y estado de las maquinarias.

Unidad 6: Organización del Entorno de Trabajo y Gestión del Talento

Esta unidad enfatiza la importancia de mantener un ambiente de trabajo ordenado, seguro y productivo, promoviendo una estructura organizacional efectiva y un liderazgo basado en la mejora continua.

Contenidos:

- Estrategias para la optimización del entorno laboral y la seguridad en el trabajo.
- Aplicación de la metodología 5S: implementación, auditoría y mantenimiento.
- Mantenimiento preventivo y su impacto en la eficiencia organizacional.
- Estructuras efectivas de ejecución, supervisión y liderazgo organizacional.
- Estrategias para la capacitación continua de profesionales y operadores.
- Gestión del talento humano y trabajo en equipo en el contexto del Sistema Toyota.

Unidad 7: Gestión de Intangibles y Liderazgo Kaizen

Esta unidad se centra en la aplicación de estrategias de liderazgo y comunicación efectiva dentro del marco de la Mejora Continua.

Contenidos:

- Diferenciación de los tipos de mejora y clasificación de los datos en la gestión organizacional.
- Implementación del Ciclo PDCA Maestro y la Gestión Hoshin para la planificación estratégica.
- Desarrollo del liderazgo PULL y su impacto en la gestión de equipos de trabajo.
- La comunicación como un proceso productivo y herramienta de optimización empresarial.
- Estrategias para la coordinación interdepartamental y el trabajo colaborativo.
- Factores de rentabilidad y competitividad asociados a la Mejora Proactiva.

Unidad 8: Evaluación Final

La última unidad estará destinada a la evaluación integral del trayecto formativo, a través de la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos.

Contenidos:

- Resolución de casos prácticos basados en situaciones reales.
- Aplicación de herramientas de análisis y mejora continua en un entorno simulado.
- Evaluación teórico-práctica de los principios del Sistema Toyota y Kaizen.

10. MODALIDAD DE CURSADO

El presente módulo se desarrollará bajo una modalidad mixta, combinando encuentros presenciales y virtuales sincrónicos, con la posibilidad de cursado completamente virtual en caso de ser necesario. Se prevé que el primer y el último encuentro se realicen de manera presencial, mientras que las clases intermedias se dictarán en modalidad virtual sincrónica, facilitando la participación de todos los estudiantes.

Los encuentros sincrónicos tendrán lugar a través de las plataformas Zoom o Meet. El acceso a las clases se realiza desde el enlace compartido en el aula virtual del trayecto, alojada en Moodle de Campus Norte.

En cada encuentro se pondrá a disposición de los cursantes recursos didácticos en formato digital que servirá como material de estudio de los principios teóricos del trayecto y como orientador para la resolución de las actividades de aplicación.

Como parte fundamental del proceso de aprendizaje, se requiere la realización de un trabajo práctico obligatorio, el cual deberá ser desarrollado en grupos de hasta cinco integrantes. Dicho trabajo se enfocará preferentemente en su aplicación dentro de una organización real, permitiendo a los participantes experimentar de manera directa los principios del método Kaizen en contextos empresariales concretos.

El trabajo práctico se estructurará en tres secciones: Mapa de Flujo de Valor Simplificado, Videoanálisis PDCA/SDCA y SMED, y se llevará a cabo de manera progresiva a lo largo del cursado, con instancias de seguimiento y orientación por parte del equipo docente. Estará especialmente diseñado para estimular el pensamiento crítico de los estudiantes a través de la aplicación de los principios Kaizen en situaciones reales. Los estudiantes deberán analizar casos complejos, identificar problemas, proponer soluciones creativas y evaluar los resultados de sus propuestas, fomentando así el desarrollo de habilidades de análisis, resolución de problemas y toma de decisiones.

Adicionalmente, se implementará una evaluación final de tipo múltiple choice, diseñada para estimular el pensamiento crítico y la aplicación de los conceptos adquiridos. Las preguntas no se limitarán a la memorización de definiciones, sino que estarán formuladas de manera que los estudiantes deban analizar, interpretar y aplicar los conocimientos en situaciones concretas, permitiendo así una evaluación integral de su comprensión y capacidad de resolución de problemas.

11. CRONOGRAMA DE DICTADO Y CARGA HORARIA TOTAL EXPRESADA EN HORAS Y CRÉDITOS

Semana	Temas	Carga horaria (h)	
		Lectiva	Trabajo autónomo
1	Unidad 1: Introducción	3	1,5
2	Unidad 2: El Sistema Toyota modelo 2025	3	1,5
3	Unidad 3: Estrategia general	3	1,5
4	Unidad 4: Producción Orientada por el Negocio y Producción en Flujo (PON y PEF)	3	1,5
5	Unidad 5: Aseguramiento de la Calidad en el Proceso y Control Visual (ASP y CVI)	3	1,5
6	Unidad 6: Cuidado de la Casa y Organización Efectiva de las Personas (CCH y OEP)	3	1,5
7	Unidad 7: Gestión de los intangibles y Liderazgo Kaizen	3	1,5
8	Unidad 8: Evaluación final	3	0
	Total	24	10,5
	Carga Horaria Total:	34,5	
	Total de Créditos Académicos	1,38	

12. NÓMINA DE EQUIPO DIRECTIVO Y DE DOCENTES

Nombres y Apellido	Nº de DNI	Email	Teléfono	Temas que dicta en la propuesta

José María KOKUBU	11266517	kokubu@j-key.net	+549113258-2880	Todos
-------------------	----------	------------------	-----------------	-------

13. MODALIDADES DE EVALUACIÓN (PARCIAL Y FINAL)

Evaluación formativa: desde el inicio del trayecto se propondrán ejercicios de aplicación del método que es objeto de aprendizaje; en el transcurso del trayecto se presentarán instancias evaluativas para verificar el nivel de logros de cada unidad. La propuesta de evaluación final consistirá en una prueba estructurada con consignas de análisis de situaciones problemáticas de integración y aplicación.

Retroalimentación: en la sesión grupal final se propiciará un segmento de intercambio y diálogo sobre los aprendizajes teórico-práctico logrados y las dificultades encontradas en el trayecto.

Recuperación: si alguna de las actividades evaluativas no llegara a ser aprobada se podrá acceder a una oportunidad de evaluación recuperatoria en los plazos definidos por Campus Norte UNC.

14. REQUISITOS DE APROBACIÓN

Será requisito para la aprobación del trayecto:

a- cumplir con asistencia mínima a 6 de las 8 clases, siendo obligatoria la asistencia a la evaluación final.

b- demostrar el logro del 70% de los contenidos evaluados de acuerdo a los criterios estipulados en cada instancia evaluativa (de proceso y final) en virtud de las competencias a certificar.

Los indicadores de logro serán cualitativos: Aprobado/ Desaprobado.

15. BIBLIOGRAFÍA DE LECTURA OBLIGATORIA

LANZACO SALAFRANCA, F., *Religión y espiritualidad en la sociedad japonesa contemporánea*, Zaragoza, Universidad, 2008.

PODADERA Rodolfo, "El Sistema de Producción Toyota", Blog de la Escuela Normal Superior Dr. Nicolás Avellaneda, San Francisco, Córdoba,

https://ensavellaneda-cba.infed.edu.ar/sitio/upload/sistema_de_produccion_de_Toyota.pdf

STEVEN SPEAR y H. KENT BOWEN, “La decodificación del ADN del sistema de producción de Toyota”, revista Alta Gerencia, junio-julio 2000.

VALIENTE NOAILLES Enrique, “Una frase de Niels Bohr”, Diario La Nación, 27 de noviembre de 2011.

YACUZZI Enrique y MARTÍN Fernando, “Aplicación del método Kano en el diseño de un producto farmacéutico”, Serie Documentos de Trabajo, Buenos Aires 2003, Universidad del CEMA.

YACUZZI Enrique y MARTÍN Fernando, “QFD: conceptos, aplicaciones y nuevos desarrollos”, Serie Documentos de Trabajo, Buenos Aires, Universidad del CEMA.

YACUZZI Enrique, “La Gestión Hoshin: modelos, aplicaciones y características distintivas”, Serie Documentos de Trabajo, Buenos Aires 2005, Universidad del CEMA.

YACUZZI Enrique, MARTÍN Fernando, PONCE Claudia y TOLLIO Dante, “Aplicación en la industria farmacéutica de un método de análisis y resolución de problemas para la Mejora Continua” en Pharmaceutical Management, Año 1, Número 2, Septiembre de 1999.

KOKUBU MUNZÓN José María, “La historia de don Indalecio”, Apuntes de la Diplomatura en Sistema de Producción Toyota 5.0 de la Universidad de Belgrano, Buenos Aires, 2023.

KOKUBU MUNZÓN José María, “La historia del mangangá”, Apuntes de la Diplomatura en Sistema de Producción Toyota 5.0 de la Universidad de Belgrano 2023.

KOKUBU MUNZÓN José María, “La taza de té”, Apuntes de la Diplomatura en Sistema de Producción Toyota 5.0 de la Universidad de Belgrano 2023.

KOKUBU MUNZÓN José María, “Los 4 niveles de competencia Kaizen”, Apuntes de la Diplomatura en Sistema de Producción Toyota 5.0 de la Universidad de Belgrano 2023.

KOKUBU MUNZÓN José María, “Resumen conceptual para una visita a Toyota Argentina”, Apuntes de la Diplomatura en Sistema de Producción Toyota 5.0 de la Universidad de Belgrano 2023.

Lecturas Optativas

AAVV, Emprendiendo Kaizen I, sitio web del Instituto Nacional de Tecnología Industrial: <https://www.inti.gov.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/emprendiendo-kaizen.pdf>

AAVV, Emprendiendo Kaizen II, sitio web del Instituto Nacional de Tecnología Industrial: <https://icomunicacion.inti.gov.ar/2024/web/tg/emprendiendo-kaizen-2.pdf>

AAVV, Guía para la implementación del Programa 5S, sitio web del Instituto Nacional de Tecnología Industrial: <https://www.inti.gov.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/guia-implementacion-5s.pdf>

JONES Daniel y WOMACK James P., Lean thinking. Cómo utilizar el pensamiento lean para eliminar los despilfarros y crear valor en la empresa, 2022 Florida, Valletta Ediciones.

SHIBA Shoji, GRAHAM Alan y WALDEN David, TQM: Desarrollos avanzados. Cuatro revoluciones en el pensamiento sobre dirección, Madrid 1995, TGP Hoshin.

SPEAR Steven & BOWEN Kent, “Decoding the DNA of the Toyota Production System”, Harvard Business Review, September-October 1999.

WOMACK James P., JONES Daniel T. y ROOS Daniel, La máquina que cambió el mundo, Madrid 1992, McGraw Hill/Interamericana de España SA.

YACUZZI Enrique & PAN Carlos, “La cultura de la manufactura moderna”, Serie Documentos de Trabajo, Buenos Aires 2008, Universidad del CEMA.

YACUZZI Enrique y MARTÍN Fernando, “Los costos de la Calidad. Conceptos y aplicaciones en la industria farmacéutica”, Serie Documentos de Trabajo, Buenos Aires, Universidad del CEMA.

YACUZZI Enrique, “¿Tiene relevancia la gestión de calidad total? Reflexiones a la luz de las ideas de sus fundadores”, Serie Documentos de Trabajo, Buenos Aires, Universidad del CEMA.

YACUZZI Enrique, “Apuntes sobre la educación y el entrenamiento para la calidad”, Serie Documentos de Trabajo, Buenos Aires 2005, Universidad del CEMA.

YACUZZI Enrique, “El Management Japonés. Una revisión de su literatura. Parte I”, Serie Documentos de Trabajo, Buenos Aires 2005, Universidad del CEMA.

YACUZZI Enrique, “El Management Japonés. Una revisión de su literatura. Parte II”, Serie Documentos de Trabajo, Buenos Aires, Universidad del CEMA.

16. CUPO

Para el adecuado acompañamiento pedagógico a los cursantes de este trayecto y garantizar una buena dinámica de trabajo el cupo mínimo es de 20 participantes y el máximo de 35 personas.

17. RECURSOS Y HABILIDADES NECESARIAS PARA EL CURSADO, EN VIRTUD DE LAS MODALIDADES DEFINIDAS

Habilidades: manejo básico de Word, Excel y plataformas de videoconferencia.

Recursos técnicos: disponer de computadora y conectividad con suficiente ancho de banda como para recibir y emitir audio y video.

MODELO DE CERTIFICADO

El Campus Norte de la Universidad Nacional de Córdoba

Certifica que (APELLIDO Y NOMBRE COMPLETO)

DNI xxxxxxxxxxx

ha finalizado el módulo

COMPETITIVIDAD KAIZEN

aprobado por Resolución ...XXXX., con una carga horaria de treinta y cuatro y media horas (34,5) horas reloj, equivalente a 1,38 créditos académicos.

Por tal motivo se certifica la demostración de las siguientes competencias:

Reconoce los criterios básicos del método Kaizen para la optimización de los procesos.

Aplica los principios Kaizen para efectivizar mejoras en entornos laborales de industria o tecnologías emergentes.

Córdoba, ... de de 2025

Firma Directora Académica

Firma Prorector