

ANEXO X-2



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA DE APROBACIÓN

INFORME FINAL DE PASANTÍA

TRABAJO DE GRADO

El jurado designado por la Facultad de Ciencias Social para la evaluación del Informe Final de Pasantía o Trabajo de Grado titulado: **Aplicación del sistema Kaizen para impulsar el desarrollo organizacional en la Empresa Refractorios Caires, C.A.**

Realizado por el (la) Br: **Madelen Caires**

C.I. N° 24.643.433 cursante de la carrera de Administración de Empresa

hace constar después de analizar su contenido y oída la exposición oral, considera que el Informe Final o Trabajo de Grado ha obtenido la calificación de: 8,75

APROBADO

NO APROBADO

El Jurado

José Jaimes
Tutor Académico (Coordinación)

Nombre:

C.I.:

124785681

Jurado

Nombre:

C.I.:

Myrian Garcia
Myrian Garcia
6.443254

Jurado

Nombre:

C.I.:

Jiménez
Jiménez
9447200

Fecha: 10/10/2022





UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**APLICACIÓN DEL SISTEMA KAIZEN PARA IMPULSAR EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA REFRACTARIOS CAIRES, C.A.**

Proyecto del trabajo de Grado presentado para optar al Título de L.cdo en Administración.

Autor: Caires Marques

Madelen Sofia

C.I: V- - 24.643.433

Urb. Yuma II, Calle N° 3, Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (Máster) - Fax: (0241) 8712394



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA UNIVERSIDAD JOSÉ
ANTONIO PÁEZ FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES CARRERA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Título del trabajo

**APLICACIÓN DEL SISTEMA KAIZEN PARA IMPULSAR EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA REFRACTARIOS CAIRES, C.A.**

Proyecto del trabajo de Grado presentado para optar al Título de L.cdo en Administración de empresas.

Tutor (a): Prof. Josué Jaimes

Autor: Caires Marques Madelen Sofia

C.I: V- 24.643.433

San Diego, octubre 2022.



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ COORDINACION DE TRABAJO
DE GRADO SAN DIEGO – EDO CARABOBO Autor: Caires Marques
Madelen Sofia**

Tutor: Prof. Josué Jaimes

Fecha: septiembre 2022

RESUMEN

La presente investigación se realiza en la empresa, Refractarios Caires, c.a, dedicada a la venta y comercialización de material refractario, en la cual se ha observado que no cuenta con ningún tipo de norma o estándar para realizar sus actividades, debido a que no cuenta con un adecuado plan de desarrollo organizacional que le permita la mejora continua. Se busca proponer la aplicación de las herramientas de las 5S'S del sistema Kaizen para impulsar el desarrollo organizacional y mejorar los procesos de gestión técnicos operativos de la empresa. Se realiza un estudio de tipo campo con un nivel de profundidad descriptivo, de naturaleza tecnicista ya que estará enfocada en realizar una propuesta para el mejoramiento continuo dentro de la empresa. El diseño es no experimental ya que se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real. Para este estudio la población es de carácter finita, puesto que se conoce, en su totalidad. La muestra está integrada por quince (15) empleados, a los cuales se les evalúa con la aplicación de un cuestionario y entrevista personal, además, se realiza una matriz DOFA para diagnosticar las principales causas que generan falencias. Se considera indispensable aplicar los lineamientos del sistema Kaizen a través de la metodología de las 5S`S, con lo cual se mejorará las relaciones entre los empleados, se impulsará el trabajo en equipo, aumentará la competitividad, se integrará a todos los empleados a las metas corporativas, lo cual ayudará a construir una cultura organizacional sólida y asegurará su permanencia en el mercado refractario nacional.

Línea de Investigación: Gerencia y Estrategia organizacional.

Palabras claves: Desarrollo organizacional, mejora continua, método Kaizen, productividad, clima organizacional, metodología de la 5S`S.

	PÁG.
INDICE GENERAL	
RESUMEN.....	iii
INTRODUCCION.....	7
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.2.OBJETIVOS.....	13
1.3.JUSTIFICACIÓN.....	14
1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	15
II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
2.2. BASES TEÓRICAS.....	24
2.3 BASES LEGALES.....	35
2.4. BREVE RESEÑA DE LA EMPRESA.....	47
2.5. DEFINICION DE TERMINOS.....	47
III MARCO METODOLÓGICO	
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	50
3.2. DISEÑO DE INVESTIGACION	50
3.3. FASES DE LA INVESTIGACIÓN.....	51

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	51
IV ANALISIS DE RESULTADOS	
4.1. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA.....	53
4.2. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	56
4.3. RESULTADOS MATRIZ DOFA.....	62
4.4. ANALISIS DE MATRIZ DOFA.....	70
	73
V PROPUESTA	
5.1. LINEAMIENTOS DE LA PROPUESTA.....	76
5.2. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	79
CONCLUSIONES.....	83
RECOMENDACIONES	84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	85
ANEXOS.....	86

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla N°1 Escala de confiabilidad.....	54
Tabla N°2 Cuadro técnico metodológico.....	55
Tabla N°3 Diagnóstico organizacional, variable Motivación (ítems 1 al 8).....	62
Tabla N°4 Diagnóstico organizacional sobre la comunicación ítems del 9 al 15	64
Tabla N°5 Diagnóstico organizacional sobre liderazgo ítems del 16 al 19.....	65
Tabla N°6 Diagnostico sobre la satisfacción, ítems del 24 al 29.....	67
Tabla N°7 Matriz DOFA.....	71

Table N°8 Matriz DOFA situación actual.....	75
Tabla N°9 Estrategias de mejoramiento aboral.....	82

INDICE DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfico N°1 Resultados de la Variable motivación.....	63
Gráfico N°2 Resultados de la variable comunicación.....	65
Gráfico N°3 Resultados de la variable liderazgo.....	67
Gráfico N°4 Resultados de la variable satisfacción.....	68

INTRODUCCION

En nuestro país en los últimos años, las organizaciones solo se han enfocado en obtener ganancias pretendiendo ser exitosas y competitivas ignorando los recursos humanos. Desafortunadamente, hoy día, son menos las pequeñas empresas que consideran la implementación de planes de mejora continua para favorecer la cultura organizacional, elevar el desarrollo organizacional y asegurar su permanencia en el mercado.

El hecho de que las empresas no sean conscientes de que el desarrollo organizacional es el progreso que experimenta una organización a través de procesos de mejora de su gestión interna y que la cultura organizacional es un fenómeno tangible y visible, el cual se expresa en todos los procesos y en las prácticas cotidianas de la organización y que afecta las relaciones e influye en las respuestas conductuales de los empleados, tanto positivas como negativas, no les permite implementar cambios planificados sin obtener resistencia por parte de los involucrados.

Según, Julia, Daniel y Raquel (Citado en Miron et al., 2004) Expresan que “La cultura organizacional se suele entender como los valores, creencias y principios fundamentales que comprenden los miembros de la organización”. La cultura laboral es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos, lo cual facilita la realización de las actividades de la empresa (Bedoya et al, 2016), creándose un clima de compañerismo y, al mismo tiempo, de entrega en el trabajo, favorable a su nivel de producción (Soria, 2008).

En la actualidad existen herramientas cada vez más usadas para lograr el mejoramiento continuo en las empresas. El Kaizen es una de esas herramientas de mejora que se viene implementando con gran auge en varios sectores productivos a nivel mundial, ya que pueden mantenerse por largo tiempo y permite a las organizaciones eliminar los desperdicios. Es un sistema integral y sistémico destinado a mejorar tanto a las empresas, como a los procesos y actividades que las conforman, y a los individuos que son los que las hacen realidad. Su objetivo principal es mejorar para dar al cliente el mayor valor agregado, mediante una mejora continua y sistemática de la calidad, los costes, los tiempos de respuestas, la variedad, y mayores niveles de satisfacción.

La aplicación de esta estrategia trae consigo eliminar o reducir las deficiencias para poder lograr que las empresas sean más competitivas y estables. Un sistema de mejora continua debe funcionar

con el sistema de gestión de la empresa, es decir, para lograr las metas establecidas en el plan de mejora continua, la gerencia debe estar abierta a cambios e implementar métodos que resulten en una mejor calidad de los servicios prestados en el futuro. La aplicación de la filosofía Kaizen proporciona a las organizaciones empresariales una estructura que les incentiva a establecer en forma continua estándares de calidad y a lograr metas en función de la satisfacción del cliente, las ventas y las utilidades.

En primer lugar, se hizo una breve descripción de los factores que intervinieron para proponer la implementación de la metodología Kaizen y las 5S`S, con el propósito de hacerlo comprensible a todas aquellas personas encargadas de enseñar la metodología. Seguidamente, se hace un diagnóstico de la situación actual de la empresa relacionada al desarrollo organizacional y los procesos de gestión técnico operativo, con la finalidad de evaluar los procesos que aquí se siguen de modo que se puedan detectar las brechas que afectan los resultados esperados de acuerdo a los estándares de productividad y calidad. Posteriormente se realiza una evaluación preliminar de los departamentos a través de un análisis DOFA con el objetivo de identificar sus condiciones y características.

Cabe destacar que se eligieron las herramientas y materiales más adecuados para poder aplicar el método. Finalmente, se especifica el diseño de un plan para la implementación del método de acuerdo a las especificaciones del manual elaborado. El alcance está destinado a la empresa REFCA, para aplicar el Método Kaizen y las 5S's como paso inicial en la implementación de un programa de gestión de mejora organizacional.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

De acuerdo a Hernández, S. (2006), señala que “el planteamiento del problema y sus elementos son muy importantes porque proveen las directrices y los componentes fundamentales de la investigación, además resultan claves para entender los resultados”. (p.46)

En la actualidad, a nivel mundial, para lograr la eficiencia, mejorar la productividad y poder ganar una posición competitiva en el mercado, las empresas necesitan realizar cambios organizacionales urgentes, apoyados en una cultura de innovación y de mejora continua, variables que permiten lograr los resultados proyectados en sus estrategias organizacionales. En este sentido, es necesario analizar a detalle los factores que influyen en los procesos de trabajo, como la cultura, los recursos, el desempeño de los equipos, entre otros.

Está claro que, en Venezuela, las empresas no están realizando cambios importantes dentro de las mismas para lograr el posicionamiento en el mercado, debido a que el país tiene uno de los porcentajes más altos de empresas obligadas a evacuar debido al deterioro económico y social, ya que está sumida en la peor crisis económica que ha enfrentado un país latinoamericano en la historia moderna, Ricardo Hausmann (2021). Por tanto, las empresas deben apostar por la innovación empresarial para mantenerse en constante actualización y evolución si quieren ser competitivos en el mercado.

En este sentido, la empresa Refractarios Caires, C.A, (REFCA, C.A), dedicada a la venta y comercialización de material refractario, además de ofrecer servicio técnico especializado, es una empresa que actualmente se encuentra en pleno crecimiento, por tanto, está obligada a realizar cambios organizacionales que le permitan mantenerse en el mercado refractario nacional, ya que esta empresa tiende a adaptarse a las características de cada trabajo que realizan sin ningún tipo de norma o estándar, debido a que no cuenta con un adecuado plan de desarrollo organizacional que le permita realizar los procesos de análisis y cambios dentro de la empresa para mejorar la

efectividad, las habilidades, el rendimiento y conocimiento, tanto individual como colectivo, para hacer frente a los retos, proyectos y problemas que se presenten y resolverlos de forma positiva.

Se ha podido observar que la situación actual de la empresa Refractarios Caires, C.A, es de completo desorden, existe amontonamiento de objetos y materiales innecesarios, así como el almacenamiento inapropiado del material comercializado, generando pérdida de tiempo en el proceso de entrega de mercancía y por ende mala imagen respecto al cliente. Esto aunado a que carece de planes específicos en las áreas de despacho y mantenimiento de almacén, asignando todas las responsabilidades y tareas a los empleados, lo que afecta la eficiencia y capacidad operativa, ocasionando que el desarrollo de la empresa se vuelva desorganizado.

En consecuencia, se ha originado una serie de dificultades como atraso en el inicio de las actividades asignadas, malas relaciones entre los empleados, fallas en la comunicación, falta de trabajo en equipo, baja competitividad, falta de integración de los intereses individuales y colectivos a las metas de la empresa, lo cual conlleva al deterioro del clima laboral, fallas en el cumplimiento de las funciones de los miembros de la empresa y por ende a una deficiente atención al cliente.

De allí que, a través de una mejor definición de funciones, mejorarán sus resultados en términos de eficiencia y eficacia, así mismo, mediante la identificación de procesos dispendiosos e identificando factores innecesarios en el área de trabajo, así como factores de incumplimiento, a través de entrevistas cara a cara con los empleados y observaciones de campo, se eliminarán aquellos factores que provocan baja productividad al mismo tiempo que se evitan las molestias causadas a los clientes.

Por lo antes expuesto, es fundamental que la empresa Refractarios Caires, C.A, logre implementar un adecuado plan de desarrollo organizacional que le permita abrir los canales de comunicación al interior de la empresa y fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la misma, comenzando por los más altos cargos. La implementación efectiva de un plan de desarrollo organizacional mejorará las relaciones entre los empleados, impulsará el trabajo en equipo, aumentará la competitividad, integrará los intereses individuales y grupales con las metas corporativas, así como también, ayudará a construir una cultura organizacional sólida, lo que conducirá a la empresa a tener un tejido empresarial completo, eficaz y con un engranaje más fuerte.

Por este motivo, se busca aplicar el sistema Kaizen para impulsar el desarrollo organizacional de la empresa REFRACTARIOS CAIRES, C.A, siendo Kaizen un sistema desarrollado para la mejora continua, además se aborda las herramientas de la metodología 5 S'S y el ciclo Deming, las cuales están estrechamente relacionadas con actividades de calidad, productividad, innovación, competitividad, y satisfacción al cliente, aspectos que buscan desarrollar las empresas para el posicionamiento en el mercado. (Bonilla, 2012).

Con la aplicación de la metodología Kaizen se logrará que todos los empleados participen del proceso de mejora continua, manteniendo las condiciones de organización, el orden, la higiene y limpieza en el lugar de trabajo además de mejorar las relaciones entre los empleados, impulsar el trabajo en equipo, elevar el sentido de pertenencia, lo cual conducirá a la empresa a alcanzar los objetivos propuestos, ser más competitiva y asegurar su permanencia en el mercado nacional.

1.2. Formulación del Problema

Por lo antes expuesto y en función de la estructura funcional de la empresa se plantea la siguiente interrogante de investigación.

¿Cómo permitirá, la aplicación de estrategias de mejora continua basadas en el método Kaizen y las 5S'S, impulsar el desarrollo organizacional de la empresa Refractarios Caires, C.A?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Proponer la aplicación de las herramientas de las 5S'S y Kaizen para impulsar el desarrollo organizacional y mejorar los procesos de gestión técnicos operativos de la empresa Refractarios Caires, C.A.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa relacionada al desarrollo organizacional y los procesos de gestión técnicos operativos.
- Analizar las posibles causas que generan deficiencias en las diferentes áreas e identificar las herramientas que permiten lograr el mejoramiento continuo en la empresa Refractarios Caires, C.A.

-Proponer los lineamientos para la aplicación del sistema Kaizen a través de la metodología de las 5S`S en la empresa Refractarios Caires, C.A.

1.3. Justificación

Tal como lo expresa (Hernández, Fernández y Baptista, 2010):

Explicar las razones por las que se debe realizar una investigación y los beneficios que puede aportar el conocimiento generado es algo que no solamente deben realizar estudiantes que diseñan su proyecto de tesis en la educación superior; sino que la Justificación de la investigación, también debe ser presentada por el personal académico universitario, el consultor/asesor en investigación, entre otros, (p. 39).

Por lo tanto, justificar es exponer la razón que me impulsa o me motiva a realizar mi trabajo de investigación, fundamentando o argumentando las razones del por qué y para qué.

En este sentido, de acuerdo al tipo, la justificación práctica según: Arias (2012), Baena (2017), Hernández, Fernández y Baptista (2014) y Salinas y Cárdenas (2009) manifiestan que una investigación puede generar aportes prácticos directos o indirectos relacionados a la problemática real estudiada.

Sin embargo, Bernal (2010) y Blanco y Villalpando (2012) mencionan que un estudio cuenta con justificación práctica cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o al menos propone estrategias que al ponerse en práctica contribuirán a su solución, cabe recalcar que Bernal (2010) afirma que los trabajos de investigación de pregrado son generalmente prácticos.

Por lo antes expuesto, podemos decir que este trabajo de investigación se justifica en los siguientes aspectos:

En el aspecto práctico, la empresa Refractarios Caires, C.A, proyectará la consolidación de su imagen corporativa por mostrar interés en aplicar mejoras continuas a través de la aplicación del sistema Kaizen, tomando en cuenta que mantener planes de desarrollo organizacional para el mejoramiento continuo, constituyen la base fundamental dentro de una empresa, puesto que

mantiene a todos los componentes de la organización unidos y funcionando apropiadamente conforme a la misión, visión y valores de la institución.

Este proyecto es importante porque a partir de la situación planteada en el problema, el desarrollo de un diseño para la mejora continua para impulsar el desarrollo organizacional, permitirá identificar las situaciones que generan malas relaciones entre los empleados, fallas en la comunicación, falta de trabajo en equipo, baja competitividad, falta de integración de los intereses individuales y colectivos a las metas de la empresa, además que se eliminaran aquellos factores generadores de improductividad, lo cual, a su vez que se traducirá en la construcción de una cultura organizacional sólida.

En el aspecto de relevancia social, de acuerdo a los resultados o conclusiones que se obtengan, va a favorecer a todos los empleados de la empresa para reflexionar e impulsar adecuadamente el buen desarrollo organizacional a través de mejoramiento continuo del talento humano en la empresa Refractario Caires, c.a, para transformarla en una organización innovadora, enfocada en el buen desempeño de sus empleados, por lo cual los beneficiados serán en primer lugar los empleados ya que serán tomados en cuenta y serán parte del avance de la organización y a su vez los clientes porque recibirán una atención de calidad acorde a sus requerimientos, de modo que la investigación tiene relevancia social, ya que permite un beneficio colectivo.

En el aspecto teórico, se justificó por el análisis realizado al contenido conceptual que provee una visión crítica de las tendencias actuales sobre desarrollo organizacional y mejoramiento continuo; enriquecerá los conocimientos teóricos del autor, lo que implica el fortalecimiento de los conocimientos adquiridos, además de que formará parte del acervo científico de la Universidad “José Antonio Páez” ya que aporta conocimientos y antecedentes para la realización de futuras investigaciones en la carrera de Administración, tomando en cuenta que contar con adecuados planes para el buen desarrollo organizacional, comprenden la base de una buena administración de empresa.

1.4. Alcance y Limitaciones

1.4.1. Alcance

El proyecto está dirigido a proponer el método Kaizen de mejoramiento continuo a través de la metodología de las 5 S`S, como paso inicial para la implementación de un programa de

mejoramiento dentro de la empresa. La investigación estará orientada al diseño del plan basado en las técnicas de mejoramiento continuo, herramientas de calidad para los procesos de gestión técnico operativa de la empresa Refractarios Caires, C.A.

1.4.2. Limitaciones

El proyecto se realizará en la empresa Refractarios Caires, C.A. Sede administrativa, ubicada en la ciudad de Guacara en el estado Carabobo, delimitado a los procesos de comercialización de materiales refractarios y servicio técnico prestado por esta empresa.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de investigación

Arias, F. (2006), define los antecedentes de la investigación como:

Lo que se refiere a los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio. Debe evitarse confundir los antecedentes de la investigación con la historia del objeto de estudio en cuestión. En este punto se deben señalar, además de los autores y el año en que se realizaron los estudios, los objetivos y principales hallazgos de los mismos. (p.14).

Al realizar la investigación se encontró que existe algunos estudios vinculados a este y que se relacionan con los objetivos que se pretenden alcanzar, los cuales servirán de apoyo referencial para sustentar esta investigación, estos son:

2.1.1. Antecedentes locales

Puertas (2017). Realizó un estudio titulado “**Evaluación del Clima Organizacional y Motivación al personal en la Dirección de Administración de la Universidad de Carabobo**”. La autora trabajó con una población conformada por los empleados administrativos de ambos sexos y de diferentes edades. Con su investigación pudo constatar que existía una moderada identificación con la institución, un alto grado de responsabilidad y deseo de ser participe en las actividades a desarrollar en su dependencia; pero también diagnosticó un sentimiento de inconformidad por su salario, la cual permitió concluir que a pesar de contar con un buen recurso humano y con un buen desempeño en sus actividades, existía un alto índice de apatía, desaliento hacia las labores diarias por efecto de una remuneración inadecuada.

El clima organizacional también está orientado hacia el trabajo y su gente, pues está dirigido a trabajar en función de los objetivos específicos de la Institución y en base a las necesidades (personales, de aprendizaje y desarrollo) de los individuos que la integran, lo que resulta muy

positivo pues permite mantener en cierto modo un equilibrio entre ellos para poder lograr una alta motivación y productividad en la organización.

Los antecedentes de este trabajo sirven de guía para la presente investigación, ya que se pudo observar que toca puntos diferentes y existían problemáticas distintas; todas enfocadas al Clima Organizacional permitiéndole a la autora de la presente investigación focalizar a algunos elementos importantes del clima organizacional como fueron: comunicación efectiva, participación en la toma de decisiones, aporte de ideas y opiniones, relaciones interpersonales amenas, entre otras.

Por otro lado, **Rivero, (2017)**. Realizó una investigación en el área administrativa de la zona educativa del estado Carabobo con la finalidad de **“Conocer el clima organizacional y como este influía en el desempeño laboral de los trabajadores”**, específicamente los departamentos en estudio fueron: Finanzas, Informática, Coordinación de Personal, Estadística y Control y Gestión. Trabajo de grado presentado en los estudios de postgrado para optar a la Especialización en Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad de Carabobo.

La investigación se desarrolló a través de un estudio descriptivo, de campo y transaccional por lo que fue necesario diseñar un instrumento de recolección de datos (Cuestionario), basado en respuestas en forma de escalas y tomando como referencia las dimensiones del clima organizacional del autor Litwin y Stinger.

Los resultados indicaron que los trabajadores que corresponden al área administrativa de la zona educativa conocen poco la estructura organizacional; por otra parte, las condiciones generales de trabajo eran medianamente favorables, lo que afectó significativamente el desempeño laboral, así mismo los trabajadores consideraron que sus jefes cumplían moderadamente con el rol de líder.

En relación a identificar las variables que incidían en el clima organizacional del área administrativa de la zona educativa, se comprobó que el ambiente de trabajo, la falta de liderazgo del jefe, la insatisfacción con el equipo de trabajo, la falta de confianza con los compañeros influía significativamente en la comunicación efectiva. Todas estas variables antes mencionadas y que están estrechamente relacionadas con el clima organizacional afectaron el desempeño laboral porque originaron insatisfacción en el trabajador.

Por consiguiente, la profundización en el proceso del clima organizacional, permitirá lograr una gerencia efectiva, que conduzca a un trabajo administrativo con altos niveles de eficiencia y

contribuya a una búsqueda constante de la excelencia de los trabajadores y por ende de la organización. Esta investigación deja aportes significativos a la problemática en estudio ya que describe las dimensiones del clima organizacional e identifica las variables relacionadas en el tema dejando referencias importantes para ampliar la visión del mismo.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Navas, (2018), realizó un trabajo titulado **“Diseño de plan para la implementación de la metodología 5 S’S en la empresa Simaco construcciones, c.a.”** para optar al grado de Especialista en Ingeniería Industrial y Productividad de la Universidad Católica Andrés Bello.

Este trabajo se desarrolló en la empresa Simaco Construcciones, C.A, tuvo como principal objetivo el diseño de plan para la implementación de la metodología 5 S’S en este sentido se determinó la situación actual de la empresa y se guio a la alta gerencia, administración y personal en general cuales son los pasos que debe asumir cada uno de los que integran la organización para llevar a cabo la implementación de esta metodología. Los principales objetivos fueron los siguientes: Diseñar un plan para el mejoramiento de la calidad en los procesos de gestión técnicos operativos de la empresa Simaco Construcciones, C.A., aplicando la metodología 5 S’S.

Diagnosticar la situación actual de la empresa y sus aspectos de gestión técnicos operativos. Describir los procesos de gestión técnicos operativos de la empresa. Identificar donde se originan desperdicios y sus causas. Diseñar un plan de mejora enfocado en la metodología 5S’S en los procesos de gestión técnicos operativos, evaluando la factibilidad del plan para la implementación en la empresa. Diseñar indicadores de gestión para evaluar la implementación de la metodología 5 S’S. Documentar los procedimientos para la implementación de la metodología 5S’S en la empresa.

La metodología empleada fue diseño de campo tipo descriptivo y proyectivo. Se uso como herramientas evaluativas de la situación actual la matriz DOFA, se aplicó cuestionario, organizacional y entrevistas al personal. La aplicación del Diseño propuesto permitirá en un futuro una técnica para lograr la mejora continua dentro de la organización. La línea de investigación de este trabajo estará enfocada en gestión de calidad.

Se debe considerar que, para la implementación de la metodología 5 S’S, debe existir un fuerte compromiso del delegado quien tomará decisiones y gestionará los recursos necesarios; se puede

decir que la metodología 5 S'S no le asegurará a la empresa que su servicio será de calidad, si no existe un verdadero compromiso por parte de todo el personal para aplicar y cumplir cada uno de los programas del plan diseñados y establecidos.

Se enfatiza que, cuando se desee implementar esta metodología se debe tener un gran conocimiento no tan sólo de los beneficios, sino de los costos que esto también representa para mejorar las carencias existentes. De igual forma es importante indicar que esta propuesta de Diseño de plan para la implementación de la metodología 5 S'S en la empresa, facilitará un marco de trabajo que permitirá posteriormente al personal, mantener e incrementar la satisfacción de los clientes respecto a los servicios existentes en búsqueda de la mejora continua.

Es significativo subrayar que las 5 S'S constituyen una técnica para lograr la mejora continua en la organización, sin que esto garantice la excelencia, sin embargo, constituye una base para desarrollar un sistema de gestión de calidad

Este trabajo de investigación guarda relación porque resalta el uso de las herramientas de la mejora continua, al procesar la información encontrada en la organización en estudio y aplicar la metodología 5 S'S se logró el incremento de la productividad y mejora en la gestión de la organización.

Por su parte, **Lara, (2018)**, realizó una investigación para optar al título de licenciado en educación, trabajo de grado que presentó en la universidad central de Venezuela, con el objetivo de **“Analizar el clima organizacional como estrategia gerencial para optimizar el desempeño docente en la unidad educativa Jesús Millán de Yaritagua del municipio peña estado Yaracuy”**, se trata de un estudio enmarcado en la modalidad de investigación de campo de tipo descriptiva, dirigido a una población de directivos y docentes, a quienes se les aplicó un cuestionario elaborado con preguntas cerradas, con cinco alternativas de respuestas en escala.

Los resultados fueron validados a través de la técnica juicio de expertos los coeficientes de confiabilidad fueron de 0.88 para el instrumento “A” y 0.87 para el instrumento “B”. Una vez recogida la información, se procedió a organizarla y clasificarla de acuerdo con las dimensiones e indicadores de las variables estudiadas, se calcularon frecuencias y porcentajes para cada pregunta exponiendo los resultados en cuadros y gráficos, concluyendo que el clima organizacional desequilibrado altera el desempeño docente, dejando en consecuencia inestabilidad y desarticulación con la misión, visión y objetivos institucionales.

De igual manera, la investigación presentó un impacto gerencial administrativo, por cuanto, facilitó conocimientos necesarios e interpretar factores que perturban la salud del clima organizacional, aspirando a que se genere una nueva postura gerencial orientada a la eficacia, eficiencia, en la organización educativa, y en consecuencia a que los docentes sean más productivos en su hacer pedagógico. Por consiguiente, el presente antecedente deja una información valiosa a la investigación, ya que marca pautas significativas para identificar los factores que inciden en el desempeño laboral de las personas en aquellas organizaciones donde el clima organizacional está en desequilibrio.

2.1.3. Antecedente internacional

Suárez, (2017), presentan un trabajo titulado: **“Implementación del Kaizen en México”: un estudio exploratorio de una aproximación gerencial japonesa en el contexto latinoamericano;** reporte en el cual señalan que, en los últimos años, los términos Lean Thinking y Kaizen han cobrado gran importancia en la gestión operacional y estratégica de las organizaciones de este nuevo siglo. Tal relevancia, según lo sostienen los autores citados, se ha centrado en la búsqueda constante por reducir los costos operativos mejorando con ello la productividad y la competitividad de las organizaciones multinacionales.

En la perspectiva expuesta la pregunta de investigación que se desarrolló en el artículo fue formulada así: ¿Cómo se presente la implementación del Kaizen en un contexto organizacional como es una empresa multinacional en México? El propósito del estudio fue explotar empíricamente la implementación del Kaizen en algunas organizaciones multinacionales de México, con el fin de analizarlas y compararlas con los esquemas teóricos del tema.

La investigación fue de corte cualitativo siguiendo la estrategia de múltiples casos de estudio. Se seleccionaron dos empresas multinacionales ubicadas en la zona industrial de Toluca del estado de México, México. Los resultados demuestran, con base en la evidencia empírica, que existe una brecha entre los esquemas teóricos del Kaizen y la realidad práctica estudiada en los dos casos seleccionados.

Para los autores citados, partiendo de los resultados del estudio exploratorio fue posible construir cuatro proposiciones teóricas que condensan el trabajo de investigación, finalmente, en el artículo, se afirma que, a pesar de ser de carácter exploratorio, busca generar un aporte teórico

de lo que ocurre en las empresas multinacionales ubicadas en México en materia de la implementación de una técnica gerencial japonesa como el Kaizen en un contexto latinoamericano.

El aporte del estudio en referencia para el presente trabajo, es el tratamiento práctico que se da al Kaizen en sus dimensiones de operatividad, cuestión que se vincula a la forma como en el presente trabajo se acciona a la valoración del sistema de control de la calidad implantado en la empresa.

Por su parte, **Mena Mora, (2018)**, de la Universidad Técnica Particular de Loja de la Escuela De Administración De Empresas en su trabajo titulado, **“Implementación De Un Sistema De Mejoramiento Continuo – Kaizen Para Pymes Caso: “Poder Consulting”** Tesis para optar el título de Ingeniero en Administración de Empresas Centro Universitario Quito.

El objetivo de la investigación fue evaluar la situación actual de la empresa con respecto al uso de herramientas de gestión de calidad y Determinar mecanismos y herramientas KAIZEN aplicables a la empresa. Desde el enfoque humanista de Kaizen, su implementación en Power Consulting permite el cambio en la filosofía de trabajo de la organización para alcanzar un alto grado de competitividad.

El efecto causado en las personas por su implementación es: Primero determinó que las personas entienden los asuntos críticos reales con mayor rapidez, segundo se fomenta una forma de pensamiento orientada a los procesos, tercero, las personas se concentran en los asuntos de mayor importancia; cuarto, todos participan en la construcción de un nuevo sistema; proponiendo que el Kaizen se fomente como una estrategia de trabajo en todas las empresas ecuatorianas, tomando como un aspecto relevante el deseo instintivo de las personas por superarse. Además de la mejora en la calidad de servicio que brindamos a nuestros clientes, así como al incremento de la productividad.

Nos ha ayudado a bajar el punto de equilibrio, al bajar nuestros costos y nos permite de esta manera poner más atención en satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes. La estrategia implementada a través de Kaizen nos ha permitido integrar los procesos y los resultados, y a generar recompensas a los esfuerzos que realizan día a día nuestros colaboradores. La estrategia nos ha ayudado a cambiar muchos factores de cultura empresarial, a pesar de que, en un inicio, la

resistencia al cambio es uno de los factores de riesgo en la implementación. El hecho de demostrar que Kaizen pone énfasis en el lado humano, nos ha facilitado vencer esa resistencia.

Del presente antecedente se puede resaltar que se realizó una mejora de procesos para aumentar la productividad, esto contribuye a la presente investigación para referenciar que si es factible el aumento de la productividad a través de fomentar el trabajo en equipo y la satisfacción personal.

2.2. Bases Teóricas

Arias, F. (2006), señala que:

Las bases teóricas comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado. Esta sección puede dividirse en función de los tópicos que integran la temática tratada o de las variables que serán analizadas. (p.14)

2.2.1. Recursos Humanos

Según, Arias (1995) señala que, el recurso humano de una empresa es:

El elemento más importante de una organización, implica una disposición voluntaria de las personas. Poseen conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud; siendo estas modalidades las que hacen posibles la actividad humana y el esfuerzo que realiza en dicha actividad. (p.266).

El recurso humano resulta ser la unidad más importante de una organización, debido a que son quienes poseen los conocimientos, habilidades, experiencias, y aptitudes, que hacen viable las actividades dentro de una empresa. Además, es importante aclarar que toda organización, sin importar su dimensión, requiere de individuos que administren sus procesos adecuadamente, es por eso que se dice que el activo más valioso en la empresa es su personal. Ya que el recurso humano de una organización constituye un componente clave para el logro de los objetivos. Por tal razón, su valor ha ido aumentando, con el transcurrir del tiempo, debido a que las empresas

solicitan cada vez más de personal altamente competente y motivado para poder ajustarse a los constantes cambios del entorno.

Recursos humanos, es el conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una organización, y se caracterizan por desempeñar actividades específicas en cada departamento. Los recursos humanos de una empresa, son una de las fuentes de riqueza más significativas, ya que son las responsables de la realización y desarrollo de todas las tareas que se necesiten para el óptimo funcionamiento de la misma.

2.2.2. Organización

Robbins, S. (2004), señala que la organización es “la unidad social coordinada deliberadamente, compuesta de dos o más personas, que funciona de más o menos de manera continua para alcanzar una o varias metas comunes”. (p.4)

2.2.3. Cultura organizacional

Según Robbins, S. (2004), hay un acuerdo general en que la cultura organizacional “es un sistema de significados compartidos por lo miembros de una organización, que la distinguen de otras. Si se examina con atención, este sistema es un conjunto de características básicas que valora la organización”. (p.525)

Robbins, S. (2004), “la cultura organizacional atañe a cómo perciben los empleados sus características, no si les gusta o no. Es decir, cultura es un término descriptivo. Esto es importante porque así se distingue esta idea del concepto de satisfacción laboral”. (p.525)

Robbins, S. (2004), señala que el papel de la cultura como influencia en el comportamiento de los empleados tiene una importancia creciente en el mundo laboral actual. A medida que las organizaciones ensanchan los tramos de control, achatan las estructuras, forman equipos, disminuyen la formalización y facultan a los empleados, los significados compartidos que proporcionan una cultura fuerte garantizan que todos apunten a la misma dirección. (p.528)

2.2.4. Cultura orientada al cliente

Para Robbins, S. (2004). En la actualidad, casi todas las organizaciones se empeñan en tener un estilo totalmente opuesto al francés. Tratan de crear una cultura sensible a los clientes porque reconocen que es el camino hacia su lealtad y su rentabilidad de largo plazo. (p.540)

2.2.5. Cambio organizacional.

Robbins, S. (2004). Para que la organización sobreviva, debe responder a los cambios del entorno. Cuando los competidores presentan nuevos productos o servicios, las dependencias gubernamentales promulgan nuevas leyes, proveedores importantes salen del ramo o tienen lugar a otros cambios semejantes, la organización tiene que adaptarse. Los agentes de cambio pueden ser gerentes o no, empleados de la organización consultores externos. Cuando se trata de cambios importantes, la dirección prefiere contratar los servicios de consultores externos que presten asesoría y ayuda. Como vienen de afuera el punto de vista objetivo que por regular se escapa a los miembros.

2.2.6. Desarrollo Organizacional

Robbins, S. (2004), la expresión abarca “un conjunto de intervenciones de cambio planeado, fundadas en valores humanistas y democráticos, para mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados” (p.566)

2.2.7. Clima Laboral

C. Chávez (2011); se refiere al medio ambiente tanto físico como humano, donde se desarrolla las diferentes labores que requiera un trabajo. Es decir, que no es otra cosa que el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, es la relación con los demás compañeros, el entorno donde se realiza el trabajo. El ambiente laboral representa la parte física del lugar de trabajo, mientras que el clima laboral, contempla, además, la parte humana. La importancia de un buen clima laboral, radica en que además de motivar a los empleados, orienta a la organización hacia sus metas y objetivos, generando una cohesión no sólo entre los miembros de un mismo equipo, sino también entre jefes y subordinados.

2.2.8. Los procesos

Zaratiegui, J. (1999), consideran los procesos “como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas”. (p.81).

2.2.9. La gestión por proceso

Zaratiegui, J. (1999). Señala la importancia sobre la gestión de procesos e indica que, para responder a las demandas, cambian las metas de la empresa y sus métodos de funcionamiento, o sea sus procesos. Ya no se piensa que los procesos puedan diseñarse con una estructura ideal, que vaya a permanecer inmutable con el paso de los años.

Por el contrario, los procesos están permanentemente sometidos a revisiones para responder a dos motivos distintos. Por un lado, desde un punto de vista interno, todo proceso es mejorable en sí mismo, siempre se encuentra algún detalle, alguna secuencia que aumenta su rendimiento en aspectos de la productividad de las operaciones o de disminución de defectos. Por otro lado, los procesos han de cambiar para adaptarse a los requisitos cambiantes del mercado, clientes, nuevas tecnologías. (p.82)

Otro concepto de gestión de procesos coexiste con la administración funcional asignando recursos eficientes a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina que los procesos deben ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora.

El análisis del proceso logra dar pie a acciones de rediseño para incrementar la eficacia, reducir costos, mejorar la calidad y acortar los tiempos reduciendo los plazos de producción o entrega del producto o servicio.

2.2.10. Desarrollo organizacional (DO)

El desarrollo organizacional agrupa aquellas técnicas, estrategias y medidas implementadas por una organización para fomentar el funcionamiento y crecimiento de la misma.

Según, Warren Bennis (1970), el desarrollo organizacional es “una respuesta al cambio, estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que éstos puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”.

Por tanto, el desarrollo organizacional es una práctica que presta vital importancia a las relaciones personales y profesionales, cómo se desarrollan, en qué contextos y cuáles son los factores que benefician o perjudican a la estructura organizacional, su objetivo principal es cuidar la salud de la empresa.

Para implementar una correcta estrategia de desarrollo organizacional, es necesario pasar por un proceso de cuatro etapas, las cuales son:

1.- Diagnóstico y recolección de datos. En esta etapa se identifican los problemas que se presentan o presentarán dentro de la organización para poder establecer cuáles son los objetivos y prioridades e implementar las soluciones adecuadas.

2.- Planificación. En esta fase, es necesario definir el plan de acción, considerar las variables que se pueden presentar y eliminar las barreras, de modo que pueda encontrarse la solución a un problema específico.

3.- Implementación. Durante este proceso se establece y pone en marcha el plan de acción más apropiado a las necesidades de la organización, el cual permitirá resolver el problema y/o alcanzar objetivos particulares.

4.- Evaluación. Al finalizar la implementación, se realiza una revisión de los planes y objetivos de la empresa, se realizan las modificaciones necesarias en el plan de acción para lograr las metas establecidas.

2.2.11. Objetivos del desarrollo organizacional

Los principales objetivos del desarrollo organizacional son los siguientes:

- Aumentar el apoyo y la confianza entre los miembros de una empresa.
- Fomentar la colaboración entre los miembros de la compañía para generar trabajo en equipo.
- Proporcionar entusiasmo y satisfacción en la empresa.
- Proponer soluciones creativas a los problemas de la organización.
- Mejorar los procesos de comunicación e información.
- Lograr que las metas sean compatibles y optimistas.
- Impulsar la responsabilidad grupal y la individual en la planeación y la implementación.

2.2.12. Características del desarrollo organizacional

Las principales características del desarrollo organizacional son las siguientes:

- Organiza una interacción entre los individuos y la estructura que debe ser sostenida.
- Genera una descentralización que promueve la actividad grupal y la buena disposición personal.
- Se concentra en la solución de problemas reales o superficiales.
- Generalmente utiliza agentes de cambio para coordinar o estimular la evolución de la organización.
- Crea dinamismo estructural dado que no posee una estructura rígida, sino que se adapta a las diferentes situaciones de la organización.

2.2.13. Método Kaizen

El método Kaizen es una estrategia de gestión empresarial que describe la mejora de procesos organizacionales en todos sus niveles de jerarquía. Su objetivo es implementar mejoras y reducir ineficiencias para construir un entorno eficiente y productivo que aumente la competitividad de las empresas. Kaizen proviene de la combinación de las palabras japonesas kai, que significa «cambio», y zen, «bueno».

Su filosofía se centra en la idea de que, si eres capaz de hacer algo bien, puedes hacerlo mejor. Además, propone ver los problemas como áreas de oportunidad para mejorar las cosas. Una de sus ventajas es que, no importa cuán grande o pequeño sea el logro, solo busca que las mejoras sean constantes.

2.2.14. Mejoramiento continuo

La mejora continua es un proceso basado en el trabajo en equipo y orientado a la acción, que promulga que el camino de mejora hacia la perfección es propiedad y debe ser conducido por todos los individuos de la organización (Kaizen, 1986).

Desde un punto de vista estratégico, se puede deducir que será el cliente quien definirá la calidad día tras día. Además, las necesidades y expectativas de los clientes cambian constantemente, y los productos y servicios que parecían excelentes ayer pueden no ser satisfactorios hoy.

2.2.15. La Mejora Continua de Procesos con enfoque incremental ó Kaizen

Desde que autores clásicos del Total Quality Management (TQM), como William Deming (1986), Joseph Jurán (1974) y Kaoru Ishikawa (1988) indicaron que el concepto de Mejora Continua de Procesos (MCP), representaba un elemento esencial de esta dimensión. Diferentes metodologías, técnicas y herramientas surgieron y fueron aplicadas en la organización entendidas bajo el enfoque Kaizen. El resultado fue que el concepto se convirtió en un término difícil y confuso de entender cuando éste era aplicado dentro de las organizaciones.

No obstante, en 1986 se publicó el libro: “Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa” de Masaaki Imai, el cual proporcionó la primera aproximación sobre lo que el término “Kaizen” significaba desde la perspectiva japonesa. Para Imai (2005), todas las prácticas, métodos y técnicas conocidas como “puramente japonesas” relacionadas con el TQM se podrían englobar bajo esta filosofía, como una sombrilla que las aglutina.

En este contexto, el término Kaisen significa “mejoramiento continuo” en la vida personal, familiar, social y de trabajo. Cuando se aplica al lugar de trabajo como un mejoramiento continuo progresivo que involucra a todos gerentes y trabajadores por igual”. En otros términos, el Kaizen es definido como una filosofía que requiere que todas las personas, todos los días, en todos los lugares puedan y deban mejorar (Imai, 2005). Además, esta mejora constante e incremental puede abarcar los ámbitos personales, familiares, sociales y por supuesto del trabajo (Imai, 2005). En este sentido, su práctica permite a las personas trabajar y vivir bajo un contexto de respeto, ética, honor y armonía por el entorno que le rodea.

Por otro lado, la práctica de esta dimensión en el mundo empresarial occidental también ha generado metodologías de aplicación de la misma entre las cuales se encuentra la conocida como “Kaizen Blitz”, entendida como un “bombardeo de mejoras”, la cual intenta atacar rápidamente un problema a través de pequeñas y acumulables mejoras en los procesos de trabajo.

Generalmente, se asocia al trabajo intensivo de una semana laboral para la resolución de dichos problemas, lo que ha llevado a otros autores a denominarlo como: “Gemba – Kaizen workshop”, palabra japonesa que significa “lugar real”, ahora adaptada en la terminología gerencial para referirse al lugar del trabajo o aquel lugar donde se agrega valor a las actividades de los procesos (Imai, 1998).

Los Gemba-Kaizen workshop (talleres de mejora en el lugar de trabajo) se caracterizan por trabajar durante una semana laboral en la búsqueda de problemas y despilfarros de los procesos, generalmente conforma un equipo entre 6 y 12 personas (empleados y supervisores), los cuales en conjunto con un grupo consultor se forman y trabajan en sesiones para solventar problemas o despilfarros de los procesos de trabajo (Wittenberg, 1994; Montabon, 2005).

A pesar de esta variedad, la literatura nos dice que la MCP enfocada al Kaizen presenta ciertas características comunes que la delimitan, estas son:

- Se orienta a pequeños cambios, graduales e incrementales que pueden implantarse inmediatamente en el sitio de trabajo (en el gemba) (Imai, 1998).
- En todas las mejoras participan todos los empleados, los cuales tienen la responsabilidad directa de mejorar.
- En ocasiones se emplean pequeños grupos de trabajo (conocidos como «equipos de mejora») los cuales trabajan bajo una perspectiva «bottom-up», es decir, de abajo hacia arriba (de los empleados a la dirección) circulan las iniciativas de mejora.
- Las mejoras se realizan sobre uno o varios problemas de los procesos de trabajo (Kume, 1985; Mac Donald, 1995).
- Se centran en mejorar los métodos y estándares de trabajo a través de la búsqueda de gastos o despilfarros (mudas) (Ohno, 1978; Susaki, 1987).
- Mudras: Palabra japonesa que se traduce como “gasto/despilfarro/desperdicio”, es decir, todas aquellas actividades que no agregan valor a los procesos de trabajo. (Ohno1978) (Socconini 2008), los clasificó en siete tipos principales: Muda de sobreproducción, Sobreinventario, Productos defectuosos, Movimientos innecesarios del trabajador, Procesos innecesarios, Esperas, Transporte.
- Para Fujio Cho, antiguo director de Toyota el gasto/desperdicio se entiende como: “todo lo que no sea una cantidad mínima de equipo, materiales, pieza, espacio y tiempo de trabajador, que resultan absolutamente esenciales para añadir valor al producto”.

En base a todas estas características, la MCP enfocada en el Kaizen se comprende como pequeñas mejoras incrementales y acumulables que permiten reducir o eliminar problemas y/o despilfarros (mudas) de los procesos, llevando a la organización a una espiral de innovación incremental. Todo ello, se realiza a través de la participación voluntaria y autónoma de cada uno

de los empleados de la organización, ya sea de manera individual o grupal los cuales tiene como tarea principal, la realización de actividades de mejora dirigidas a mejorar los procesos del área de trabajo (el gemba) (Cheser, 1998; Jorgensen e tal., 2004).

De acuerdo a la literatura, la MCP enfocada al Kaizen realiza estas actividades de mejora a través de la técnica elemental denominada: las «5'S» (Ho y Fung, 1994). Esta se considera como el primer paso en los modelos de TQM y de MCP, debido a que es una metodología que permite organizar y ordenar el área de trabajo como inicio para generar un hábito de mejora (Socconini, 2008).

2.2.16. Las 5 S'S del método Kaisen

Para conseguir un mejor ambiente laboral, el método Kaizen, en su idea más disciplinada, busca eliminar o disminuir las imperfecciones dentro de una organización. Esto puede ser por medio de la supresión de procesos poco funcionales o tiempos improductivos. Para esto, aplica el juego de las 5 S que consiste en lo siguiente:

1. Seiri (clasificación)

Consiste en identificar y clasificar lo que sirve y lo que no en los procesos organizacionales. Lo que no es funcional se aparta o elimina por completo. De esta manera, el proceso solo contará con las herramientas y funciones que realmente necesita.

2. Seiton (organización)

Invita a ordenar lo previamente clasificado para encontrar la forma más fácil de realizarlo o encontrarlo. En este paso es común que se detecten tiempos improductivos y empiecen a eliminarse.

3. Seiso (limpieza)

Tanto a nivel personal como laboral, este método espera que todo tenga un buen mantenimiento y se eliminen los residuos. Un espacio limpio puede aumentar la motivación de los colaboradores.

4. Seiketsu (estandarización)

Esto puede tomarse como una primera evaluación para asegurar que los cambios hasta ahora implementados estén funcionando o no. Una vez que se hayan encontrado las mejoras de proceso, todos los miembros de la empresa deben aplicarlas para que el método cumpla con sus objetivos.

5. Shitsuke (Mejoramiento constante)

Aquí se fomenta la disciplina y el autocontrol para el mejoramiento de la productividad. Este método no es definitivo y debe trabajarse todos los días para que funcione. La empresa entera es responsable de mantener esta mejora de procesos y asegurarse de que continúe marchando con éxito.

La estandarización en este contexto es entendida como: “el acto de establecer y usar sistemáticamente estándares”. Un estándar bajo la aproximación de la MCP con enfoque Kaizen se entiende como: “El conjunto de políticas, reglas, instrucciones y procedimientos establecidos por la administración para todas las operaciones principales, las cuales sirven como guía que capacitan a todos los empleados para desempeñar su trabajo con éxito” (Imai, 2005).

Tanto la estandarización, las 5 S'S y la eliminación de gastos y desperdicios se consideran que propician el cumplimiento exitoso de las variables del elemento transformador de los procesos (calidad, coste, entrega y seguridad) (Imai, 2005).

2.3. Bases Legales

Es el establecimiento de normas, reglas o leyes dentro de un determinado ámbito. El objetivo principal de las regulaciones legales, es mantener un orden, llevar un control y garantizar los derechos de todos los integrantes de una comunidad. También es posible definir las, como un conjunto de procedimientos a seguir, para llevar a cabo una acción, porque está establecido o ha sido ordenado de esta manera.

Las regulaciones legales son la base que dirige a cualquier país y que permite que se mantenga en un equilibrio total; estas deben gozar de equidad entre las partes que se encuentren involucradas, además que tienen un carácter obligatorio, lo que las hace únicas e inquebrantables. Para lo que compete en esta investigación, es necesario la intervención de diferentes normativas legales que afectan directamente el adiestramiento, capacitación, formación y desarrollo de todos los trabajadores, las cuales delimitan las funciones de cada uno de los actores que se encuentran incluidos en el proceso.

Bases Legales en Materia de Adiestramiento, Capacitación, Formación y Desarrollo

Un componente que provoca cambios en materia de adiestramiento, formación, capacitación y desarrollo, es la aparición o reforma de las leyes, las cuales, por ser de carácter impositivo, obligan y presionan a las organizaciones a que se cumplan a cabalidad. En Venezuela existen un conjunto de leyes relacionadas con los procesos de adiestramiento, capacitación, formación y desarrollo del personal de una organización.

2.3.1. Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y las Trabajadoras

El objetivo inicial de esta ley, es la protección del trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores, así como establecer los deberes de los mismos; además de fijar los derechos y deberes del patrono.

En general la ley se encarga de regular las relaciones de trabajo y de fomentar empleos dignos y suficientes para el desarrollo del país, en beneficio del perfeccionamiento profesional y personal de cada individuo, incrementando la motivación de ambas partes, en cuanto al enriquecimiento técnico de los empleados.

CAPITULO II.

Formación para el Trabajo.

Formación y Puesto de Trabajo Digno.

Artículo 299

El estado a través del proceso educativo creara la condiciones y oportunidades, estimulando la formación técnica, científica, tecnológica y humanística de los trabajadores y trabajadoras, para asegurar su incorporación al proceso social de trabajo, en puestos de trabajo dignos, seguros y productivos, que garanticen el bienestar del trabajador, la trabajadora, sus familias, comunidades, y orientados al desarrollo integral de la nación.

CAPITULO III.

De la Educación desde el Trabajo.

Formación Tecnológica.

Artículo 312

El trabajador y la trabajadora tienen el derecho a la formación técnica y tecnológica vinculada a los procesos, equipos y maquinarias donde deben laborar y a conocer con integridad el proceso productivo del que es parte. A tal efecto, los patronos o patronas dispondrán para el trabajador y la trabajadora cursos de formación técnica y tecnología sobre las distintas operaciones que involucran al proceso productivo.

Mejoramiento Continuo.

Artículo 314

En todas las entidades de trabajo se deben facilitar las condiciones para la formación integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras sobre los procesos productivos. La formación del trabajador y trabajadora no debe limitarse al conocimiento de las técnicas y destrezas necesarias para la operación de equipos y maquinarias, o la preparación de materias primas e insumos para la producción.

Facilidades para la Formación en la Entidad de Trabajo.

Artículo 317

Los patronos o patronas facilitaran la formación de los trabajadores y trabajadoras en la entidad de trabajo, en el marco del proceso social de trabajo.

Convenios Colectivos.

Artículo 318

A los fines de institucionalizar la formación colectiva, integral, continua y permanente de la clase trabajadora, los trabajadores y las trabajadoras, los patronos o patronas, así como las organizaciones propias de los trabajadores y trabajadoras, podrán firmar convenios con instituciones educativas para que faciliten dicho proceso, con preferencia de aquellas de aquellas especializadas a nivel universitario en la educación de los trabajadores y las trabajadoras, en el marco de los planes de desarrollo económico y social del país.

Esta ley, expone que el trabajador tiene derecho a ser formado técnica y tecnológicamente en cuanto a los procesos de equipos y maquinarias que se encuentren relacionadas a las actividades que realizan dentro de la organización, y a conocer el proceso productivo de esta. Es por ello, que el patrono debe impartirles cursos de capacitación continua y permanente, en cuanto estos

procesos, esta formación no debe ser limitativa; y los patronos pueden firmar convenios con instituciones educativas que faciliten este aprendizaje colectivo e integral de los trabajadores.

2.3.2. Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo

Esta ley promueve las regulaciones que se deben impartir en materia de salud y seguridad laboral, tomando en consideración los derechos y deberes de los trabajadores y empleadores para la prevención de enfermedades ocupacionales, accidentes de trabajo, reinserción laboral y demás supuestos que se establezcan en ella; de igual manera se encuentra dentro de ella disposiciones que obligan al empleador a cumplir con la capacitación y adiestramiento de cada uno de los trabajadores para el manejo de situaciones adversas y la prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales.

Derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras.

Artículo 53

Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a:

1. Recibir formación teórica y práctica, suficiente, adecuada y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad, en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, y en la utilización del tiempo libre y aprovechamiento del descanso en el momento de ingresar al trabajo, cuando se produzca cambios en las tecnologías o cambios en los equipos de trabajo. Esta formación debe impartirse, siempre que sea posible, dentro de la jornada de trabajo y si ocurre fuera de ella, descontar de la jornada laboral.

Capacitación de los trabajadores y trabajadoras.

Artículo 58

El empleador o empleadora, el o la contratante o la empresa beneficiaria según el caso adoptaran las medidas necesarias para garantizar que, con carácter previo al inicio de su labor, los trabajadores y trabajadoras a que se refiere el artículo anterior reciban información y capacitación adecuadas acerca de las condiciones inseguras de trabajo a las que vayan a estar expuestos, así como los medios o medidas para prevenirlas.

TÍTULO VIII

De Las Responsabilidades y Sanciones

CAPÍTULO II

De las Infracciones

De las Infracciones Leves

Artículo 118

Sin perjuicio de las responsabilidades civiles, penales, administrativas o disciplinarias, se sancionará al empleador o empleadora con multas de hasta veinticinco unidades tributarias (25 U.T.) por cada trabajador expuesto cuando:

No imparta a los trabajadores y trabajadoras formación teórica y práctica, suficiente, adecuada y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad, en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, y en la utilización del tiempo libre y aprovechamiento del descanso en el momento de ingresar al trabajo, cuando se produzcan cambios en las funciones que desempeñe, cuando se introduzcan nuevas tecnologías o cambios en los equipos de trabajo, de conformidad con esta Ley, su Reglamento o las normas técnicas. De las Infracciones Graves

Artículo 119

Sin perjuicio de las responsabilidades civiles, penales, administrativas o disciplinarias, se sancionará al empleador o empleadora con multas de veintiséis (26) a setenta y cinco (75) unidades tributarias (U.T.) por cada trabajador expuesto cuando:

No elabore, implemente o evalúe los programas de seguridad y salud en el trabajo, de conformidad con esta Ley, su Reglamento o las normas técnicas.

En los casos previstos en este artículo procederá según la gravedad de la infracción el cierre de la empresa, establecimiento, explotación o faena, hasta por cuarenta y ocho (48) horas. Durante el cierre de las empresas, establecimientos y explotaciones previstas en los artículos anteriores, el patrono deberá pagar todos los salarios, remuneraciones, beneficios sociales y demás obligaciones derivadas de la relación de trabajo, como si los trabajadores y las trabajadoras hubiesen cumplido efectivamente su jornada de trabajo.

La Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo (LOPCYMAT), obliga al empleador a capacitar y a adiestrar a cada uno de los trabajadores en cuanto a la

prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales, esta formación debe ser teórica, práctica, suficiente, adecuada y periódica, sobre todo cuando se produzcan cambios en la tecnología o en los equipos de trabajo. La capacitación debe impartirse dentro de la jornada de trabajo, y si ocurriese fuera de ella, debe ser descontada de la misma jornada laboral.

En el caso del empleador, este debe garantizar la formación y capacitación de sus trabajadores, acerca de las condiciones inseguras existentes en el lugar de trabajo donde vayan a estar expuestos, así como los medios o medidas para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales.

Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación

TÍTULO III

De los Aportes para la Ciencia, la Tecnología y la Innovación De Quiénes Aportan Artículo

25

A los efectos de esta Ley, se entiende como aportantes para la ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones, aquellas personas jurídicas, entidades privadas o públicas, domiciliadas o no en la República que realicen actividades económicas en el territorio nacional y hayan obtenido ingresos brutos anuales superiores a cien mil Unidades Tributarias (100.000 U.T.) Proporción del Aporte

Artículo 26.

1. Dos por ciento (2%) cuando la actividad económica sea una de las contempladas en la Ley para el Control de los Casinos, Salas de Bingo y Máquinas Traganíqueles, y todas aquellas vinculadas con la industria y el comercio de alcohol etílico, especies alcohólicas y tabaco.

2. Uno por ciento (1%) en el caso de empresas de capital privado cuando la actividad económica sea una de las contempladas en la Ley Orgánica de Hidrocarburos y en la Ley Orgánica de Hidrocarburos Gaseosos, y comprenda la explotación minera, su procesamiento y distribución.

3. Cero comas cinco por ciento (0,5%) en el caso de empresas de capital público cuando la actividad económica sea una de las contempladas en la Ley Orgánica de Hidrocarburos y en la Ley Orgánica de Hidrocarburos Gaseosos, y comprenda la explotación minera, su procesamiento y distribución.

4. Cero comas cinco por ciento (0,5%) cuando se trate de cualquier otra actividad económica. Actividades consideradas como factibles de ser llevadas a cabo con los aportes a la ciencia, la tecnología, la innovación y sus aplicaciones

Artículo 27

A los fines de la presente Ley, las siguientes actividades serán consideradas como factibles de ser llevadas a cabo con los aportes a la ciencia, la tecnología, la innovación y sus aplicaciones:

a. Inversión en actividades de formación de cultores científicos y tecnológicos, en las áreas prioritarias establecidas por la autoridad nacional con competencia en materia de ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones, que incluyan:

Financiamiento de becas para la formación de cultores científico y tecnológico que formen parte activa de una unidad de producción social que esté vinculada a un proyecto específico de ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones en las áreas prioritarias establecidas en el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.

b. Programas de actualización del personal que forme parte activa de una unidad de producción social, en materia de innovación tecnológica con participación de instituciones oficiales de educación del país.

c. Financiamiento de programas de inserción laboral de venezolanos desempleados y venezolanas desempleadas con altos niveles de formación

TÍTULO V

De la Formación de Cultores y Cultoras Científicos, tecnológicos e Innovación

Promoción y Estímulo de los Cultores y Cultoras para la Ciencia, la Tecnología y la Innovación

Artículo 35

El Ejecutivo Nacional, a través de las autoridades nacionales responsables en materia de formación, promoverá una cultura científica desde el nivel de la educación inicial, con el propósito de ir formando los nuevos cultores y cultoras científicos y tecnológicos; así mismo, promoverá la formación de los investigadores e investigadoras, tecnólogos y de la generación de relevo de acuerdo con los principios y valores de la ciencia, la tecnología, la innovación y sus aplicaciones

establecidos en esta Ley, atendiendo a las prioridades señaladas en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social de la Nación.

Incentivos para la Formación e Inserción de los Cultores y Cultoras Científicos y Tecnológicos

Artículo 36

El Ejecutivo Nacional, a través de la autoridad nacional con competencia en materia de ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones, diseñará e instrumentará los incentivos necesarios para estimular la formación e inserción de los cultores y cultoras científicos y tecnológicos en las unidades de producción social, los órganos adscritos a la autoridad nacional con competencia en materia de ciencia, tecnología innovación y sus aplicaciones, así como en las instituciones universitarias que respondan a los proyectos que permitan resolver las necesidades concretas vinculadas al Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social de la Nación.

Promoción de la Investigación

Artículo 38

La autoridad nacional con competencia en materia de ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones impulsará programas de promoción a la investigación y la innovación para garantizar la generación de una ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones que propicien la solución de problemas concretos del país, en el ejercicio pleno de la soberanía nacional.

El Estado, a través de la autoridad nacional en materia de ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones, diseñará y organizará los estímulos necesarios para la formación de los cultores y cultoras científicos y tecnológicos, además promoverá una cultura científica desde la educación inicial, con la intención de ir formando nuevos cultores y cultoras científicos y tecnológicos; así mismo, iniciará la formación de los investigadores e investigadoras, tecnólogos y de la generación de relevo.

Por otra parte, el Estado impulsará programas de promoción a la investigación y la innovación para garantizar la generación de una ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones, que favorezcan a la solución de problemas en el país.

TÍTULO VII

DEL REGIMEN SANCIONATORIO

Multas por Incumplimiento del Aporte

Artículo 48

“Los que incumplan con el pago de la contribución especial establecida en el Título III de la presente Ley, serán sancionados con multas equivalentes al cincuenta por ciento (50%) del monto correspondiente a la contribución... pudiendo ser aumentadas o disminuidas en atención a las circunstancias agravantes o atenuantes existentes”

2.3.3. Norma Técnica Venezolana de Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Capítulo III

Planes de Trabajo para Abordar los Procesos Peligrosos

Del Contenido de los Planes de Trabajo:

Educación e Información.

“La empleadora o empleador, a través del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo, deberá diseñar, planificar, organizar y ejecutar un programa de educación e información preventiva, en materia de seguridad y salud en el trabajo con su respectivo cronograma de ejecución, que establezca como mínimo 16 horas trimestrales de educación e información por cada trabajadora y trabajador que participen en el proceso productivo...”

La empleadora o el empleador, deberá proporcionar a las trabajadoras y los trabajadores, educación en materia de seguridad y salud en el trabajo dentro de su jornada de trabajo.

La educación debe ser teórica y práctica, suficiente, adecuada y periódica, sobre los riesgos y procesos peligrosos, previa a realizar las tareas que le sean asignadas, así como los posibles daños a la salud que estos podrían generar y las medidas de prevención para evitar accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales.

Educación Periódica de las Trabajadoras y los Trabajadores, contemplando los siguientes aspectos:

Debe partir de la detección de necesidades de educación de las trabajadoras y los trabajadores, en cuanto a la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, en función de los procesos peligrosos asociados a la actividad, con el fin de convertir las debilidades en fortalezas de prevención.

Información teórica y práctica de los procedimientos inherentes a su actividad, considerando los procesos peligrosos asociados al proceso de trabajo; las condiciones inseguras resultantes de la acción de agentes físicos, químicos, y biológicos y condiciones disergonómicas o psicosociales que puedan causar daños a la salud, reforzando los principios de la prevención.

Todos los miembros del Comité de Seguridad y Salud Laboral deben recibir educación especial e integral, sobre todos los tópicos que resulten necesarios para el ejercicio de sus funciones.

Se debe suministrar educación, información a las trabajadoras y los trabajadores, con la notificación previa al Comité de Seguridad y Salud Laboral, cada vez que se produzcan cambios o modificaciones de las condiciones presentes en el centro y en el puesto de trabajo, considerando la adaptación de nuevas tecnologías.

Se debe impartir a las trabajadoras y los trabajadores educación periódica y actualizada, que garantice la permanencia de los conocimientos y la cultura de la seguridad y salud en las actividades, su periodicidad estará sujeta a la revisión del Comité de Seguridad y Salud Laboral y el Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo en función de las necesidades y demandas.

Adicional a las necesidades y demandas de educación detectada, las trabajadoras y trabajadores deben recibir educación en las siguientes áreas: legislación en materia de seguridad y salud laboral, identificación de los procesos peligrosos y los procedimientos de acción frente a los mismos, prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales, primeros auxilios, equipo de protección personal y colectiva, prevención y control de incendio, seguridad vial, Ergonomía, crecimiento personal, daños a la salud generados por el consumo de tabaco, alcoholismo, sustancias psicotrópicas, estrés laboral y cualquier otro tema requerido de acuerdo a los procesos peligrosos a los cuales se encuentran expuestos las trabajadoras y los trabajadores.

Esta ley le exige al empleador el diseño, planificación, organización, y ejecución de programas de educación e información preventiva en materia de seguridad y salud en el trabajo, con su respectivo cronograma de cumplimiento que establezca como mínimo dieciséis (16) horas trimestrales, dentro de su jornada de trabajo.

Por otra parte, la educación debe ser teórica, práctica, suficiente, adecuada y periódica, sobre los riesgos y procesos peligrosos para realizar cualquier trabajo asignado, así como los posibles

daños a la salud que se pudiesen generar, y las medidas de prevención para evitar accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales.

2.4. Breve Reseña de la Empresa

Refractarios Caires, C.A., empresa de estudio, se dedica a la venta y comercialización de materiales refractarios, además de asesoramiento técnico en la instalación del material comercializado, actualmente cuenta con una cantidad de 15 empleados de los cuales 4 son administrativos, y mantiene asesoría y relaciones comerciales con empresas privadas de reconocida participación en el desarrollo de infraestructura nacional.

2.5. Definición de Términos

Administración: Es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos

Administración de empresa: Es una ciencia social, económica y de carácter técnico, cuyo principal objetivo es lograr el máximo beneficio posible para una entidad. Logra esto mediante la organización, planificación, dirección y control de los recursos que tiene a su disposición.

Empresa: Refiere a una organización o institución, que se dedica a la producción o prestación de bienes o servicios que son demandados por los consumidores; obteniendo de esta actividad un rédito económico, es decir, una ganancia.

Organización: Es una estructura ordenada donde coexisten e interactúan personas con diversos roles, responsabilidades o cargos que buscan alcanzar un objetivo particular.

Cambio organizacional: Es la estrategia para satisfacer la necesidad de un cambio. Esta necesidad se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y una evaluación de mejoras.

Tiempo de espera: Refiere al tiempo que tarda la empresa en completar un pedido o proyecto. El concepto tiene en cuenta el período desde el momento en que recibe el pedido o la solicitud de un cliente, hasta el momento en que se completa y se entrega.

Inventario: Es una relación detallada, ordenada y valorada de todos los bienes, derechos y deudas de una empresa. Sirve para comprobar cuáles son los elementos que componen el patrimonio de una empresa en un momento determinado.

Empleados: Refiere a toda persona física que presta sus servicios subordinados a otra institución, o persona u empresa, obteniendo una retribución a cambio de su fuerza de trabajo.

Clima organizacional: Es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional y mental

Organización laboral: Podemos definir la organización del trabajo como todas aquellas prácticas y pautas utilizadas por un empleado o una empresa que tienen el objetivo de aumentar la productividad y la organización de esta última. Cada personal tiene una serie de reglas y métodos con los que organiza su trabajo.

Recursos humanos: Se denomina recursos humanos al conjunto de los empleados o colaboradores de una organización, sector económico o de una economía completa.

Gerencia: La gerencia puede hacer referencia a una serie de empleados que, denominándose gerentes, se encargan de coordinar y gestionar una organización.

Desarrollo organizacional: Es el proceso de conocer y cambiar la salud, la cultura y el desempeño de la organización. Está diseñado para mejorar las habilidades, el conocimiento y la efectividad individual de una empresa en términos de todos sus objetivos.

Gerencia participativa: Una combinación de las siguientes metas: Mejorar la calidad de las decisiones; mejorar la productividad de los empleados; mejorar la moral laboral; capacitar a la organización para responder a los cambios del ambiente.

5S: El método de las 5S, así denominado por la primera letra del nombre que en japonés designa cada una de sus cinco etapas: Seiri (clasificación), Seiton (organización), Seiso (limpieza), Seiketsu (estandarización), Shitsuke (Mejoramiento constante).

Calidad: Es un atributo muy tenido en cuenta en la mayoría de casos. Además, también es un adjetivo que se utiliza como un instrumento de venta a la hora de aplicarlo a cualquier servicio, producto, o marca.

Mejoramiento continuo: Es un principio básico de la gestión de la calidad, donde la mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización para incrementar la ventaja competitiva a través de la optimización de las capacidades organizativas.

Productividad: Es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, tierra, entre otros) durante un periodo determinado.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de Investigación

En función del logro de los objetivos planteados, se determina el tipo de investigación que se ha de realizar para dar forma a la investigación, lo cual permite obtener la información necesaria, para representar de la mejor manera la investigación.

En este sentido, la investigación donde se obtienen los datos directamente del lugar donde ocurre el fenómeno se denomina investigación de tipo campo, que según Palella y Martins (2010, pág. 88) “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables”.

Por lo antes mencionado, el proyecto se basará en un estudio de tipo de campo con un nivel de profundidad descriptivo; debido a que busca describir, especificar las propiedades, las características y beneficios que fundamenten al sistema Kaizen y la metodología de las 5S'S para luego ser sometidas al análisis y determinar la viabilidad de su aplicación en la empresa.

Así mismo, este tipo de estudio nos permite recoger los testimonios directamente de la fuente, sin influenciar las respuestas de los participantes, es decir, los empleados de la empresa Refractarios Caires, C.A, al momento de la recolección de datos.

3.2. Diseño de la Investigación

Una investigación no experimental según Palella y Martins (2010, pág. 87), “es la que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos”.

El presente estudio, se encuentra enmarcado dentro de una investigación no experimental en el que el investigador no está familiarizado con la manipulación de las variables objeto de estudio y en el que los hechos son analizados desde una perspectiva existente, en donde sus acciones ya fueron ejecutadas por los actores, en este caso los empleados de la empresa Refractarios Caires, C.A, Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para ser analizados posteriormente. **3.3. Fases de la investigación**

Fase I:

1. Obtención de información de diversas fuentes bibliográficas acerca de las diferentes metodologías de mejora continua específicamente de cómo implementar el método Kaizen y la metodología de las 5S'S, con la finalidad de sustentar el proyecto.
2. Se realiza la revisión y supervisión de cada área de trabajo para observar las áreas de desorden, para analizar las causas de los principales problemas. Se hace un registro fotográfico como evidencia de lo observado.
3. Se aplica la matriz DOFA para diagnosticar la situación actual de la gestión de la empresa en relación a los objetivos previstos y los factores involucrados.

Fase II:

1. Se hará el análisis de la información recopilada a través de la entrevista y de la aplicación del cuestionario con el propósito de para seleccionar lo que es útil y darle continuidad al proyecto.

Fase III:

1. Proponer los lineamientos para la aplicación del sistema Kaizen a través de la metodología de las 5S'S.

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población de estudio

La población está constituida por los empleados que laboran en la empresa Refractarios Caires, C.A. Que, según Arias (2006, p.81), afirma que “la población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Y pueden ser finitas o infinitas de acuerdo a la extensión de la misma”.

Para este estudio la población es de carácter finita, puesto que se conoce, en su totalidad el número de empleados que posee la empresa, a quienes se harán extensos los resultados obtenidos. La misma está conformada por unas quince (15) personas distribuidas en los distintos departamentos.

3.4.2. La muestra

Debido a que el volumen de la población, en este estudio, se conoce en su totalidad, se utilizará el muestreo probabilístico ya que es posible conocer la probabilidad de selección de cada unidad componente de la muestra y el muestreo al azar simple; el cual según Palella y Martins (2006, pág.121), consiste “en seleccionar de acuerdo a un procedimiento simple, los componentes que conforman la muestra “.

3.4.3. Cálculo de la muestra

Según Ballestrini (2003): $n =$

muestra (a determinar) $N =$

población $e =$ margen de error

(ente 1% a 5%) $p =$ probabilidad de

éxito 50% $q =$ probabilidad de

fracaso 50%

$Z =$ constante (1.96)

Para hallar el tamaño de la muestra estudiada con características finitas, ya que todos los elementos son identificables por el investigador y se encuentran en los archivos, se establece un

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{d^2 * (N-1) + Z^2 * p * q} \quad \text{donde} \quad n = \frac{15 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 * (15 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

nivel de confianza de 95/100, con un error de 5/100.

$$n= 14,47$$

Para obtener la muestra de los empleados a encuestar se aplicará el siguiente procedimiento:
Se tiene entonces que la muestra debe estar conformada por 15 empleados.

3.5. Validez y Confiabilidad

En una investigación la validez y la confiabilidad son utilizados para evaluar la calidad de un estudio, y principalmente se utilizan en la investigación cuantitativa para indicar hasta qué punto un método, una técnica o una prueba mide algo de manera efectiva.

Es fundamental para garantizar que los instrumentos de recolección de datos y la información recopilada sean consistentes y precisos cuando se trata de obtener información derivada del análisis de las variables de estudio, ya que de estas dependerá el nivel de certeza que pueda obtenerse de los resultados y las conclusiones de un estudio.

En cuanto a la confiabilidad cuantitativa, se remite a la estadística, para garantizar la confiabilidad del instrumento se utilizó el método de Cronbach o coeficiente alfa, donde esta investigación arrojó 0.695, que significa alta confiabilidad, el cual, según Malhotra, Davila. J. y Treviño, M. (2004) “es el promedio de todos los coeficientes divididos posibles que resultan de distintas formas de dividir los reactivos de la escala”.

Se usa la correlación promedio entre los ítems de una prueba si estos están estandarizados con una desviación estándar de uno; o en la covarianza promedio entre los ítems de una escala, si los ítems no están estandarizados. El coeficiente de alfa Cronbach puede tomar valores entre 0 y 1, donde: cero (0) significa confiabilidad nula y uno (1) representa confiabilidad total.

Se aplica la fórmula:

$$A= \frac{N}{(N-1) \{1- \sum S^2 (YI)\}} S^2 X$$

Donde:

A: coeficiente de alfa

$\sum S^2 (Y_i)$: sumatorias de las varianzas por ítems

S^2 : Varianza total del instrumento

TABLA N° 1: Escala de Confiabilidad

Escala coeficiente	Índice Criterio
0.81 a 1.00	Muy Alto
0.61 a 0.80	Alto
0.41 a 0.60	Moderado
0.21 a 0.40	Bajo
0.1 a 0.2	Muy Bajo

Fuente: Caires Marques (2022).

Tabla N° 2 CUADRO TECNICO METODOLOGICO

OBJETIVO GENERAL: Proponer la aplicación de las herramientas de las 5S'S y Kaizen para impulsar el desarrollo organizacional y mejorar los procesos de gestión técnicos operativos de la empresa Refractarios Caires, C.A.						
Objetivos específicos	Variable	Dimensiones	Definición conceptual	Indicadores	ítems	Instrument
- Diagnosticar la situación actual de la empresa relacionada al desarrollo organizacional y los procesos de gestión técnicos operativos	Situación actual en el Desarrollo organizacional	Desarrollo organizacional	Es una práctica sistemática y planificada en las creencias, actitudes, comportamiento organizacional y valores de los empleados, para mejorar su crecimiento individual y empresarial.	Motivación Comunicación Liderazgo Satisfacción	Del 1 al 8 Del 9 al 15 Del 16 al 23 Del 24 al 29	Encuesta cuestionario

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

A fin de lograr los objetivos específicos previamente definidos, a continuación, se describen y analizan las fases en las que se desarrolla el presente estudio, se muestra la interpretación de los resultados y la discusión, se consideran los aspectos más importantes e incluyen los puntos de vista y opiniones tanto de los empleados como de los investigadores sobre las implicaciones de los datos; además de evidenciar las limitaciones de la investigación y hacer sugerencia para futuras investigaciones.

4.1. Diagnóstico actual de la empresa

4.1.1. Evidencia fotográfica

En esta etapa se busca conocer como ha sido el desarrollo organizacional y los procesos técnico operativos de la empresa Refractarios Caires, C.A, para lo cual se realizar un diagnóstico de la situación actual de la gestión de la empresa en función de los objetivos planteados.

El diagnóstico preliminar se hace a través de visita a la empresa en donde se recopilan evidencias fotográficas observando cada área de trabajo, se realizan inspecciones internas para monitorear las áreas con mayor índice de fallas y para verificar la causa de los principales problemas.











La recolección de evidencias fotográficas se realizó visitando las instalaciones de la empresa, observando la urgencia de la aplicación de un plan de mejora continua, en este proceso se contó con la participación de todos los integrantes de la empresa.

4.1.2. Aplicación de la encuesta

El diagnóstico siguiente se hará a través de una encuesta, que según Balestrini (2003) es:

Un medio escrito y básico entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptible de analizarse en relación con la situación planteada (p.154).

La encuesta se aplicó a la muestra seleccionada mediante un cuestionario escrito, construido por preguntas breves, de carácter cerrado de selección múltiple y se realizó aplicando la metodología de la filosofía Kaisen, ya que este ha sido seleccionado como el más adecuado para medir el desarrollo organizacional y la gestión técnico operativa de la empresa Refractarios Caires, C.A. Utilizando, la base metodológica que compone los 5 pasos del método Kaizen ya que este método es la más utilizada en el ámbito empresarial.

4.2. Resultados de la encuesta

Se presentan los resultados del cuestionario aplicado a la muestra seleccionada para diagnosticar la situación actual de la empresa, en cuanto a: motivación, comunicación, liderazgo y satisfacción que poseen los empleados.

En cuanto a la variable motivación que tienen los empleados (Ítems 1 al 8) se encontró los siguientes resultados:

Tabla N°3 Diagnóstico organizacional, variable Motivación (ítems 1 al 8)

N°	MOTIVACION	No/ Nunca	Algunas Veces	Regularmente	Si/Siempre
1	¿Mi jefe inmediato se preocupa por transmitir los valores, misión y objetivos de REFCA?	0	0	1	14
2	¿Te sientes a gusto de formar parte de esta empresa?	0	0	1	14
3	¿Es agradable el ambiente que hay entre tus compañeros de trabajo?	1	7	5	2
4	¿Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo en REFCA?	0	0	3	12
5	¿Mi trabajo en REFCA es reconocido y valorado?	0	4	5	6
6	¿Mi jefe inmediato me proporciona periódicamente información sobre mi desempeño?	0	7	6	2
7	¿Mi jefe escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones?	0	6	4	5
8	¿Mi jefe inmediato me felicita cuando realizo bien mi trabajo?	0	1	7	7

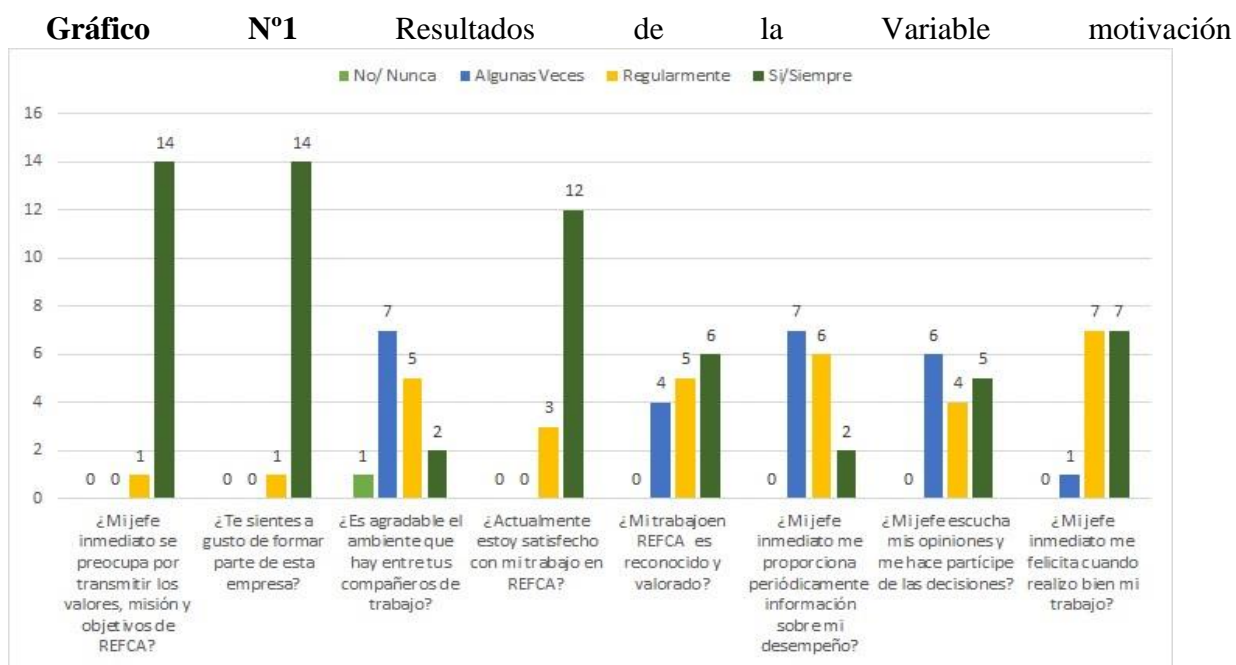
Fuente: Elaboración Caires Marques (2022)

Esta tabla muestra que el jefe reconocer un buen trabajo con lo cual logra lealtad y motivación por parte de los empleados, los cuales se sienten a gusto de formar parte de la empresa, además consideran que dentro de la empresa los valores son un aspecto muy importante ya que siempre se ha incentivado y fomentado los diferentes valores y creencias por parte de los superiores; el jefe siempre hace énfasis en que los empleados en REFCA más que ser un equipo de trabajo son una gran familia. Sin embargo, existe una razón por el cual los empleados se encuentran desmotivados y es la falta de un ambiente agradable entre los compañeros lo cual hace que el clima organizacional se vea afectado ya que solo hacen parte del equipo de trabajo mas no hacen el trabajo en equipo.

Con respecto a la motivación en el trabajo realizado, los empleados afirman que algunas veces se toman en cuenta sus opiniones, además de que, algunas veces se proporciona información

sobre su desempeño laboral, por tanto, no se sienten seguros de estar haciendo las cosas en el orden correcto debido a que no siempre se les informa sobre el desempeño de sus funciones ni son tomadas en cuenta las sugerencias que proporcionan para hacer el ambiente laboral más exitoso.

En este sentido se puede decir que los empleados deben ser motivados, no solo monetariamente, ya que en oportunidades más que remuneración las personas necesitan ser tomadas en cuenta, sentirse valorados en su individualidad, por lo que es importante estructurar el sistema de motivación en función de la situación de cada empleado y de sus objetivos personales con la finalidad de lograr sacar lo mejor de cada uno de ellos, estimular su creatividad y fomentar el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia. Ver Gráfico N°1. *Resultados de la variable motivación.*



Fuente: Elaboración Caires Marques (2022)

En cuanto a la calidad de la “comunicación” (Ítems 9 al 15) tenemos que:

Tabla N°4 Diagnóstico organizacional sobre la comunicación ítems del 9 al 15

Nº	COMUNICACIÓN	No/ Nunca	Algunas Veces	Regularmente	Si/ Siempre
9	¿Existe una buena comunicación con tu jefe inmediato?	0	5	7	3

10	¿Existe una buena comunicación entre tus compañeros de trabajo?	0	8	6	1
11	¿Acostumbra comunicarle al jefe inmediato tus ideas o sugerencias respecto al trabajo que realizas?	0	6	6	3
12	¿Se te comunica oportunamente los cambios de las decisiones de tu jefe inmediato?	2	7	5	1
13	¿Estás de acuerdo en la forma en que se resuelven los problemas que surge en el trabajo?	0	10	5	0
14	¿La comunicación interna en REFCA es una actividad permanente y planificada?	0	10	5	0
15	¿Mi responsable hace un seguimiento de mi Plan de Desarrollo Individual?	2	7	5	1

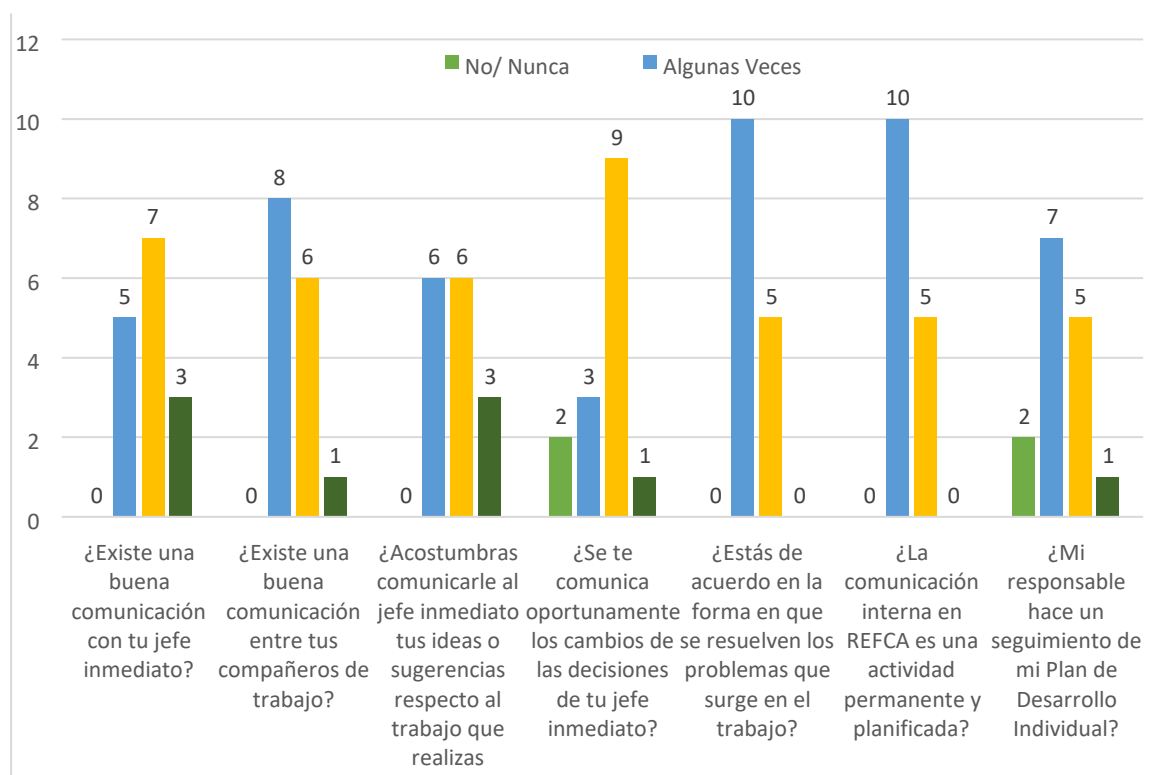
Fuente: Elaboración Caires Marques (2022)

Según la tabla los empleados manifestaron que la comunicación tanto con los compañeros como con el jefe se da regularmente, ya que, algunas veces, no son tomadas en cuenta las ideas o sugerencias respecto al trabajo que se realiza, así mismo manifiestan que no se comunica oportunamente los cambios de decisiones, debido a que en muchas ocasiones el jefe que emite la orden de trabajo cambia de decisión en un mismo día, lo cual lleva a retrasos en las ordenes o a realización de trabajo innecesario.

Así mismo los resultados muestran que los empleados algunas veces están de acuerdo con la manera de resolver los problemas que surgen en el trabajo, esto hace ver que no se está dando la verdadera importancia a las situaciones que se presentan y por tanto no se dan las soluciones acertadas en cada situación.

Teniendo en cuenta a Tarí, J. (2000). La comunicación constituye una de las tareas más frecuentes de los mandos, para transmitir la información con la cual poder tomar decisiones. En cualquier relación entre personas o grupos de personas, la comunicación es un factor importante y de ella depende la obtención de buenos resultados. En el caso empresarial, la buena comunicación es la clave del éxito de una organización, es por ello que hay que tomar en cuenta los resultados presentados en este sentido con la finalidad de fomentar la comunicación interpersonal a fin de mejorar algunos aspectos importantes para la empresa REFCA. *Ver Gráfico N°2. Resultados de la variable comunicación.*

Gráfico N°2: Resultados de la variable comunicación.



Fuente: Elaboración Caires Marques (2022)

Tabla N°5 Diagnóstico organizacional sobre liderazgo ítems del 16 al 19

N°	LIDERAZGO	No/ Nunca	Algunas Veces	Regularmente	Si/Siempre
16	¿Mi responsable es claro y específico cuando define mis objetivos de trabajo?	0	6	5	4
17	¿Existe apoyo por parte de tu jefe inmediato para que realices un mejor trabajo?	2	6	5	2
18	¿La gerencia se preocupa por mantener un buen clima en el equipo?	1	3	7	4
19	¿Mi responsable se preocupa por conocer mis necesidades e intereses?	4	1	6	4
20	¿Los jefes tratan justamente a todos y evitan cualquier tipo de favoritismos?	2	3	7	3
21	¿Mantengo una buena relación con mi responsable?	2	3	6	4
22	¿Sientes que tu jefe inmediato lleva un buen plan de trabajo?	1	6	5	3
23	¿Mi responsable hace un seguimiento de mi Plan de Desarrollo Individual?	3	3	5	4

Fuente: Elaboración Caires Marques (2022)

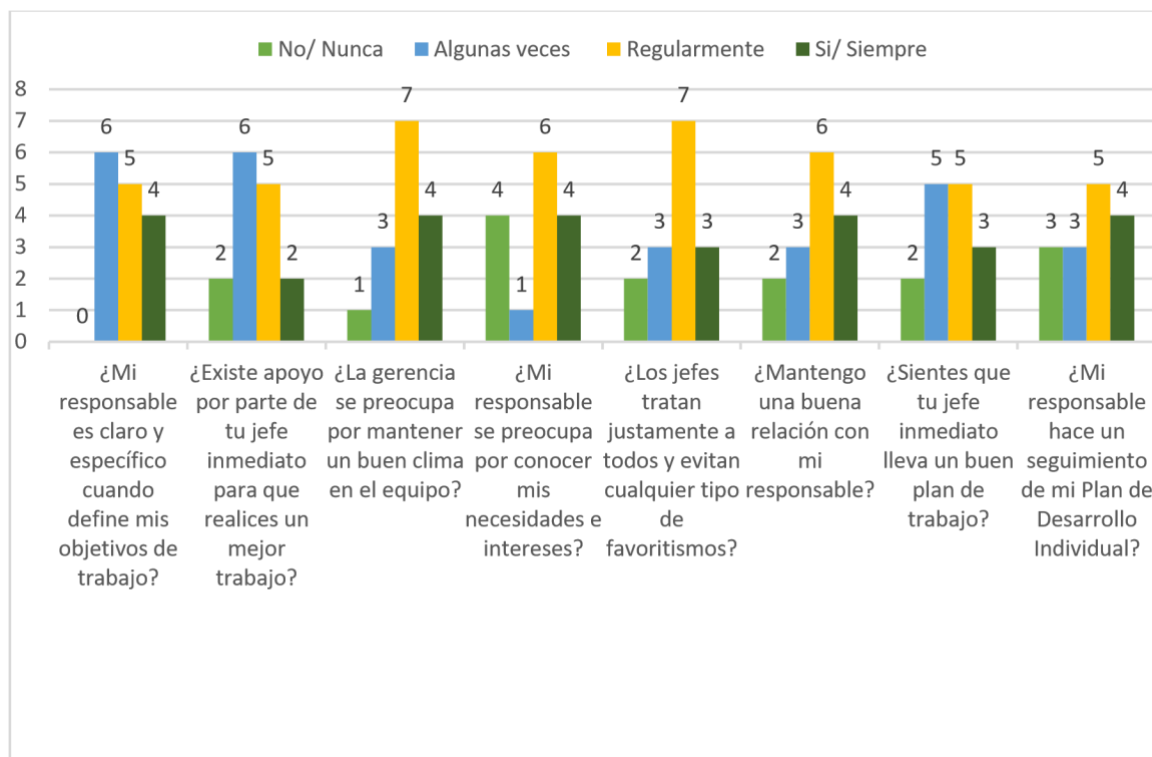
La tabla N°4 muestra la opinión que tienen los empleados en cuanto a la capacidad y la habilidad que tiene la alta gerencia para influir sobre los empleados. La mayoría manifiesta que algunas veces el jefe es claro y específico al establecer los objetivos a alcanzar, que algunas veces sienten apoyo para realizar mejor el trabajo asignado; así mismo sienten que, algunas veces, el jefe inmediato no cumple con un buen plan de trabajo.

Sin embargo, los empleados expresaron que regularmente mantienen buena relación con su responsable en cuanto a que se preocupan y hace un seguimiento de los planes individuales de cada uno de ellos y se esfuerza por mantener un buen clima y la mayoría considera que regularmente se les da igual trato a todos por igual.

El liderazgo es la base del comportamiento gerencial y organizacional, sin embargo, el término no necesariamente se relaciona con el jefe. En este sentido, un individuo puede llegar a ser un buen administrador siempre que planifique, organice y controle adecuadamente al equipo y los recursos asignados para cumplir un propósito.

Está claro que quienes asumen el liderazgo en la empresa tienen dificultad para asumir el liderazgo y fomentar el trabajo en equipo. Se observa que los jefes no tienen claro que, los logros del líder son los logros del equipo, la dinámica en este sentido implica fomentar el trabajo equipo, entendido este, no solamente como la suma de individuos que componen los departamentos o la empresa sino algo más sólido, asumiendo cada uno las responsabilidades adquiridas.

Gráfico N°3 Resultados de la variable liderazgo.



Fuente: Elaboración Caires Marques (2022)

Tabla N°6 Diagnostico sobre la satisfacción, ítems del 24 al 29

N°	SATISFACCION	No/ Nunca	Algunas veces	Regularmente	Si/ Siempre
24	¿Las personas con las que me relaciono en REFCA actúan con respeto y de manera ética?	3	4	4	4
25	¿Me siento partícipe del proyecto de refractarios Caires?	0	7	6	2
26	¿Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo en REFCA?	0	6	4	5
27	¿Pienso que REFCA es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí?	0	0	5	10
28	¿Me siento orgulloso de trabajar para Refractarios Caires?	0	0	0	15
29	¿Desde mi entrada en la Compañía, pienso que REFCA se ha ido transformando en un lugar mejor para trabajar?	0	0	7	8

Fuente: Elaboración Caires Marques (2022)

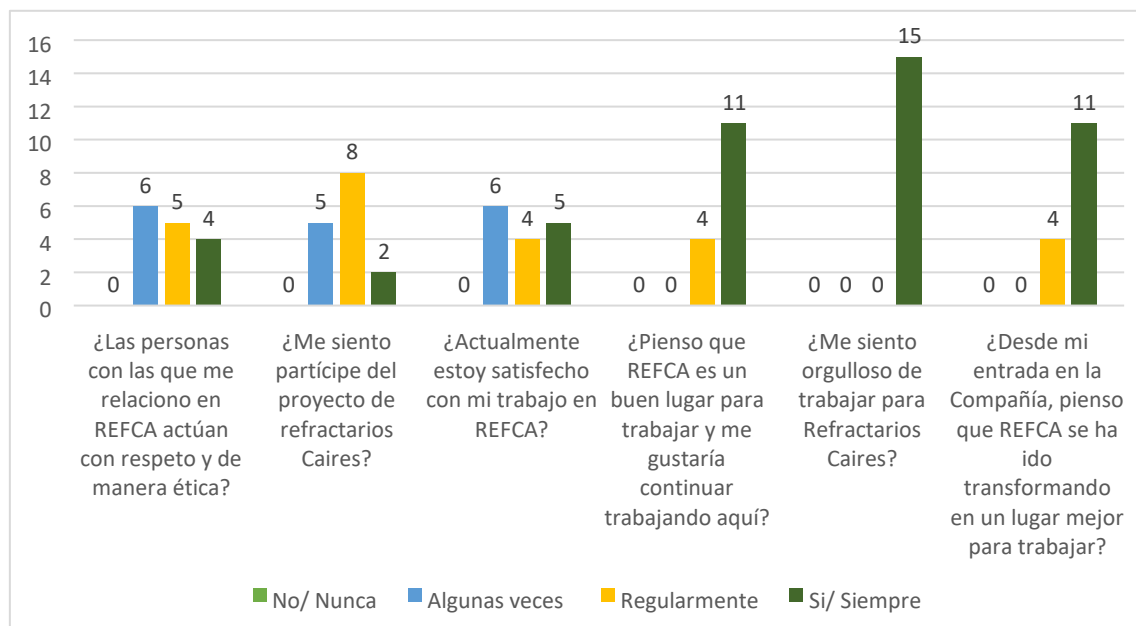
Para los empleados está claro quiénes son las personas que tienen la autoridad sobre su trabajo, están a gusto con la labor que cumplen en la empresa, sin embargo, un porcentaje

importante manifiesta que algunas veces están satisfechos con su trabajo en la empresa, que en algunas ocasiones se sienten participes en el proyecto de la empresa. La mayoría contestó que regularmente sabe cuáles son las actividades que deben realizar.

El personal tiene claro su puesto dentro de la organización teniendo bien presente cuáles son sus responsabilidades y obligaciones en la realización de su trabajo, se sienten comprometidos con la empresa y tratan de dar lo mejor de cada uno de ellos, sienten que la empresa se ha convertido en un mejor lugar desde su llegada por lo tanto es una gran fortaleza para la organización.

Es necesario considerar que existen factores que inciden en el desempeño laboral de las empresas de servicios para poder brindar una excelente atención al cliente, se debe considerar los factores que se correlacionan e inciden directamente en el desempeño de los empleados, entre los cuales se consideran para este estudio: La satisfacción del trabajador, autoestima, respeto, trabajo en equipo y formación del personal.

Gráfico N°4. Resultados de la variable satisfacción



Fuente: Elaboración Caires Marques (2022)

4.3. Resultados de la aplicación de la Matriz DOFA

Se realiza el análisis de la matriz DOFA, en donde se visualiza el desempeño interno y externo y se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes, usando las

categorías de la metodología de las 5S'S (clasificar, organizar, limpiar, estandarización y disciplina). De esta manera se puede establecer estrategias que permitirán que posibilitan a la mejora continua.

Tabla N°7 Matriz DOFA

CATEGORIAS 5 S	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p align="center">S 1 CLASIFICAR</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Buen estado de la planta físicas - Condiciones para generar un ambiente de trabajo agradable - Apoyo incondicional de la alta gerencia - Archivos y expedientes ordenados Equipos y herramientas de oficina en perfectas condiciones para realizar sus actividades diarias 	<ul style="list-style-type: none"> - Notas de entrega y papelería dispersa. - Cajas de herramientas, materiales y equipos de trabajos colocados en sitios inadecuados - Falta de depuración de archivos - Retraso en la entrega de información para la ejecución de trabajos. - Fallas en los registros con fecha de ejecución
<p align="center">S 2 ORGANIZAR</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Archivos organizados tanto en físico como en PC - Atención a quejas y sugerencias del cliente en el momento de presentarlas - Personal dispuesto 	<ul style="list-style-type: none"> - Organigrama de la empresa en área visible - Expedientes pendientes por archivar - Inventario desactualizado - Acciones preventivas y correctivas insuficientes para mejorar los procesos - Coordinación inadecuada del trabajo - Falta de espacio en el almacén
<p align="center">S 3 LIMPIAR</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mobiliario y equipos de oficina en buen estado - Planta física en excelente estado - 	<ul style="list-style-type: none"> - Clasificar y reciclar adecuadamente la basura para eliminar los desperdicios - Dejar escritorios, sillas materiales y herramientas de trabajo limpios
<p align="center">S 4 ESTANDARIZAR</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El personal es competente para llevar a cabo su trabajo, ya que se realiza una evaluación previa inherente al puesto de trabajo que desempeña 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de coordinación de esfuerzos Recurso humano sin capacitación. - El personal desconoce la descripción de cargo - Demora en los procesos técnico operativos

S 5 DISCIPLINA	<ul style="list-style-type: none"> - El personal asegura que se compromete con la implementación de la metodología de las 5S 	<ul style="list-style-type: none"> - Incumplimiento del horario - Falta de compromiso laboral - Alta resistencia al cambio
---------------------------	---	---

CATEGORIAS 5 S	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
S 1 CLASIFICAR	<ul style="list-style-type: none"> - Clasificar las demandas de trabajo que se encuentran en constante crecimiento - Agradable ambiente de trabajo - Imagen conocida en el área de ventas de material refractario y asesoría técnica 	<ul style="list-style-type: none"> - Perdida de información - Demora en la entrega de información - Desorden visible
S 2 ORGANIZAR	<ul style="list-style-type: none"> - Áreas adecuadas a las necesidades del personal - Obtención de mobiliario, equipos, materiales y herramientas de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Información duplicada
S 3 LIMPIAR	<ul style="list-style-type: none"> - Oficinas limpias y en buen estado - Control y seguimiento de documentos y expedientes Documentos ordenados 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de interés por parte del personal al no dejar ordenado y limpio sus equipos y materiales de trabajo
S 4 ESTANDARIZAR	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidad de capacitar al personal - Realizar cambios de paradigmas 	<ul style="list-style-type: none"> - Resistencia a estandarizar los procesos
S 5 DISCIPLINA	<ul style="list-style-type: none"> - Estandarización de los procesos técnico operativos 	<ul style="list-style-type: none"> - Insatisfacción en el ambiente laboral Baja estimulación

En cuanto al análisis del primer bloque de la matriz aplicada, se puede observar que existen más fortalezas que debilidades, lo que indica que la empresa posee condiciones necesarias en cuanto a infraestructura y equipamiento se refiere para brindar el servicio que ofrece, sin embargo, las debilidades destacadas son el desorden visible de herramientas, materiales y equipos de trabajos, la falta de depuración de archivos, además del retraso en la entrega de información para la ejecución del trabajo. En cuanto a organizar se detecta que hay coordinación inadecuada de los recursos disponibles, de igual forma se detecta la falta de espacio en el almacén para la ubicación del material y la falta de inventario actualizado

En las categorías limpiar, estandarización y disciplina se puede ver que existen más debilidades que fortalezas lo que afecta negativamente la empresa e indica que se debe iniciar un plan de mejora que garantice un buen desarrollo organizacional lo cual se traducirá en mejoras en la calidad del servicio prestado y por ende a la rentabilidad del negocio.

En el bloque siguiente se puede ver que hay muchas oportunidades a aprovechar sobre todo lo agradable ambiente de trabajo y que la empresa es muy conocida en el área de ventas de material refractario y asesoría técnica, existe además oportunidad de capacitar al personal, así como también estandarizar los procesos. Sin embargo, se observan algunas amenazas como la falta de interés por mantener el orden y la limpieza y la resistencia al cambio en los paradigmas observados, lo cual puede incidir de manera negativa en la implementación del proceso de mejora.

4.4. Análisis de la matriz DOFA de la situación actual de la empresa

Este análisis se realiza con el propósito de establecer el desempeño interno de la empresa en relación al entorno externo con lo cual se pueden establecer estrategias que posibilitan la mejora continua. Las fortalezas son atributos internos que hacen a la empresa competir y diferenciarse exitosamente del resto de las empresas en el mercado u otros factores que pueden hacer a la empresa lograr sus objetivos.

Las fortalezas y debilidades pueden ser, por ejemplo: en productos, servicios, talento humano, sistemas entre otros. Por el contrario, las debilidades: son aquellas cosas, actividades, tareas o situaciones en general que hacen que la empresa no cumpla con sus metas de forma exitosa, o que impiden mejorar la gestión o los objetivos de las organizaciones.

De igual manera se hizo el análisis del entorno o externo, se identifican las oportunidades que, a pesar de tratarse de factores externos, representan las opciones que tiene la empresa de incursionar en nuevos mercados, ampliar su espectro en su entorno o mejorar su gestión en general. Así como las amenazas: representan aquellos eventos del entorno que no pueden controlarse y sobre los cuales no es posible influir, significativamente, y de cuyo efecto se desconocen los impactos que pudieran influir en la gestión y éxito de la empresa.

A su vez se estableció ese mismo análisis de la situación actual para determinar en base a sus recursos financieros, capital humano, administrativo y la relación con los clientes.

Tabla N°8 Matriz DOFA situación actual de la empresa REFCA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
AMENAZAS	<p>Estrategia F-O</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar planes y programas de capacitación de inducción para empleados. - Llevar a cabo programas, seminarios de capacitación para que los empleados mejoren continuamente y realicen de manera efectiva las actividades aumentando la calidad del servicio 	<p>Estrategia D-O</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar e implementar elementos para la mejora continua de los procesos de gestión de tecnología operativa para brindar un mejor servicio - Estandarizar los procedimientos para realizar las actividades y tener un mejor desempeño al prestar servicios
OPORTUNIDADES	<p>Estrategia F-A</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar planes de mejora de los procesos relacionados con el procesamiento, equipos, materiales y herramientas para cumplir con el plan de trabajo. 	<p>Estrategia O-D</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilizar las habilidades y fortalezas de los recursos humanos de la empresa y transferir este conocimiento a los empleados de nuevo ingreso

Fuente: Elaboración Caires Marques (2022)

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. Proponer los lineamientos para la aplicación del sistema Kaizen a través de la metodología de las 5S`S en la empresa Refractarios Caires, C.A.

Luego de haber realizado el diagnostico a través del recorrido por las instalaciones de la empresa, inspeccionar las áreas de estudio y recopilar evidencias fotográficas, se puede decir que es apremiante establecer “ lineamientos para aplicar el sistema Kaizen a través de la metodología 5S`s” para lograr la participación de todos los miembros, al efectuar este diseño y su futura implementación se logrará estandarizar los procesos y alcanzar la mejora continua e impulsar el desarrollo organizacional.

Se establecen los objetivos del estudio y se elabora un informe donde se detallan las etapas de la implementación de la metodología 5S`S; se desarrolla un material explicativo para ayudar la comprensión y participación del grupo, se presentan las fotografías como evidencia de las mejoras a realizar, la alta gerencia reconoce las debilidades presentes y manifiestan tener toda la disposición para aplicar la metodología propuesta.

Se plantea el programa de las 5 S`S, el cual consiste en: Clasificar, ordenar, limpiar, estandarizar y disciplinar, debido a que este método se adapta a las necesidades observadas en la empresa.

A continuación, se describe cada una de las acciones a emprender:

Seiri: clasificar.

En esta etapa se clasifican los materiales, objetos, herramientas de trabajo y material de oficina con la finalidad de eliminar lo innecesario.

Beneficios: Mejorar la seguridad en el área de trabajo, eliminar el exceso de gavetas y estantes, descartar objetos obsoletos de las instalaciones y mejorar el aspecto y el ambiente de trabajo, eliminar la papelería innecesaria y control efectivo de la documentación utilizada en los

diferentes procesos. Logrando despejar las áreas comunes y agrupar el material de modo que se pueda para tener mejor acceso a estos.

Seiton: ordenar.

Después de eliminar lo innecesario se debe colocar cada cosa en su lugar, se reubican los stands y archivos, se procede a ordenar los materiales por fechas de fabricación de acuerdo al inventario, la rotación y referencias. Además, se hace la revisión de los archivos tanto físicos como digitales para proceder a depurarlos.

Beneficios: Archivar correctamente los registros físicos recibidos e ingresar la información correcta a la base de datos facilitará el acceso rápido a la información documental que se requieren para la ejecución de los trabajos, se mejorará la búsqueda en el espacio de trabajo para evitar errores y acciones de riesgo. El control de documentos, el aseo y limpieza se pueden realizar con mayor facilidad. Se puede mejorar la imagen del departamento, reportar el orden, responsabilidad y compromiso del trabajo, liberar espacio y crear un ambiente de trabajo más agradable.

Seiso: limpiar.

Una vez ordenado todo en su lugar apropiado procede a realizar una limpieza profunda del área de trabajo, así como de equipos y herramientas para poder detectar fallas en las mismas y por último se pintaron paredes, stands y mesa de trabajo.

Beneficios: Mantener las áreas limpias reduce el riesgo de posibles accidentes, mejora la salud física y mental de los empleados y prolonga la vida útil de los equipos al evitar el desgaste por suciedad, las fallas en los equipos son más detectables cuando estos se encuentran en óptimas condiciones de limpieza, lo cual aumenta significativamente la eficiencia del equipo.

Seiketsu: mantener.

Con esta acción se pretende mantener lo alcanzado con las tres acciones iniciales, es por ello que mediante alertas y seguimiento a los procedimientos normalizados se logrará instituir una estandarización y por ende el éxito del programa. Se diseñó la lista de chequeo de evaluación para estandarizar el proceso y, sobre todo para establecer una disciplina de trabajo el cual se aplicará semanalmente.

Beneficios: La estandarización (4S) permite mantener las tres primeras S', mejorará el bienestar de los empleados al tener un buen lugar de trabajo, ya que cuando se conocen las reglas se estandarizan las actividades, evitando así accidentes o riesgos laborales innecesarios y permitirá de un modo simple generalizar cantidades grandes de materiales que deben permanecer en el lugar de trabajo posibilitando la participación de todos los integrantes de la empresa y al mismo tiempo la participación activa de los jefes, ya que son los responsables directos de asegurar el cumplimiento con estos estándares a través de mecanismos de evaluación, y corregir cuando se produzcan errores.

Shitsuke: disciplina.

Aunque la disciplina no puede ser medible como en las 4S anteriores, la empresa debe crear los mecanismos para controlar la aplicación correcta y continua de la filosofía 5S, asegurando constancia en el desempeño de las actividades.

Con el fin de promover la disciplina se propone: Publicar fotos del antes y después implementado las cinco S, realizar evaluaciones semanales, utilizando la lista de chequeo de evaluación, emitir boletines informativos.

Beneficios: se logrará establecer una cultura de apego a los lineamientos de la empresa, que el personal se motive y participe, crear sentido de pertenencia, realizar el trabajo en equipo, logrando que cada empleado deje en condiciones óptimas su espacio de trabajo convirtiéndolo en un lugar agradable de estar. Cabe destacar que la implementación de las 5S'S es un medio para la mejora continua de las organizaciones y, aunque no garantiza la excelencia, sirve de aporte para alcanzar los niveles de calidad requeridos.

5.2. Desarrollo de la propuesta

Plan de implementación de la metodología 5s's en la empresa refractarios Caires, c.a.

A continuación, se especifica las actividades a realizar para alcanzar los objetivos:

Mes 1:

- Se diseñan y elaboran todos los documentos donde se establecen los procedimientos, instructivos y registros de reuniones del comité

- Se elegirán al coordinador del comité
- Se organiza el comité 5S'S, se conformar un equipo de trabajo denominado "comité 5S'S"
- Divulgación en la empresa de las 5S'S, hacer de divulgación pública la metodología 5S'S
- Herramientas de divulgación estrategia de las 5S'S: Manual 5S'S, minuta, afiche 5S'S, pizarra informativa 5S'S
- Planificación de actividades

Mes 2:

- Capacitación del personal en 5S'S

Mes 3:

Aplicación primera "S" SEIRI

- Campaña informativa y de concientización
- Clasificar y descartar: Se propone tomar 15 minutos diarios durante esa semana
- Revisión del jefe inmediato para asegurarse de la selección de los objetos descartados a ser trasladados
- Traslado de los materiales según fechas indicadas para cada área
- Entrega y revisión de informes de coordinadores
- Supervisión de los integrantes del comité
- Entrega de informe a la Gerencia

Mes 4:

Aplicación de "S" SEITON

- Campaña informativa, mención de logros alcanzados a la fecha.
- Organizar y rotular objetos necesarios. Se propone tomar 15 minutos diarios durante esa semana de para ejecutar esta S
- Entrega y revisión de informes de coordinadores de área

- Supervisión de los integrantes del comité
- Entrega de informe a la Gerencia

Mes 5:**Aplicación de “S” SEISO**

- Campaña informativa, notificación de los logros alcanzados
- Adquisición de material para la ejecución del día de la gran limpieza
- Formación de equipos de trabajo para el día de la gran limpieza
- Distribución de funciones y materiales a los equipos trabajo
- Ejecución de la gran limpieza
- Entrega y exposición de informes de coordinadores
- Entrega de Informe final a la Gerencia

Mes 6:**Aplicación de “S” SEIKETSU**

- Campaña informativa, comunicación de beneficios alcanzados
- Establecimiento de estándares por área o proceso
- Publicación de estándares establecidos
- Publicación del calendario de medición de avances del programa 5S´S
- Presentación del calendario a la gerencia para aprobación
- Entrega de informe final a la Gerencia

Tabla N° 9 Estrategias de mejoramiento laboral

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MEJORA PARA EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS						
Falla observada	Actividad propuesta	Materiales	Objetivos	Fecha	Lugar	Responsables
Falta de inversión en la capacitación del personal	Capacitación a los empleados en temas como: <ul style="list-style-type: none"> - Atención al cliente - Trabajo en equipo - La comunicación - Organización y almacén de productos 	Video beem Tablero Marcadores Hojas de block Lapiceros Revistas	Contribuir al conocimiento y potencialización de las habilidades de los empleados en pro del desempeño eficiente de las funciones laborales. Incrementar el sentido de pertenecía por el trabajo y por la empresa	Febrero 2022	Instalaciones del almacén Sala de reuniones	Administrador Capacitador contratado
Falta de integración a paseos empresariales	Invitar a los empleados a un centro recreacional que incluya trasporte de ida y regreso del empleado y su familia con los tickets para el acceso al sitio y un refrigerio.	Transporte Almuerzo Refrigerio Ticket de entrada	Fomentar un ambiente de esparcimiento e interacción de las relaciones entre la familia; además fortalecer el sentido de pertenencia hacia la empresa.	Abril 2022	Centro recreacional	Administración del personal y agencia de viajes
Falta de reconocimiento al empleado del mes y del año	Determinar cada mes y año el mejor empleado según su desempeño, otorgando una bonificación y certificado de reconocimiento	Bonificación económica o material	Aumentar el nivel de desempeño laboral de cada empleado y el reconocimiento de los valores que posee	Diciembre 2022	Instalaciones de la empresa sala de reuniones	Administración y alta gerencia

Falta de control en el horario de trabajo	Registrar los empleados que llegan tarde y que salen antes de tiempo en una plantilla	Plantilla de control Lapiceros Reloj	Crear cultura de la puntualidad para iniciar las tareas laborales y ocupar su lugar de trabajo en el tiempo establecido	Días laborables	Instalaciones de la empresa	Administración de personal
---	---	--	---	-----------------	-----------------------------	----------------------------

CONCLUSIONES

Una vez finalizada la investigación, analizado y discutido los resultados, se puede concluir que:

Para impulsar el desarrollo organizacional y mejorar los procesos de gestión técnicos operativos de la empresa Refractarios Caires, C.A, es necesario implementar el método de mejora continua Kaisen, no solo como un método para hacer más productiva la empresa, sino también para que esta mejora ocurra como consecuencia lógica del cambio en el modo de hacer las cosas, en el progreso gradual, espontáneo, voluntario y continuo de todos.

Se requiere cambiar la visión actual de la empresa, lograr que se ocupe primero de las personas, luego de todo lo demás, ya que, al orientarse a las personas, será menor el esfuerzo en mejorar el proceso y se observará que la competitividad mejorará a largo plazo.

Se observó que existe carencia de comunicación y necesidades informativas propias de la empresa, no hay conexión entre los Supervisores y equipos de trabajo; mensajes extensos, demasiado técnicos, con contenido incomprensible; canales de comunicación mal empleados; deficiente organización interna; líderes sin empatía ni asertividad, que ejercen el poder de forma equivocada.

Se proponen los lineamientos para la aplicación del sistema Kaizen a través de la metodología de las 5S`S luego que se determinaron las causas que generan deficiencias en las diferentes áreas y se identificaron las herramientas que permiten lograr el mejoramiento continuo en la empresa Refractarios Caires, C.A.

RECOMENDACIONES

-Fomenta el orden y la limpieza para fomentar el bienestar y el rendimiento de los empleados, proponer que cada trabajador ordene personalmente su lugar de trabajo al final de su jornada laboral y no dejarlo todo al personal encargado de la limpieza

-Fija objetivos comunes para fomentar la unidad y el compromiso, siguiendo estilo de la filosofía Kaizen.

-Desprenderse de todo lo que no es necesario en cada espacio de trabajo, dejar aquello que es útil, realizar una clasificación de todos los objetos, esto asegura el control, la limpieza y la agilidad desde cada puesto de trabajo con lo cual serán más productivos.

-Establecer normas y procedimientos para que todos los empleados vayan en la misma dirección, lo cual facilitará el trabajo, mantendrá el orden y limpieza, y, además, favorecerá la rapidez en la toma de decisiones.

-Fomentar la autodisciplina, para que los empleados incorporen la metodología de las 5 “S” tanto en el trabajo como en su vida cotidiana.

-Implementar un plan de a través de la filosofía Kaizen que les permita eliminar las falencias que presentan y evaluar periódicamente para poder observar los resultados.

-La empresa debe apostar por la innovación empresarial para mantenerse en constante actualización y evolución si quieren ser más competitiva en el mercado.

REFERENCIAS

- Arias, F. (2006). **El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica**. Venezuela: Editorial Episteme, quinta edición.
- Altuve S. y Rivas A. (1998). **Metodología de la Investigación. Módulo Instruccional III**. Universidad Experimental Simón Rodríguez: Caracas.
- Balestrini M. (2006). **Cómo se elabora un proyecto de investigación**. Séptima Edición. Editorial BL Consultores Asociados: Caracas.
- Chávez, N. (2001). **Introducción a la Investigación Educativa**. Segunda Edición. Maracaibo: Ars Gráfica, S.A.
- Hernández R., Fernández C., y Baptista P. (2006). **Metodología de la Investigación**. Cuarta Edición. McGraw Hill: México DF.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista Lucio (2014). **Metodología de la investigar**. Editorial McGraw-Hill. México 6ta edición.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras** (Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012).
- Masaaki (1989) **“Kaizen” grupo editorial patria C.V- McGraw-Hill** Interamericana España, decima tercera reimpresión.
- Masaaki (1989) **“Gemba Kaizen” grupo editorial patria C.V- McGraw-Hill** Interamericana 2da edición, España.
- Parella Y Martins (2006) **“Metodología de la investigación cuantitativa”** fondo editorial de la universidad pedagógica experimental libertador 2da edición, Caracas Venezuela.
- Sabino, Carlos (1992). **Técnicas de Investigación**. Editorial Panapo. Venezuela. 10ma impresión.

Tamayo y Tamayo, Mario. (1997). **El Proceso de la Investigación científica**. Editorial Limusa S.A. México.

Universidad José Antonio Páez (2020). **Normas para la elaboración y presentación de los anteproyectos, proyectos y trabajos de grado**

Electrónicas:

American Psychological Association (APA)[<http://wally.rit.edu/pubs/guide/apa.html>]

Robins (2004)[<http://es.scribd.com/doc/105849102/La-Cultura-Organizacional>]

ANEXOS

Encuesta aplicada

Reciba un cordial saludo.

El objetivo de esta encuesta es encontrar vías para mejorar el funcionamiento de la empresa Refractarios Caires, C.A, y la satisfacción del personal que la integran; así mismo, le recordamos que es totalmente confidencial. La información recopilada no se analizará individualmente, sino que se usará solamente con fines estadísticos para realizar mi trabajo de grado. Muchas gracias por su colaboración.

Instrucciones: Marca con una “X” la opción correspondiente a cada pregunta, tomando en cuenta la siguiente escala de valoración.

No/nunca (1), Algunas Veces (2), Regularmente (3), Si/siempre (4).

	N°	PREGUNTAS	1	2	3	4
LIDERAZGO	1	¿Mi jefe inmediato se preocupa por transmitir los valores, misión y objetivos de REECA?				
	2	¿Mi jefe inmediato me proporciona periódicamente información sobre mi desempeño?				
	3	¿Mi responsable es claro cuando define mis objetivos de trabajo o los del departamento?				
	4	¿Mi jefe escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones?				
	5	¿Mi jefe inmediato me felicita cuando realizo bien mi trabajo?				
	6	¿La gerencia se preocupa por mantener un buen clima en el equipo?				
	7	¿Mi responsable se preocupa por conocer mis necesidades e intereses?				
	8	¿Los jefes tratan justamente a todos y evitan cualquier tipo de favoritismos?				
	9	¿Mantengo una buena relación con mis jefes?				
	10	¿Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mi jefe?				
	11	¿Mi responsable hace un seguimiento de mi Plan de Desarrollo Individual?				
SATISFACCION	12	¿Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades?				
	13	¿Conozco cómo mi trabajo contribuye a conseguir los resultados de mi departamento?				

	14	¿Mi capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades asignadas?				
	15	¿Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando?				
	16	¿Tengo la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo?				
	17	¿Mi trabajo es reconocido y valorado?				
	18	¿REFCA me ofrece la oportunidad de trabajar en proyectos que suponen nuevos retos?				
	19	¿La comunicación interna en REFCA es una actividad permanente y planificada?				
COLABORACION	20	¿Cuento con la colaboración de mis compañeros de mi departamento?				
	21	¿Cuento con la colaboración de las personas de otro departamento?				
	22	¿Considero que existe un buen ambiente de trabajo?				
	23	¿Tengo la información que necesito para realizar mi trabajo con excelencia?				
EN GENERAL	24	¿Las personas con las que me relaciono en REFCA actúan con respeto y de manera ética?				
	25	¿Me siento partícipe del proyecto de refractarios Caires?				
	26	¿Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo en REFCA?				
	27	¿Pienso que REFCA es un buen lugar para trabajar y me gustaría seguir trabajando aquí?				

28	¿Me siento orgulloso de trabajar para Refractarios Caires?				
29	¿Desde mi entrada en la Compañía, pienso que REECA se ha ido transformando en un lugar mejor para trabajar?				
Puesto que desempeña en la empresa: _____					