



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe, Yandyra Páez, portador(a) de la cédula de identidad N°4.900.006, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por el ciudadano Luis Gabriel Torres Basurto, portador de la cédula de identidad N°21.028.254, titulado Procesos Gerenciales Para Transformar a la Empresa Envases Sopladados del Centro C.A, en una Organización de Clase Mundial, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los Diecisiete días del mes de Abril del año dos mil Dieciocho.

---

Yandyra Páez

CI V- 4.900.006

**PROCESOS GERENCIALES PARA  
TRANSFORMAR A LA EMPRESA  
ENVASES SOPLADOS DEL CENTRO  
C.A EN UNA ORGANIZACIÓN DE  
CLASE MUNDIAL**

**Autor:**

Luis G. Torres B.

**C.I:** V-21.028.254



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIOPÁEZ

**PROCESOS GERENCIALES PARA TRANSFORMAR A LA EMPRESA  
ENVASES SOPLADOS DEL CENTRO C.A EN UNA ORGANIZACIÓN DE  
CLASE MUNDIAL**

**Autor:**

Luis G. Torres B.

C.I: 21.028.254

Urb. Yuma II calle N.º 3 Municipio San Diego  
Telf. (0241)8714240 (master) fax (0241)8712394



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROCESOS GERENCIALES PARA TRANSFORMAR A LA EMPRESA  
ENVASES SOPLADOS DEL CENTRO C.A EN UNA ORGANIZACIÓN DE  
CLASE MUNDIAL**

Trabajo de Grado Presentado como Requisito Parcial para Optar al Título de  
Licenciado en Administración de Empresas.

**Autor (a):**Luis G. Torres B.

**Tutor (a):**Yandyra Páez

San Diego,Abril del 2018

## **INDICE GENERAL**

p.p.

<b>INDICE GENERAL</b>	v
<b>INDICE DE FIGURAS</b>	vii
<b>INDICE DE TABLAS</b>	viii
<b>INDICE DE GRÁFICOS</b>	ix
<b>RESÚMEN</b>	x
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1

### **CAPÍTULO**

#### **I EL PROBLEMA**

1.1 Planteamiento del Problema	3
1.1.1. Formulación del problema	7
1.2. Objetivos de la Investigación	7
1.2.1. Objetivo General	7
1.2.2. Objetivos Específicos	7
1.3. Justificación de la investigación	8

#### **II MARCO TEORICO**

2.1. Antecedentes	10
2.2. Bases Teóricas	15
2.2.1. Filosofía de Deming	16
2.2.2. Filosofía de Ishikawa	22
2.3. Definición de Términos Básicos	28

#### **III MARCO METODOLÓGICO**

3.1. Tipo de Investigación	30
3.2. Diseño de la Investigación	31

3.3.Fases Metodológicas	33
<b>IV RESULTADOS</b>	
4.1. Presentación de los Resultados	37
<b>V LA PROPUESTA</b>	
5.1. Descripción de la propuesta	56
5.2. Objetivos de la Propuesta	56
5.2.1. Objetivo General	56
5.2.2. Objetivos Específicos	56
5.3. Justificación de la Propuesta	57
5.4. Desarrollo de la Propuesta	57
5.5. Factibilidad de la Propuesta	60
5.5.1. Factibilidad técnica	60
5.5.2. Factibilidad operativa	60
5.5.3. Factibilidad económica	60
<b>CONCLUSIONES</b>	62
<b>RECOMENDACIONES</b>	64
<b>REFERENCIAS</b>	66
<b>ANEXOS</b>	68

## ÍNDICE DE FIGURAS

	p.p
<b>FIGURA</b>	
1. Diagrama de Filosofía de Deming. <b>Fuente:</b> <a href="http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/marcin_g_cs/">http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/marcin_g_cs/</a>	17
2. Diagrama de Causa y Efecto de Ishikawa. <b>Fuente:</b> <a href="http://dbcalidad.blogspot.com/2014/10/el-diagrama-causa-efecto-ishikawa.html">http://dbcalidad.blogspot.com/2014/10/el-diagrama-causa-efecto-ishikawa.html</a>	23

## ÍNDICE DE TABLAS

	p.p
<b>TABLA</b>	
1.Organización del producto según su finalidad.	38
2.Arranque seguro de la máquina.	39
3.Parada segura de la máquina.	40
4.Alimentación adecuada de materia prima.	41
5.Actividades finales en función del producto terminado	42
6.Identificación de remolido manteniendo orden y limpieza.	43
7.Centrado de la manga	44
8.Inspección de cantidad requerida de resina y materbatch.	45
9.Inspección adecuada del regulador de espesor del producto.	46
10.Inspección de parametría.	47
11.Inspección de temperatura en la zona extrusora y cabezal.	48
12.Verificación de parámetros de agua y aire de la máquina.	49
13.Evaluación y reporte de velocidad de la máquina.	50
14.Inspección del nivel de los vasos lubricadores de aire.	51
15. Inspección de parámetros de los equipos periféricos.	52
16. Limpieza de la rotativa de forma interna y externa.	53
17. Limpieza de moldes aplicando metodología y frecuencia requerida.	54
18. Comprobación del estado de las agujas, centrado y funcionamiento.	55

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO	p.p
- 1 ¿Organiza el producto en proceso, producto no conforme, producto terminado? Ítem 1	38
- 2 ¿Realiza la puesta a punto y arranque seguro de la máquina? Ítem 2	39
- 3 ¿Realiza la parada segura de la máquina? Ítem 3	40
- 4 ¿Alimenta correctamente la materia prima, teniendo en cuenta las buenas prácticas de fabricación? Ítem 4	41
- 5 ¿Realiza correctamente las actividades de empaque, paletizado e identificación del producto terminado según las especificaciones del producto? Ítem 5	42
- 6 ¿Identifica el producto remolido correctamente manteniendo el orden y limpieza en el área? Ítem 6	43
- 7. ¿Realiza correctamente el centrado de la manga? Ítem 7	44
- 8. ¿Inspecciona el tipo y cantidad correcta de la dosificación de resina y masterbatch desde la tolva hacia a la máquina según la orden de producción? Ítem 8	45
- 9. ¿Inspecciona el correcto perfil del regulador de espesores del producto? Ítem 9	46
- 10. ¿Inspecciona la parametría de levas de la máquina? Ítem 10	47
- 11. ¿Inspecciona la temperatura de cada zona (extrusora y cabezal) con el fin de detectar averías? Ítem 11	48
- 12. ¿Inspecciona los parámetros de aire y agua de la máquina? Ítem 12	49
- 13. ¿Verifica y reporta la velocidad de la maquinaria? Ítem 13	50
- 14. ¿Inspecciona el nivel de los vasos lubricadores de aire de la máquina y de los equipos periféricos? Ítem 14	51

- **15.** ¿Inspecciona los parámetros de los equipos periféricos (rebarbador de 52 cúpulas, bandas transportadoras, bajante de envases, probador de fugas, paletizadora, etiquetadora, molinos, embolsadora, selladora) y toma las medidas correctivas ante cualquier desviación? Ítem 15
- **16.** ¿Realiza la limpieza adecuada de la rotativa: parte externa (por debajo 53 y a los lados) y parte interna: (moldes, ductos donde van las guías de los moldes, platos giratorios y portamoldes)? Ítem 16
- **17.** ¿Limpia las caras internas de cada molde según la metodología y 54 frecuencia establecida? Ítem 17
- **18.** ¿Comprueba el estado del afilado de las agujas, su centrado con 55 respecto a los moldes, su buen funcionamiento y sabe cómo realizar los ajustes correspondientes de ser necesario?



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROCESOS GERENCIALES PARA TRANSFORMAR A LA EMPRESA  
ENVASES SOPLADOS DEL CENTRO C.A EN UNA ORGANIZACIÓN DE  
CLASE MUNDIAL**

Autor:Luis Torres  
Tutor: Yandyra Páez  
Abril, 2018.

**RESUMEN INFORMATIVO**

En un entorno que cambia constantemente toda empresa debe estar en un permanente desarrollo con la finalidad de ir a la par y evolucionar al ritmo de los mercados actuales. El propósito de la presente investigación es transformar a través de la aplicación de procesos gerenciales a la empresa Envases Sopladados del Centro C.A en una organización de clase mundial, permitiendo con ello el desarrollo continuo de sus trabajadores para mantener un enfoque hacia la productividad con calidad, la cual asegurará una mejora continua; ya que, actualmente la empresa carece de un liderazgo efectivo que de impulso al diseño y desarrollo de planes estratégicos. La investigación se basará en los postulados filosóficos de Deming e Ishikawa. La unidad de análisis para esta investigación consta de una muestrade veintinueve (29)empleados seleccionadosentre el personal de la empresa,alos cuales se les aplicó un cuestionario elaborado por el investigador. Esta investigación es fundamentada en la modalidad de un proyecto no experimental, desde un enfoque descriptivo. Posterior al análisis de los datos obtenidos y a través del proceso investigativo realizado por el autor, se propone una serie de estrategias gerenciales direccionadas al posicionamiento de la Empresa Envases Sopladados, C.A. en una organización de clase mundial.

**Descriptor:**Procesos Gerenciales, Gestión de Calidad, Estrategia Gerencial, Liderazgo Efectivo. Organización, Clase Mundial.

## INTRODUCCIÓN

Todo proceso gerencial de clase mundial se fundamenta en una estrategia para el control en las gestiones de calidad que brinda los recursos necesarios para el mejoramiento en la producción de los bienes o servicios que ofrece la organización y la optimización en la estructura funcional administrativa en la relación líder y recurso humano, que logre la consolidación de un equipo de trabajo comprometido con la visión empresarial de la organización.

Es importante mencionar, que toda organización empresarial debe disfrutar de condiciones ambientales, estructurales y funcionales, confortables para las personas que laboran en ellas; cuyo comportamiento dependerá en gran medida del modelo en los procesos gerenciales de gestión implementado por la empresa. Estas condiciones, se dividen en actividades sistematizadas que le permitan al individuo, realizar satisfactoriamente las labores encomendadas en un determinado escenario. La calidad, persigue el logro de competencias individuales, donde se conjugan de manera articulada el trabajo en equipo, la visión compartida y la toma de decisiones, con el propósito de promoverlas y llevarlas a la práctica dentro de la organización.

Sin embargo, algunas organizaciones no consideran las ventajas que brindan los procesos gerenciales para la consolidación de la visión innovadora o creativa de una empresa para el ahorro de tiempo, esfuerzo y optimización de recursos material y humano.

Ante tal problemática surge el objeto de investigación de proponer procesos gerenciales para transformar la empresa Envases Sopladados del Centro C.A en una organización de clase mundial.

De esta manera, en vista de lograr un trabajo claro que cumpla con las expectativas de los objetivos planteados y que sirva de aporte a la institución, la presente investigación se estructuró en cinco capítulos, para la comprensión del trabajo se describen a continuación.

En el capítulo I de esta investigación denominado el problema, se exponen las causas y consecuencia de la inadecuada implementación de procesos gerenciales en la empresa seleccionada para la investigación, así mismo se describen los objetivos que direccionan el estudio para finalmente presentar la justificación de este.

En el capítulo II denominado marco teórico, se presentan los antecedentes y se analizan las Bases Teóricas, que corresponden a los elementos que sirven de sustento para la investigación.

En el tercer capítulo III denominado marco metodológico, son descritos los procesos para desarrollar la investigación, estructurado y presentado de la siguiente manera: tipo, diseño y fases metodológicas donde se describe la población muestra y procedimientos metodológicos.

El capítulo IV corresponde a la presentación de los resultados, en el cual se presenta el análisis y discusión de estos, obtenidos en la aplicación del instrumento a la muestra seleccionada para la investigación.

En el capítulo V, se explica la propuesta, su fundamentación, los objetivos, el desarrollo y la factibilidad de esta, en los aspectos técnicos, operativos y económicos.

Y por último se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio, de acuerdo con los objetivos esta investigación.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1.- Planteamiento del Problema**

Los procesos gerenciales de clase mundial están enfocados a una gerencia capaz de brindar los recursos necesarios para una mejora continua, la cual además de suponer un mejoramiento en la calidad de los productos, se encarga de reestructurar la organización tomando como aspectos primordiales los procesos de producción y las relaciones entre los líderes y trabajadores; esto de la mano de las cuatro funciones básicas que todo proceso a nivel gerencial de forma continua o simultáneamente debe cumplir: la planificación, organización, dirección y control de todas y cada una de las actividades que permitirán el cumplimiento de los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo. Siendo el objetivo primordial lograr tener una empresa que dependa de sus procesos y no de las personas, en otras palabras: una empresa sostenible en el tiempo.

Es por ello que, surge la evaluación como una necesidad empresarial para diagnosticar un tipo de gerencia que garantice la sostenibilidad de una organización a largo plazo, así como la adaptación a los cambios futuros, ya que en un entorno que cambia constantemente toda empresa debe estar en un permanente desarrollo con la finalidad de ir a la par y evolucionar al ritmo de los mercados actuales.

Ahora bien, toda organización requiere de estrategias y procesos gerenciales que se enfoquen hacia la productividad con calidad, la cual asegurará una mejora continua; estrategias y procesos que den lugar a programas de mantenimiento preventivo y predictivo, basados en el involucramiento de todo el personal, tratando de minimizar la ocurrencia de fallas que interrumpan los procesos.

Asimismo, la implementación de procesos gerenciales permitirá el desarrollo continuo de los empleados, énfasis en la simplificación y en la estandarización de las tareas, control estadístico de los procesos, sistemas y prácticas de muy buena comunicación que provean información confiable, a tiempo y que se despliegue a todo el personal de manera efectiva.

Es necesario resaltar, que muchas empresas venezolanas se han visto perjudicadas e incluso algunas cerrado sus puertas debido a la mala práctica de procesos o falta de procesos gerenciales claves para el desarrollo de sus actividades y el posterior cumplimiento de sus objetivos, los cuales deben ir enfocados hacia la calidad cumpliendo con los requisitos a través del el uso de Indicadores Claves de Gestión , y que los mismos estén bien definidos, esto a través de una medición constante para poder evaluar el desempeño de cada proceso, ya que lo que no se mide no se puede mejorar.

Dicho esto, es importante tener en cuenta que el impulso a este desarrollo continuo lo garantizara un buen líder, el cual debe cumplir con una serie de competencias, como: El trabajo en equipo, que implica trabajar en colaboración con otros, cooperando, compartiendo información, creando espíritu de equipo y compartiendo expectativas positivas, además de poseer la habilidad del desarrollo de personas, a través del impacto e influencia, autoconfianza, orientación hacia el logro, flexibilidad y una especial atención por el orden y la calidad, no olvidando la sensibilidad interpersonal, que es la capacidad que tiene un líder de interpretar y entender los pensamientos, la conducta, sentimientos y preocupaciones de las personas (se expresen verbalmente o no), esta competencia es clave en el entorno país en el que se vive.

En este sentido, Rodríguez, (2014:15), señala: “el liderazgo que debe existir en la gerencia debe estar presente en cualquier situación o circunstancia, consciente de la alta responsabilidad que tiene en el proceso como organizador de estrategias”.

Ahora bien, Envases Soplados del Centro C.A es una organización que forma parte de un conjunto de empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de productos plásticos mediante extrusión, soplado e inyección con un alto nivel de tecnología, servicio y calidad, garantizando productos que satisfagan los requerimientos de sus clientes comprometidos en mejorar continuamente los procesos dentro del Sistema de Gestión, apoyados en el desarrollo profesional de su capital humano.

Sin embargo, es posible apreciar que en la empresa existen situaciones problemáticas en los procesos gerenciales debido a que el personal que labora en esta no establece controles necesarios, ni planifica las tareas a desarrollar originando dispersión de esta, disgregación de información y registros administrativos poco confiables.

Asimismo, se detectó que la organización carece de un liderazgo efectivo que permita el impulso en el desarrollo de competencias y el diseño de planes estratégicos para enfrentar con éxito las exigencias del entorno y los cambios asociados al crecimiento de la empresa y la influencia de un recurso humano motivado y alineados a los objetivos comerciales de la organización.

En relación con lo anterior planteado, Rodríguez, (2014), con respecto a la importancia del liderazgo el autor sostiene;

En este contexto, su correcta gestión se ha convertido en el fundamento de la competitividad empresarial moderna, demostrando que las personas marcan la diferencia en el funcionamiento de una organización. En el ámbito contemporáneo incluso predomina el debate sobre el llamado capital humano y la gestión del conocimiento como vías para obtener mayores rendimientos en las entidades. (p: 15)

En este sentido, el papel del liderazgo dentro de toda organización se fundamenta en el proceso de motivación, formación y capacitación continua del personal como parte de la estrategia de competitividad en función a las metas, objetivos y planes de expansión de la organización; teniendo como premisa que el

recurso humano es una pieza estratégica para la obtención eficiente y exitosa de la visión de crecimiento y proyección de la organización.

No obstante, Envases Sopladados del Centro, C.A no cuenta con una estrategia para la formación de un liderazgo gerencial que influya de forma directa y eficiente sobre el recurso humano que en ella labora. Esto ha ocasionado un desequilibrio en los sistemas de gestión de los procesos de control de calidad y en la evaluación de las actividades desarrolladas por la organización que produce el detrimento en la estructura de las funciones empresariales, por cuanto no se cuenta con un sistema organizacional efectivo por la carencia de un líder empresarial capaz de motivar, comunicar y direccionar los planes de trabajo para el alcance de los objetivos planeados por la organización.

Por otra parte, en la empresa objeto de estudio fue posible apreciar una serie de fallas organizativas para la efectiva incorporación de un control de calidad en los procesos desarrollados y las actividades de producción ejecutadas en la organización, por tal motivo, se detecta desarticulación y la carencia del impulso de un trabajo integral y en equipo por parte de cada uno de los departamentos que forman la dirección de la empresa que conlleve al logro de una mejora en los procesos.

En consideración a lo anterior, la empresa no implementa procesos gerenciales óptimos, es decir, su personal directivo y su recurso humano solo se limita a la producción y a un efímero control de esta, sin tomar en consideración otros aspectos generales que permitan una mejoría en los controles y calidad de la producción.

Por último, se detectó en esta organización deficiencia en el binomio de relación empresa – cliente, que permita conocer de parte de estos su opinión directa en relación a los niveles de satisfacción de la atención y el producto final que es despachado, en consecuencia ninguno de los departamentos de Envases Sopladados del Centro posee un registro descriptivo, anecdótico o estadísticos con aquellos datos que podrían utilizarse para mejorar el servicio que la empresa brinda a sus cliente, en

consideración, no se cuenta hasta el momento con ninguna gestión para las evaluaciones, correcciones y fallas.

Tomando en cuenta lo anterior planteado, surge la iniciativa de este proyecto de investigación en función a proponer procesos gerenciales para la transformación de la empresa Envases Soplados del Centro C.A. Ubicada en la zona industrial de Valencia Edo. Carabobo en una organización de clase mundial; en donde se han evidenciado oportunidades de mejora de índole gerencial, derivando por un bajo nivel de producción, reclamos de clientes, problemas de comunicación interna, falta de despliegue de objetivos claros, entre otros.

### **1.1.1.- Formulación del problema**

Tomando en consideración lo antes planteado, surge la siguiente interrogante ¿Qué procesos gerenciales son necesarios para transformar a la empresa Envases Soplados del Centro C.A en una organización de clase mundial?

## **1.2.- Objetivos de la investigación**

### **1.2.1.- Objetivo General**

Proponer procesos gerenciales para transformar a la empresa Envases Soplados del Centro C.A en una organización de clase mundial.

### **1.2.2.- Objetivos Específicos**

- Ü Diagnosticar los procesos gerenciales actuales de la empresa Envases Soplados del Centro C.A.
- Ü Identificar los procesos Gerenciales de clase mundial que se adapten a la empresa Envases Soplados del Centro C.A.
- Ü Diseñar los procesos gerenciales de clase mundial para la transformación de la empresa Envases Soplados del Centro C.A.

### **1.3.- Justificación de la Investigación**

La iniciativa para realizar este trabajo de grado se fundamenta como requisito esencial de la Universidad José Antonio Páez para la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas. Este trabajo de grado se presenta como una propuesta a la Empresa Envases Sopladados del Centro C.A para dar solución a la problemática que presenta en cuanto a sus procesos gerenciales a nivel general. En el cual se permitirá aplicar gran parte de los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la carrera y a su vez realizar un cambio a nivel organizacional que permita la modificación de los procesos gerenciales, esto con la finalidad de realizar los cambios necesarios que llevaran a la empresa a aumentar su productividad con calidad posicionándola en un nivel de clase mundial.

Cabe mencionar, que la investigación tiene una importancia práctica porque las estrategias de procesos gerenciales de clase mundial a proponer pueden ser aplicadas no solo en la empresa seleccionada para realizar y ejecutar este proyecto de investigación, sino en otras organizaciones previo a un análisis de las necesidades de mejora de los procesos y planes de calidad, en el cual se analizan y toman en cuenta las particularidades de cada caso.

Ahora bien, desde el punto de vista social el trabajo a proponer permitirá la impulsión de una serie de políticas y estrategias gerenciales direccionadas en términos del compromiso; liderazgo; trabajo en equipo; capacitación y entrenamiento, en el propósito de mejorar los procesos en la calidad de productividad de una empresa u organización y lograr alcanzar mejora en los niveles de exigencia y satisfacción de su clientela.

Asimismo, desde una perspectiva teórica el proyecto de investigación parte del análisis de los conceptos básicos dentro de toda organización empresarial, es decir, calidad de gestión, procesos, controles de calidad desde el enfoque de varios autores siendo un aporte significativo no solo para la organización objeto de estudio sino para futuras investigaciones.

Por último, cabe resaltar, que la relevancia de este tema al involucrar el nivel académico con el profesional da cumplimiento a lo exigido por la institución al llevar a cabo muchos de los conocimientos adquiridos en la carrera, los cuales serán un apoyo fundamental para proponer y dar marcha a la solución de un problema real que vive la empresa actualmente, el cual debe ser atacado de manera inmediata debido a los cambios acelerados que se viven en la actualidad; cambios y retos que solo pueden ser superados con la ejecución de procesos gerenciales bien definidos y evaluados constantemente, enfocados hacia una mejora continua. Y no menos importante tener en cuenta el aporte a nivel social que dichos cambios producirán.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Hernández, Fernández y Baptista (2006:66), definen el marco teórico como aquel que “trata con profundidad únicamente los aspectos relacionados con el problema, y que vincula de manera lógica y coherente los conceptos y las proposiciones existentes en estudios anteriores”.

#### **2.1.- Antecedentes de la Investigación**

Con respecto a los antecedentes, la Universidad Nacional Abierta UNA. (1990:140), sostiene, “sería un error muy grande que un científico pretendiera ignorar los aportes hechos por otros investigadores. De esta manera el conocimiento científico no habría avanzado mucho por cuanto siempre se estaría recomenzando el camino”. En este sentido, los antecedentes son elementos importantes, por constituir estudios realizados previamente y que guardan una relación directa e indirecta con el tema en desarrollo; asimismo se caracterizan por poseer valores metodológicos fundamentados que ofrecen una serie de aportes teóricos y en muchos casos prácticos para el desarrollo de una investigación, alcanzando de esta forma fundamentar un vínculo de acuerdo a los conocimientos preexistentes, ampliando de esta forma la comprensión de su área específica de estudio.

En este sentido, para sustentar el siguiente proyecto desde el contexto de los antecedentes se toma como referencia una serie de estudios relacionados con el objetivo general del trabajo. Al respecto, se hace mención de investigaciones relacionadas con la formulación de estrategias que permitan mejorar los procesos gerenciales los cuales permiten describir las tareas y actividades que se desarrollan en cada una de las áreas y departamentos de una empresa.

### **2.1.1. Antecedentes Nacionales**

Rojas (2015), en su investigación titulada, “**Propuesta de un sistema de gestión para optimizar la calidad y productividad en la empresa de construcción CESANCA, C.A. orientados a los sistemas de información gerencial**”. Trabajo de grado presentado ante el Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al Título de Magíster en Gerencia de la Construcción. El propósito de este estudio consistió en proponer un sistema de gestión basado en los 8 principios de la calidad para optimizar la calidad y productividad en la empresa Construcciones CESANCA, C.A. con el objetivo de mejorar el comportamiento organizacional de la misma, además de gestionar los riesgos. El diseño de la investigación es de campo, bajo la modalidad de proyecto factible apoyado en un tipo de investigación proyectiva.

Cabe mencionar, que para realizar la investigación anteriormente citada se utilizó como técnica de recolección de datos la entrevista y la encuesta, proporcionando una descripción del comportamiento real de la empresa Construcciones Cesanca, C.A., Una vez finalizado el análisis de los resultados, se propuso un sistema de gestión para el mejoramiento de los procesos de calidad.

Con respecto al sistema de gestión, el mismo se proyectó y presentó en seis (06) fases para su implementación: Fase 1 que se refiere al compromiso de la Coordinación del Sistema de Gestión; la Fase 2 que implica el diagnóstico de la situación actual, la fase 3 se trata del Plan de mejoras tomando en cuenta la factibilidad.

Y, por último, se implementó una cuarta fase donde fueron definidos los Sistema de gestión de calidad a implementar que comprende: la identificación de procesos, planificación, organización de cargos, toma de decisiones y la evaluación financiera, luego se expresa la fase 5 que se refiere a la formación del personal con respecto a la gestión de calidad y finalmente se incluye una fase de seguimiento y mejora continua de todo el Sistema.

El estudio se relaciona con la presente investigación en el sentido que ambos buscan implementar una serie de estrategias y procesos gerenciales enfocados hacia la productividad con calidad que aseguren una mejora continua en los procedimientos y actividades que se desarrollan habitualmente dentro de toda organización o empresa.

Quintero (2014), en su investigación titulada, “**Plan para la gestión de la calidad de los procesos modulares de fabricación de chocolate bajo el enfoque de la calidad total**”. Trabajo Especial de grado presentado ante el Área de Ingeniería, Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello para optar al Título de Especialista en Sistemas de la Calidad. El objetivo principal de este trabajo especial de grado es la aplicabilidad de la Calidad Total la cual se proyecta vigorosamente como un nuevo sistema de gestión empresarial y factor de primer orden para la competitividad de las empresas. En este estudio se definieron las especificaciones críticas de los productos derivados del chocolate para así diseñar el plan para la gestión de la calidad de los procesos modulares de fabricación de chocolate bajo el enfoque de la Calidad Total resultando una herramienta estratégica que da respuesta a las oportunidades de mejoras encontradas en una industria chocolatera operativa actualmente en el país.

### **2.1.2. Antecedentes Extranjeros**

Por otra parte, Villaverde(2014), realizó una Tesis para optar el Grado de Magister en Ingeniería Industrial con Mención en Gestión de Operaciones el cual tituló, “**Propuesta de implementación de los 14 principios del Dr. Deming en una empresa de envases y envolturas plásticas**”. Trabajo presentado en la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La tesis se enfoca en desarrollar una metodología para la implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en los Catorce Principios del Dr. Deming en una empresa de envases y

envolturas plásticas. El conocimiento y aplicación de los Catorce Principios será el inicio de una serie de acciones a realizar orientadas hacia la mejora continua de la calidad.

Es de mencionar, que la metodología incluye el análisis de la empresa en cada una de las Cuatro Dimensiones mediante el cuestionario de Fisher et al (2011), calificándose los resultados mediante una escala de Likert y tabulándolos para su medición y comparación con los máximos valores de la escala. El sistema de gestión de calidad propuesto tiene como pilares las Cuatro Dimensiones del conocimiento profundo del Dr. Deming: (1) reconocimiento de la existencia del sistema, (2) teoría de la variación, (3) teoría del conocimiento y (4) psicología del ser humano. Las recomendaciones efectuadas se basan en la teoría de los Catorce Principios descritos en el marco teórico y su implementación mediante un Plan de Gestión Empresarial.

Finalmente se realizó la aplicación de la metodología PDCA en uno de los subprocesos críticos de fabricación y se demostró su efectividad en la mejora de los resultados para la organización que derive la mejora de los procesos del sistema y mantenga un sistema estable.

En este sentido, al establecer un vínculo entre el trabajo mencionado y la investigación a desarrollar se puede fundamentar que a través de su contenido se puede generar estrategias basadas en los Catorce Principios del Dr. Deming, que pueden ser aplicados en la empresa en la cual se realizó el estudio, en el propósito de incrementar los niveles de operatividad, competitividad y por ende productividad en las mismas.

Andrea(2014),realizo una investigación que lleva portítulo, “**Gestión del conocimiento y liderazgo de clase mundial para el desarrollo del capital intelectual en las organizaciones inteligentes**”. Presentado a la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marco, Lima-Perú, para optar el grado académico de Magíster en Administración con Mención en Gestión empresarial. El objetivo fundamental de esta investigación es

determinar si el liderazgo a través de la gestión del conocimiento contribuye en la efectividad de las organizaciones inteligentes. Para poder aseverar esta investigación se muestra la importancia de la teoría que se desarrolla cada día sobre la organización siendo un gran interés creciente cuando se encamina hacia el pensamiento político.

Es importante mencionar, que para el presente trabajo de investigación se utilizó principalmente el método descriptivo y fue necesario complementar con el estadístico, análisis, síntesis entre otros. La población objeto de estudio estuvo conformado por 850 Gerentes de empresas de Lima Metropolitana, la referencia fue obtenida de la Sociedad Nacional de Industrias. El desarrollo de este trabajo trata de dar respuesta a una de las preocupaciones donde se desea conocer cuáles son los principales factores y circunstancias que están afectando el liderazgo y la gestión del conocimiento, como el desarrollo del capital y cómo repercute su incidencia o relación en la efectividad de las organizaciones inteligentes seleccionadas a nivel de los gerentes de las empresas pequeñas y medianas.

Con respecto a las principales técnicas que se han utilizado en este estudio fueron la encuesta, análisis documental, y la entrevista por medio de los instrumentos de guías de análisis documental, entrevistas y guía de observación. Las conclusiones y resultados obtenidos en la investigación se han establecido determinar que el liderazgo a través de la gestión del conocimiento contribuye en la efectividad de las organizaciones inteligentes.

Ahora bien, con respecto al precedente teórico mencionado y la investigación a desarrollar se hace mención que ambas buscan fomentar una serie estrategias gerenciales que se direccionen al establecimiento de un modelo de liderazgo de clase mundial que contribuyan al progreso en la formación de trabajadores y empleados más comprometidos con los procesos en la contribución a la efectividad de la organización.

Cruz (2004), en su investigación titulada **“Herramientas de clase mundial para la productividad”**, Presentado a la Universidad Autónoma de Nuevo

León, México, para optar por el grado académico de Doctor en filosofía con especialidad en administración. Su objetivo fundamental fue analizar el efecto del uso de las diferentes herramientas de clase mundial en la productividad, abordando el campo de la administración, en particular la administración de operaciones, para explicar sus fronteras y dar pauta a descubrir las limitaciones estratégicas que presenta; realizando una conjunción entre la administración de operaciones y la planeación estratégica, en donde cada una aportó su cuerpo de conocimientos para ofrecer alternativas para el incremento de la productividad en las organizaciones.

Explicando que la productividad y competitividad son conceptos fundamentales que han dado una importancia prioritaria a la administración de operaciones, la cual ofrece diferentes herramientas de clase mundial tales como: 1) Gestión total de calidad, 2) Cambio rápido de datos, 3) Teoría de restricciones, 4) Cadena de proveedores, 5) Justo a tiempo, y 6) Mantenimiento de la productividad total, las cuales tienen por objetivo mejorar la productividad de una organización. En ese sentido concluye que el uso de las herramientas de clase mundial tiene un impacto diferenciado en términos de productividad. Esto trae como consecuencia que el impacto en la productividad depende del tipo de herramienta de clase mundial que se implante en la empresa.

## **2.2.- Bases Teóricas**

Los basamentos teóricos permiten establecer un fundamento que sustenta el desarrollo de una investigación. Es importante resaltar, que en todo proceso derivado de un estudio es necesario hacer mención de aquellos conocimientos y estipulaciones teóricas que constituyen un aporte científico - metodológico propuesto desde un enfoque determinado en dirección a explicar uno o varios fenómenos que define la problemática en la investigación. Al respecto, Arias(2006:39) define las bases teóricas como:

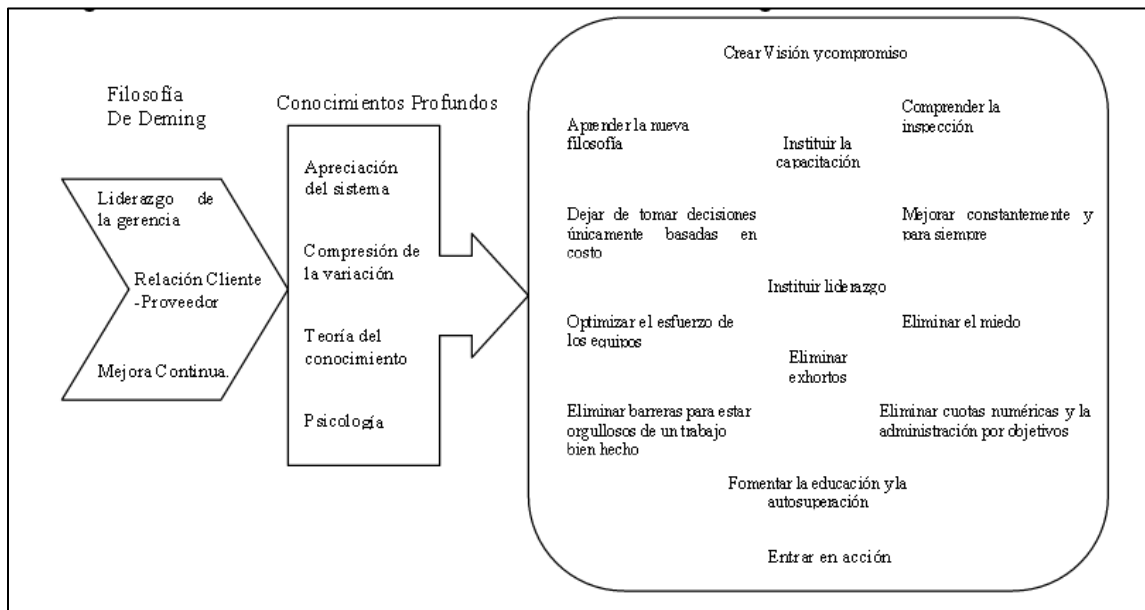
“el conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque de término inadecuado a explicar el fenómeno o problema planteado”

Desde esta perspectiva, para realizar la investigación se presenta a continuación diferentes autores que vienen a fundamentar y sustentar la idea de proponer procesos gerenciales de clase mundial para diagnosticar un tipo de gerencia que garantice la sostenibilidad de una organización a largo plazo, así como la adaptación a los cambios futuros. En este sentido, se describen las siguientes teorías.

### **2.2.1.- Filosofía de Deming**

El doctor Edwards Deming en los años treinta impartió cursos de control de calidad y se da cuenta que enseñar estadística sólo al área de manufactura de la organización no resolvería los problemas de estas. Después de la Segunda Guerra Mundial fue invitado a Japón para ayudar a encumbrar la nación y es ahí donde Deming predica la importancia del liderazgo de la gerencia, asociación cliente-proveedor y mejora continua en el desarrollo de productos y procesos (Evans y Lindsay, 2000).

La filosofía de Deming es considerada como punto de partida, para la Administración de Calidad Total (TQM, por sus siglas en inglés). Esta filosofía se reduce en el siguiente recuadro con el fin de dar un amplio panorama, que permita comprender y visualizar este concepto



**Figura N° 1:** Diagrama de Filosofía de Deming. **Fuente:** [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/marcin\\_g\\_cs/](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/marcin_g_cs/)

### 2.2.1.1.- Conocimiento de Deming

El sistema de conocimientos profundos como los llama Deming (Evans y Lindsay, 2000), “son elementos que ayudan a proporcionar un conocimiento crítico, además que su comprensión permite poder entender los 14 puntos de Deming”. Este sistema surge a partir de la necesidad que muchas personas enfrentaron al señalar que normalmente existía una confusión en los puntos al momento de interpretarlos, para ello desarrollaron 4 puntos interrelacionados que a continuación se presentan.

**Apreciación del sistema.** Deming hace hincapié en que la empresa debe de ser vista en su conjunto como sistema, y no como áreas que hacen un trabajo por su lado, ya que la integración busca un objetivo en común en la organización (Evans y Lindsay, 2000). Así mismo, se resalta que las organizaciones con una estructura vertical tienen ciertos problemas de comunicación que cuando se percibe una estructura horizontal, dado que es más fácil optimizar y administrar las relaciones de las diferentes áreas de la compañía.

Aquí es donde la administración juega un papel importante para optimizar los sistemas. El simple hecho de bajar los costos en la compra de insumos no significa ganar, ya que mala calidad significa retrabajos al momento de procesarlos originando un costo para la empresa.

**Compresión de la variación;** la existencia de variantes en todo proceso Deming, la ha clasificado en:

- Causas comunes de variación: Son resultado natural del proceso y que estas por lo regular representan entre 80% a 90%. Estas causas comunes tienen su origen a partir del diseño del sistema.
- Causas especiales de variación: En este caso estas causas son originadas por agentes externos al proceso de producción, como lo pueden ser un operador mal capacitado, entre otras.

Cabe destacar que los problemas de variación, en su mayoría de los casos se deben a la gerencia y de ella depende mejorarlos o repararlos y no en los trabajadores. Para ello se plantean métodos estadísticos con los cuales se pueda predecir dicha variación y poder identificar la fuente de los problemas en base a hechos y no de suposiciones.

**Teoría del conocimiento;** se propone que hay que dejarse de chismes, para la toma de decisiones, sino que antes de tomarlas hay que tener un conocimiento específico, que esté sustentado en una investigación de las causas que generan los resultados, para ello es importante la aplicación del método científico.

**Psicología;** en este caso, el enfoque es la comprensión del comportamiento humano, de ello se deriva que las personas son motivadas a partir de factores:

- Extrínsecos: Reconocimiento público.
- Intrínsecos: Reconocimiento interno, que se basa en la satisfacción de sus gustos, en este caso la satisfacción de hacer bien las cosas.

Es importante destacar, que al momento de capacitar a la gente se debe de hacer con un liderazgo de capacitador y no tomar un liderazgo en base a castigos. Ya que el

capacitador, reconoce el crecimiento de la gente, así como muestra un interés en su desarrollo.

La comprensión de los Conocimientos Profundos de Deming es una base importante que permite visualizar con mayor claridad los 14 Puntos de Deming ya que en ello se sustenta la Administración de Calidad, que permite entender a la organización.

### **2.2.1.2.- Catorce puntos de Deming**

La filosofía de Deming está enfocada a descubrir mejoras en la calidad de los productos, a través de reducir la incertidumbre y la variabilidad en el diseño de los procesos de manufactura.

Deming concluye que la variabilidad es la causa de la mala calidad (Deming, 1986), de ello durante sus investigaciones, formula sus 14 puntos, donde se establecen que su aplicación no va a obedecer a la selección de algunos sino a la implementación completa de todos, así como su compromiso de todas las áreas de la empresa.

A continuación, se presentan estos 14 puntos de Deming:

1. **Crear una nueva visión y demostrar un compromiso:** Sugiere una nueva definición radical que desempeña una compañía. En vez de hacer dinero debe permanecer en el negocio y proporcionar empleo por medio de la innovación, la investigación, el constante mejoramiento y mantenimiento.
2. **Aprender la nueva filosofía:** Desarrollar una conciencia de calidad en las empresas, de manera que su actitud de “suficientemente bueno” a que simplemente no lo haga.
3. **Comprender la inspección:** Muchas empresas tienen muchos sistemas de inspección para un producto de manera característica cuando sale de la línea de producción o en etapas importantes; pero a ello no agrega valor al

producto, sino que incrementa los costos, además la inspección no debe de ser vista como un proceso para recolección de información para mejoras.

4. **Dejar de tomar decisiones únicamente basadas en el costo:** Los departamentos de compras tienen las costumbres de actuar sobre los pedidos en busca del proveedor que ofrezca el precio más bajo. Con frecuencia, esto conduce a suministros de baja calidad, lo que genera problemas en la elaboración de los productos, afectando de manera significativa la calidad.
5. **Mejorar constantemente y para siempre:** El sistema de producción y de servicio. El mejoramiento no se logra de buenas a primeras. La gerencia está obligada a buscar continuamente maneras de reducir el desperdicio y de mejorar la calidad.
6. **Instituir la capacitación:** Con mucha frecuencia los trabajadores han aprendido sus labores de otro trabajador que nunca fue entrenado apropiadamente. Se ven obligados a seguir instrucciones imposibles de entender. No pueden desempeñar su trabajo porque nadie le dice cómo hacerlo.
7. **Instituir liderazgo:** El trabajo de un supervisor no es decir a la gente que hacer o castigarle, sino orientarle. Orientar es ayudar hacer mejor el trabajo y aprender por medio de métodos objetivos.
8. **Eliminar el miedo:** Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, además del miedo a perder el poder, entre otros; generando problemas laborales en el sistema.
9. **Optimizar el esfuerzo de los equipos:** Con frecuencia, las áreas de Staffs departamentos, secciones están compitiendo entre sí o tienen metas que chocan. Estos nunca han servido a nadie y ocasionan que los trabajadores al intentar solucionarlos generen más variabilidad.
10. **Eliminar los exhortos:** las exhortaciones y metas para la fuerza laboral, están dirigidas a personas equivocadas. Estos nunca han servido a nadie y sólo

ocasiona que los trabajadores al intentar solucionarlos generen más variabilidad de funciones equivocadas

11. **Eliminar las cuotas numéricas y administración por objetivos (MBO, por siglas en inglés):** las cuotas sólo toman en cuenta los números, no la calidad o los métodos; por lo general constituyen una garantía de ineficiencia y de altos costos.
12. **Eliminar barreras para estar orgullosos de un trabajo bien hecho:** La gente está ansiosa para hacer un buen trabajo y se siente angustiada cuando no puede hacerlo.
13. **Fomentar la educación y la autosuperación:** Tanto la gerencia como la fuerza laboral tendrán que ser entrenadas en el empleo de los nuevos métodos.
14. **Entrar en acción:** Dicha transformación tiene su origen y fortaleza en la alta gerencia y que involucra a toda la organización, y se define en base a un plan.

Ahora bien, al establecer los aportes que otorga la filosofía de Deming al desarrollo sistemático de la investigación se resalta que el mismo permitirá fundamentar una propuesta direccionada a la formación de un liderazgo que tenga como principio la motivación, orientación y capacitación del recurso humano para la obtención de las metas comerciales que tenga la organización, a través de un programa gerencial de clase mundial que integre de forma holística y práctica en el funcionamiento de las actividades regulares en los departamentos de producción y calidad los principios de la filosofía de Deming, contribuyendo de esta manera una mejora del clima organizacional, del desempeño laboral, en la calidad de los productos fabricados y en la relación binomial proveedor – cliente de la empresa Envases Soplados del Centro, C.A.

### **2.2.2.- Filosofía de Ishikawa**

Puso especial atención en el desarrollo del uso de métodos estadísticos prácticos y accesibles para la industria. En 1943 desarrollo el primer diagrama para asesorar a un grupo de ingenieros de una industria japonesa.

Al respecto, el Diagrama de Causa-Efecto se utiliza como una herramienta sistemática para encontrar, seleccionar y documentar las causas de la variación de la calidad en la producción, y organizar la relación entre ellas, Guerra y Quijada (2010). De acuerdo con Ishikawa, el control de calidad en Japón se caracteriza por la participación de todos, desde los altos directivos hasta los empleados de más bajo rango, más que por los métodos estadísticos de estudio. Ishikawa definió la filosofía administrativa que se encuentra detrás de la calidad, los elementos de los sistemas de calidad y lo que él denomina, las "siete herramientas básicas de la administración de la calidad", donde se le considera una fuerte inclinación hacia las técnicas estadísticas.

#### **2.2.2.1.- Diagrama de causa y efecto**

El Diagrama de causa y Efecto (o Espina de Pescado) es una técnica gráfica ampliamente utilizada, que permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que él ocurra. Ahora bien, un diagrama de Causa-Efecto es de por sí educativo, sirve para que la gente conozca en profundidad el proceso con que trabaja, visualizando con claridad las relaciones entre los Efectos y sus Causas. Sirve también para guiar las discusiones, al exponer con claridad los orígenes de un problema de calidad y permite más rápidamente las causas asignables cuando el proceso se aparta de su funcionamiento habitual. Guerra y Quijada(2010).

Con respecto, al uso del Diagrama de causa y efecto se puede mencionar los siguientes:

- Visualizar, en equipo, las causas principales y secundarias de un problema.
- Ampliar la visión de las posibles causas de un problema, enriqueciendo su análisis y la identificación de soluciones.
- Analizar procesos en búsqueda de mejoras.
- Conduce a modificar procedimientos, métodos, costumbres, actitudes o hábitos, con soluciones - muchas veces - sencillas y baratas.
- Educa sobre la comprensión de un problema.
- Sirve de guía objetiva para la discusión y la motiva.
- Muestra el nivel de conocimientos técnicos que existe en la empresa sobre un determinado problema.
- Prevé los problemas y ayuda a controlarlos, no sólo al final, sino durante cada etapa del proceso.
- Señala los pasos, y valorar las causas de los problemas. Ordenarlas para poder tratarlas.



**Figura N° 2:** Diagrama de Causa y Efecto de Ishikawa. **Fuente:** <http://dbcalidad.blogspot.com/2014/10/el-diagrama-causa-efecto-ishikawa.html>

### **2.2.2.2.- Principios Básicos del Pensamiento de Ishikawa con Respecto a la Calidad Total**

Guerra y Quijada, (2010:57), definieron.

“Los Círculos de la Calidad (también entendidos como de Control de la Calidad), están en la base del pensamiento de Ishikawa como una de las herramientas para el mejoramiento continuo y la puesta en práctica de la Calidad Total”.

- Controlar la calidad es hacer lo que se tiene que hacer.
- El control de la calidad que no muestra resultados no es control.
- El control de la calidad empieza y termina por la capacitación. El control de la calidad revela lo mejor de cada empleado. Formación de círculos de control de calidad.
- Se debe estar orientado a conocer los requerimientos de los consumidores y los factores que impulsan a comprar.
- Anticipar problemas potenciales y quejas.
- Tomar acciones correctivas apropiadas.
- El control de calidad se logra cuando la función de controlar no necesita más inspección.
- Prevenir la repetición de errores.
- El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y divisiones de la compañía.
- Si no hay liderazgo desde la alta dirección, se debe suspender la implantación.
- El control de calidad es una disciplina que combina el conocimiento con la acción.
- La comercialización es la entrada y salida del control de la calidad.
- Los métodos estadísticos son el mejor modo de controlar el proceso.

Con respecto a los aportes de la filosofía teórica de Ishikawa a la evolución y desarrollo del estudio, es importante mencionar, que esta le permitirá al investigador proponer herramientas por medio de un mecanismo de control de la gestión de calidad en los procesos ejecutados en la empresa; iniciando con la instrucción, capacitación y formación del liderazgo empresarial para que estos identifiquen las debilidades y fortalezas de la organización en el propósito de sustituir los procedimientos, métodos, actitudes o hábitos de trabajo por acciones positivas que aumenten la calidad y la productividad.

Así mismo, para el desarrollo investigativo en la implementación del programa se buscará establecer un diagrama causa – efecto en función a visualizar en equipo las causas principales y secundarias de los problemas planteados en el capítulo I de esta investigación, permitiendo ampliar la visión de trabajo en equipo para la identificación de las posibles causas que originaron la problemática, enriqueciendo su análisis e identificando sus soluciones, permitiendo de igual manera prever probables conflictos dentro de la organización en cada una de las etapas de los procesos que son desarrollados en la empresa.

### **2.2.3.- Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es un concepto difícil de definir. La mayoría de las teorías organizacionales han enfatizado el significado de cultura como un estilo particular de vida entre las personas o comunidades. Por otra parte, para Serna (1997:105), “La cultura es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa”. Guedez (1998:58), “la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización”. La cultura por sí misma no es visible, pero se hace visible sólo a través de su representación.

#### **2.2.4.- Círculos de Control de Calidad**

Los círculos de control de calidad se forman con los empleados de la misma empresa, departamento con el objetivo de reunirse para identificar, solucionar, corregir problemas relacionados con el trabajo. Los círculos de calidad tienen su origen en Japón, ya que los japoneses fueron los primeros en plasmar las experiencias en un manual para la administración y funcionamiento de los círculos de control de calidad (CCC) y que se basan en:

- La gestión participativa.
- Trabajo en equipo.
- Énfasis en el desarrollo personal.
- CCC son parte del sistema de Calidad de la empresa.

Los puntos anteriores, para Reyes y Simón (2001), son considerados como “críticos para el éxito de los círculos de control de calidad dentro de la empresa. Para que esta herramienta funcione de manera adecuada se requiere a los siguientes elementos: trabajadores, supervisores y administración”

En la investigación realizada por Reyes y Simón (2001), sobre la implementación de Círculos de Control de Calidad (CCC) en empresas mexicanas, buscó identificar los factores críticos y principales problemas que han enfrentados; concluyendo que la mayoría de las empresas manufactureras aún no han explotado en su totalidad el ingenio de los trabajadores, quienes con una mejor motivación, participación e iniciativa adecuada, podrían incrementar la calidad y productividad, además de mejorar el ambiente de trabajo por medio de satisfacciones.

De lo anterior se deriva la idea que aún se les continúa pagando por su capacidad física que por su conocimiento y/o habilidades mentales. Reyes y Simón (2001) mencionan que la implementación de mejoras en calidad, logradas a través de círculos de calidad es atribuible los tres factores:

- **Estadística básica:** se deriva de que las soluciones serán tomadas en base a datos reales y no en opiniones o supuestos. Estos métodos estadísticos generalmente son: diagramas de causas y efectos, hojas de verificación, entre otros.
- **Dinámicas de grupos:** se fundamenta en que la interacción de los grupos permite que los empleados empiecen a trabajar en una sola meta en común, mejorando su rendimiento; además de inspeccionar su propio trabajo, reduciendo los defectos.
- **Satisfacción en el trabajo:** el bienestar se logra al crear un canal de comunicación apropiado, en donde se escuchen las ideas, puntos de vista y sugerencias del personal; y que este medio haga posible la implementación, logrando un mayor compromiso hacia lo que hacen.

### **2.3. Definición de Términos Básicos**

**Liderazgo:** Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana.

**Gerencia:** Es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

**Comunicación efectiva:** Es una forma de comunicación, que logra que quien transmite el mensaje lo haga de modo claro y entendible para su interlocutor/es, sin que genere confusión, dudas o interpretaciones erróneas.

**Calidad Ttotal:** Modelo de gestión que, basado en un sistema empresarial orientado hacia la calidad, persigue la satisfacción de todos aquellos entes (individuos, organizaciones e, incluso, el conjunto de la sociedad) relacionados con la organización.

**Gestión de la calidad:** Actividades de la función empresarial que determinan la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades, y que se implementan a través de la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento de la calidad, en el marco del sistema de la calidad.

**Mantenimiento de clase mundial:** Conjunto de ideas dirigidas a reorientar las estrategias hacia un enfoque de mantenimiento proactivo, disciplinado en prácticas estandarizadas, gestión autónoma, competitivo y con índices de desempeño clase mundial.

**Trabajo en equipo:** Es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte, pero todos con un objetivo común.

**Mejora continua:** Es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio. Es mayormente aplicada de forma directa en empresas de manufactura, debido en gran parte a la necesidad constante de minimizar costos de producción obteniendo la misma o mejor calidad del producto.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

La metodología se refiere a las descripciones de las unidades de análisis o de la investigación, al nivel de profundidad que se quiere llegar en el conocimiento propuesto que abarca las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis. Por tal razón, Hernández, Fernández y Baptista (2006:22), define la investigación como; “un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno”

Desde esta perspectiva, se plantea un conjunto de operaciones técnicas que facilitan obtener los resultados dentro del proceso de investigación realizado. Ahora bien, el capítulo presentado a continuación desglosa la metodología que es utilizada por el investigador y que le permite abordar la problemática planteada, tomándose en cuenta los siguientes aspectos:

#### **3.1.- Tipo de Investigación**

Es preciso tener en cuenta el tipo de investigación a realizar ya que existen muchas estrategias para su procedimiento metodológico. Esto se refiere al tipo de estudio que se llevará a cabo con la finalidad de recoger los fundamentos necesarios de la investigación.

Por tal razón, la actual investigación se fundamentó en una investigación de tipo descriptiva, ya que se busca medir con la mayor precisión posible una serie de factores problemáticos anteriormente descritos.

En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2006), definen la investigación descriptiva como:

Buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se somete a un análisis. Es decir, mide, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga. (p: 102)

Desde el enfoque del autor, en este tipo de investigación se presenta un análisis de algunas propiedades o características de la causa, objeto o población sometida a un estudio. El análisis por presentar será en forma descriptiva, es decir, se recolectarán, medirán o evaluarán una serie de datos que definen a la investigación y se reseñará cada una de estas características.

Así mismo, Arias (2006:24), define: “la investigación descriptiva como la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere”. Ahora bien, para efectos de esta investigación se realizó una descripción de la problemática del estudio. La descripción se presentó a través del análisis de los resultados obtenidos por el investigador.

### **3.2.- Diseño de la Investigación**

El diseño de investigación es el conjunto de procedimientos que un investigador adopta con el propósito de responder a la problemática planteada, es importante tener en cuenta la clasificación que al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2006), señalan:

La investigación se clasifica en experimental y no experimental. A su vez se puede dividir de acuerdo con las categorías de Campbel y Stanley (1966) en pre-experimentos, experimentos puros y cuasiexperimentos. La investigación no experimental la subdividimos en diseños transeccionales y diseños longitudinales. (p: 159).

Tomando en cuenta el planteamiento anterior, el estudio a desarrollar se orientó con base a una investigación de tipo no experimental, al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2006), manifiesta:

Investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar de forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.(p: 205)

Desde este punto de vista, la investigación no experimental va a observar una serie de fenómenos que giran en torno a la causa u objetivo de estudio para realizar un análisis descriptivo que posteriormente le permitan al investigador establecer una serie de conclusiones. Cabe resaltar, que, para este tipo de estudio, el investigador no interviene directamente en la problemática, es decir, no puede manipular los factores que originaron la causa de estudio, solo se limita a observar el desarrollo de la misma en su contexto natural.

Ahora bien, la investigación no experimental realizada se enfocó con base a la problemática objeto de estudio con un diseño de tipo transversal. A tal efecto, Hernández, Fernández y Baptista (2006:208), exponen que “los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”

En este lineamiento, la investigación transversal se limita a recolectar datos en un preciso momento los cuales le permitirá al investigador establecer sus resultados. La estrategia utilizada por el investigador para la recolección de datos se basa en un estudio de campo debido a que los datos para el diagnóstico se recogerán en forma directa donde se realizó el estudio. En relación con la investigación desarrollada los datos fueron obtenidos de la muestra referencial seleccionada entre los trabajadores y trabajadoras de producción y calidadde la empresa Soplados del Centro, C.A, ubicada en Valencia Edo. Carabobo.

Ahora bien, Palella y Martins (2006:97) plantean que dentro del diseño no experimental se puede desarrollar un tipo de investigación de campo, la cual define como “la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurre los hechos, sin manipular o controlar variables”

Una investigación de campo según Palella y Martins, es realizada por el investigador en el lugar donde ocurren los acontecimientos que son objeto de estudio, sin embargo, para este tipo de investigación no puede existir manipulación directa de la problemática en estudio, es decir, el investigador solo se dedicará a la observación de esta sin intervenir en el contexto natural en donde se origina la investigación. Por lo tanto, es una investigación de campo no experimental.

### **3.3.- Fases Metodológicas**

Para el desarrollo de la presente investigación, las técnicas de recolección de información se basaron específicamente hacia un registro descriptivo seccionado en tres fases las cuales se mencionan a continuación:

#### **Fase I: Diagnóstico de los procesos gerenciales actuales de la empresa Envases Soplados del Centro C.A.**

Quizás uno de los apartados más importantes de una investigación, lo constituye las técnicas, método e instrumentos de recolección de datos, ya que son estos los recursos con los que cuenta el investigador para recabar, organizar, procesar y describir la información obtenida, lo cual derivará en las conclusiones y recomendaciones de dicha investigación. Partiendo de lo anterior, en el propósito de definir las técnicas y/o procedimientos metodológicos que permitan alcanzar el cumplimiento de la primera fase de esta investigación, se hace mención que el mismo se fundamentó en un instrumento de evaluación tipo cuestionario que pretendió medir una serie de características en torno a la problemática que definió el estudio a desarrollar, en busca de obtener posibles soluciones.

Con respecto al instrumento de cuestionario Arias (2006:72), lo define como “una modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un formato impreso o digital contentivo de una serie de preguntas al cual se le denomina autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”. Por otra parte, según Ramírez, (2007:108), “el instrumento de recolección de datos es un dispositivo de sustrato material que sirve para registrar los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes”.

En este sentido, se utilizará para esta investigación un cuestionario de certificación de trabajadores para la gestión de calidad el cual estará estructurado por 18 ítems, teniendo una primera variable denominada, operacionales de selección múltiple en conjunto a las variables calidad y seguridad de selección simple.

Por otra parte, es necesario así mismo determinar los elementos que se quieren investigar y para ello se debe definir la población, que Hernández, Fernández y Baptista (2006: 238), definen población como; “conjunto de casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. También establece que, la población debe situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo. Al respecto, según plantea el autor la población comparte una serie de características particulares y un entorno social o ambiental singular.

En esta perspectiva, el autor señala que “es preferible entonces establecer con claridad las características de la población, con la finalidad de delimitar cuáles serán los parámetros muestrales”. Para realizar una investigación se debe definir las características poblaciones, porque estas permitirán al investigador delimitar el estudio. Para efectos de esta investigación se presentó una población constituida por 70 trabajadores al servicio de la empresa Envases Sopladados del Centro C.A ubicada en Valencia Edo. Carabobo.

Así mismo, la muestra es un subconjunto finalmente representativo de la población. En este mismo orden de ideas Hernández, Fernández y Baptista (2006:240), señalan que; “subconjunto de elementos que pertenece a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”

Asimismo, el autor define la muestra cómo; “subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población”. En este sentido, la muestra es una parte extraída de un conjunto, para efecto de una investigación la muestra es tomada de la población objeto de estudio. A consideración del autor, la muestra debe ser representativa, es decir, debe simbolizar las características generales de la población de manera que el investigador pueda establecer las conclusiones al finalizar el estudio.

Ahora bien, por ser la población amplia, la muestra será de veintinueve (29) empleados de los departamentos de producción y calidad al servicio de la empresa Envases Soplados del Centro C.A ubicada en Valencia Edo. Carabobo.

## **Fase II: Identificación de los procesos Gerenciales de clase mundial que se adapten a la empresa Envases Soplados del Centro C.A.**

Una vez aplicado el instrumento de evaluación tipo cuestionario a la población objeto de estudio representada por el personal de producción y calidad de la empresa Envase Soplados del Centro, C. A. y analizado los resultados obtenidos, se procede a identificar en esta fase los procesos gerenciales de clase mundial que mejor se adapten de acuerdo con las necesidades y problemática que orientó el desarrollo de esta investigación.

Es oportuno mencionar, que desde la perspectiva de Brache y Rummler (1988:96), que afirman: “una organización comprometida con la calidad debe ser examinada a tres niveles: el de organizacional, el de proceso y el de ejecutante o tarea”.

En este sentido, en el propósito de alcanzar el cumplimiento del objetivo que definió esta fase, el investigador realizó un análisis de la estructura de funcionalidad de la industria desde el contexto anteriormente citado, es decir, desde una perspectiva organizacional en función a los procesos gerenciales direccionados a las tareas y actividades desarrolladas por la empresa.

Asimismo, es oportuno mencionar, que los resultados obtenidos de este análisis permitieron la formulación de estrategias organizacionales y procesos Gerenciales de clase mundial que logren cumplir con los objetivos, planes y metas de acuerdo con las competencias de la empresa, a fin de garantizar un control de gestión eficiente y productiva.

### **Fase III: Diseño de los procesos gerenciales de clase mundial para la transformación de la empresa Envases Soplados del Centro C.A**

El diseño para la planeación de procesos gerenciales de clase mundial va a permitir en la empresa Envases Soplados del Centro C.A. una serie de beneficios que serán de gran utilidad, porque una vez implementado estas estrategias repercutirá directamente sobre la productividad de la compañía y el desempeño de los trabajadores, esto gracias a que se podrá contar con un mejor y más eficiente sistema de control, de manera que se puedan tener supervisados los diferentes procesos de la empresa.

Cabe resaltar, que el fundamento de la propuesta radica en establecer una serie de acciones que permitirán corregir métodos y elementos del desempeño laboral, de manera tal, que la forma de trabajar evolucione respecto a la aptitud de los empleados y personal que labora en la misma y de la manera de manejar cada etapa del proceso permitiendo el aumento de la productividad con calidad.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

En el presente capítulo, el investigador presenta el análisis y discusión de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento a la muestra seleccionada para la investigación. Estos resultados serán presentados en cuadro de frecuencias y porcentual para luego realizar un análisis cuantitativo y cualitativo

Hernández, Fernández y otros (2006; 408) plantean que “una vez los datos se han codificados, transferido a una matriz, guardado en un archivo y limpiado de errores, el investigador procede a analizarlos” En este sentido, para que los datos recolectados tengan algún significado dentro de la presente investigación, se hace necesario introducir un conjunto de operaciones en la fase de análisis e interpretación de los resultados con el propósito de intentar dar respuestas a los objetivos planteados en el estudio.

Asimismo, el autor afirma. “Debido a que los datos son producto de medición, se representan mediante números y se deben analizar mediante métodos estadísticos”.Al respecto, se presenta a continuación el análisis e interpretación de los resultados obtenidos por el investigador por medio de tablas de frecuencias y graficas estadísticas que representan las respuestas seleccionadas por la población objeto de estudio.

Cabe mencionar, que el instrumento de evaluación fue aplicado a un total de 29 trabajadores de la empresa Envase Sopladados del Centro, C.A seleccionados de una población de 70 trabajadores al servicio de la organización.

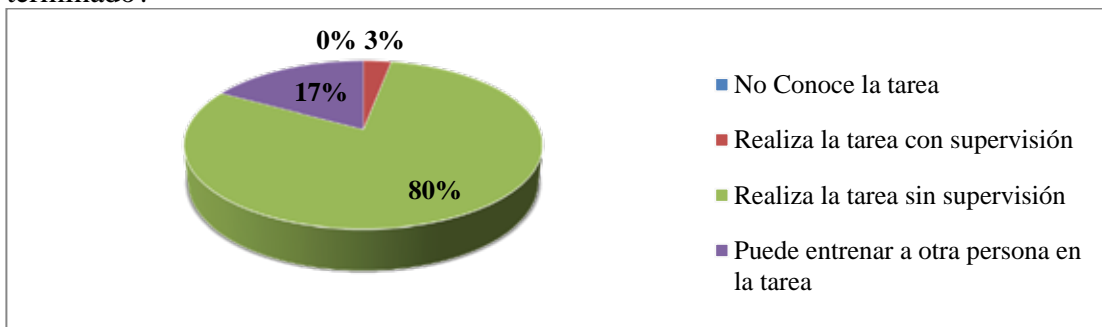
**Ítem N° 1.**¿Organiza el producto en proceso, producto no conforme, producto terminado?

**Tabla N° 01.** Organización del producto según su finalidad.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No conoce la tarea	0	0%
Realiza la tarea con supervisión	01	3%
Realiza la tarea sin supervisión	23	80%
Puede entrenar a otra persona en la tarea	05	17%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Torres, (2018)

**Gráfico N° 01.** ¿Organiza el producto en proceso, producto no conforme, producto terminado?



Fuente: Torres, (2018)

**Análisis:** De acuerdo con la gráfica presentada anteriormente donde se manifiesta la frecuencia de respuesta por parte de la población estudiada con respecto al ítem, puede observarse que un 80% de los encuestados afirman realizar las tareas asignadas sin ningún tipo de supervisión y 17% de los empleados manifiesta tener capacidad para entrenar a otras personas en relación con los procedimientos para la organización de los productos en procesos, no conformes y terminado. Por otra parte, 3% de la población expresa que realiza las tareas con supervisión.

Ahora bien, al realizar un análisis en función a las respuestas de los estudiados, se demuestra que la empresa Envases Sopladados del Centro, C.A posee un personal calificado para el cumplimiento de la tarea que enmarco el ítem de esta pregunta sin la necesidad de la supervisión inmediata.

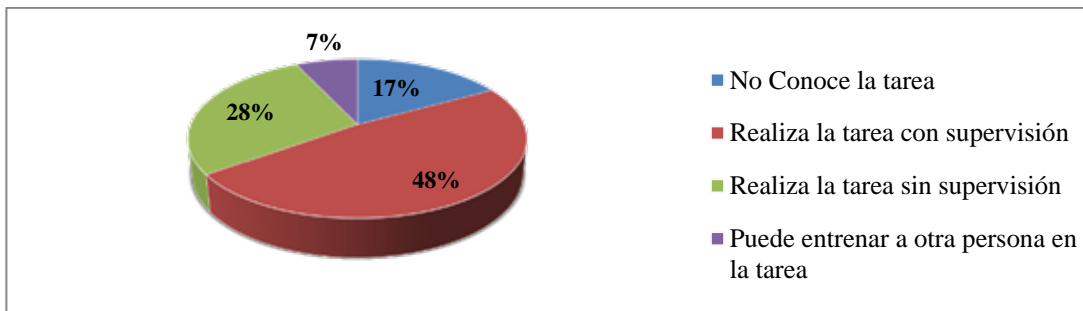
**Ítems N° 2.** ¿Realiza la puesta a punto y arranque seguro de la máquina?

**Tabla N° 02.** Arranque seguro de la máquina.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No conoce la tarea	05	17%
Realiza la tarea con supervisión	14	48%
Realiza la tarea sin supervisión	08	28%
Puede entrenar a otra persona en la tarea	02	7%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Torres, (2018)

**Gráfico N° 02.** ¿Realiza la puesta a punto y arranque seguro de la máquina?



Fuente: Torres, (2018)

**Análisis:** Un 48% realiza la tarea con supervisión y un 28% afirma realizar esta actividad sin supervisión, seguidamente, un 17% de la población a los cuales se les aplicó la evaluación expresa no conocer esta tarea. Por último, con respecto a la variante puede entrenar a otra persona en la tarea solo el 7% del personal se siente capacitado para ejercer esta función.

Es de apreciar, que en altos niveles la población encuestada no se siente calificada para realizar la actividad sin la inspección de supervisores inmediatos, esto demuestra una debilidad con respecto a la funcionalidad y ejecución de las actividades productivas de la empresa; asimismo, se demuestra con esta evaluación que es necesario diseñar y ejecutar un plan de formación y adiestramiento debido a que 17% de la población expresa no conocer esta tarea.

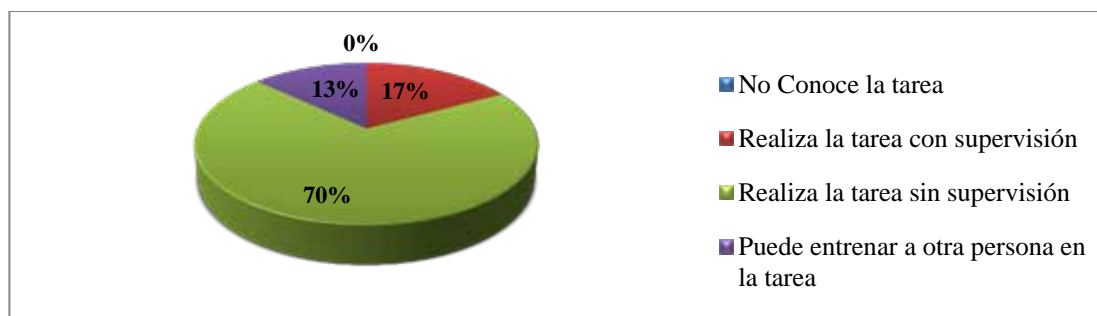
**Ítems N° 3.** ¿Realiza la parada segura de la máquina?

**Tabla N° 03** Parada segura de la máquina.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No conoce la tarea	0	0%
Realiza la tarea con supervisión	05	17%
Realiza la tarea sin supervisión	20	70%
Puede entrenar a otra persona en la tarea	04	13%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Torres, (2018)

**Gráfico N° 03.** ¿Realiza la parada segura de la máquina?



Fuente: Torres, (2018)

**Análisis:** Un 70% expresa que para la actividad expuesta en la interrogante no requiere de supervisión. Seguidamente, 17% de la población estudiada realiza la tarea con supervisión. Asimismo, 13% de los trabajadores a los cuales se les aplicó el instrumento se encuentran capacitados para formar a otros en la tarea descrita.

Con relación a lo antes expresado, se aprecia que la mayor parte del personal que ejecuta esta actividad se siente capacitado en realizarla sin la necesidad de supervisión, demostrando que la empresa posee trabajadores calificados para la ejecución de dicha actividad. Sin embargo, es importante realizar jornadas formativas que permitan capacitar al resto del equipo de trabajo de la empresa que no se siente competente en ejecutar esta actividad sin supervisión.

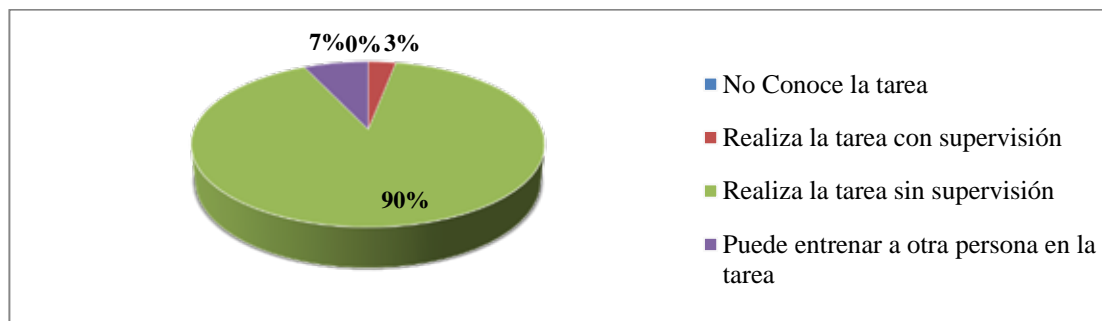
**Ítems N° 4.** ¿Alimenta correctamente la materia prima, teniendo en cuenta las buenas prácticas de fabricación?

**Tabla N° 04.** Alimentación adecuada de materia prima.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No conoce la tarea	0	0%
Realiza la tarea con supervisión	01	3%
Realiza la tarea sin supervisión	26	90%
Puede entrenar a otra persona en la tarea	02	7%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Torres, (2018)

**Gráfico N° 04.** ¿Alimenta correctamente la materia prima, teniendo en cuenta las buenas prácticas de fabricación?



Fuente: Torres, (2018)

**Análisis:** 90% de la población estudiada manifiesta realizar sin supervisión la alimentación correcta de la materia prima; 7% de la población expresa sentirse capacitada para formar a otro individuo en la tarea descrita en el ítem. Por otra parte, un 3% manifiesta realizar esta actividad bajo supervisión.

Al realizar un análisis en función a las respuestas, se observa que existe una población capaz de realizar la labor sin la necesidad de supervisión, demostrando que el personal está altamente calificado para el cumplimiento de esta actividad.

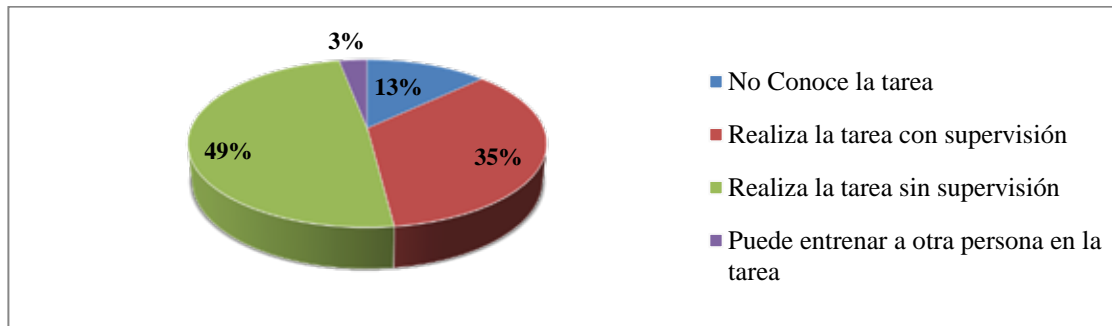
**Ítems N° 5.** ¿Realiza correctamente las actividades de empaque, paletizado e identificación del producto terminado según las especificaciones del producto?

**Tabla N° 05.** Actividades finales en función del producto terminado.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No conoce la tarea	04	13%
Realiza la tarea con supervisión	10	35%
Realiza la tarea sin supervisión	14	49%
Puede entrenar a otra persona en la tarea	01	3%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Torres, (2018)

**Gráfico N° 05.** ¿Realiza correctamente las actividades de empaque, paletizado e identificación del producto terminado según las especificaciones del producto?



Fuente: Torres, (2018)

**Análisis:** 49% realiza la tarea sin supervisión y un 35% realiza esta actividad con supervisión, mientras que un 13% no conoce la tarea de empaque, paletizado e identificación del producto terminado. Con respecto a la otra variante, el 3% de la población en estudio está capacitada para entrenar a otro trabajador.

Se demuestra con este resultado, que existe un equipo capaz de ejercer la actividad. Sin embargo, es necesario establecer programas de formación que permitan capacitar integralmente a todo el equipo de trabajo de la empresa que no está totalmente calificado para la realización de esta actividad.

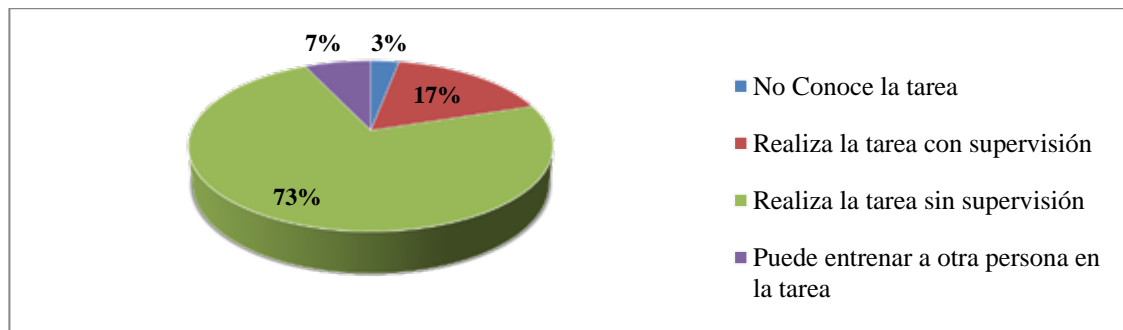
**Ítems N° 6.** ¿Identifica el producto remolido correctamente manteniendo el orden y limpieza en el área?

**Tabla N° 06.** Identificación de remolido manteniendo orden y limpieza.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No conoce la tarea	01	3%
Realiza la tarea con supervisión	05	17%
Realiza la tarea sin supervisión	21	73%
Puede entrenar a otra persona en la tarea	02	7%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Torres, (2018)

**Gráfico N° 06.** ¿Identifica el producto remolido correctamente manteniendo el orden y limpieza en el área?



Fuente: Torres, (2018)

**Análisis:** Un 73% de la población en estudio realiza la actividad de identificación del producto remolido manteniendo orden y limpieza sin supervisión. Seguidamente, se observó que 17% de los trabajadores realizan la tarea correctamente con supervisión, mientras que un 7% se encuentra capacitado para entrenar a otra persona en la tarea. Por último, 3% de los encuestados manifestó no conocer la tarea.

A pesar de tener un alto porcentaje de trabajadores capacitados para realizar esta actividad sin supervisión, es importante que la organización desarrolle estrategias para la formación integral del personal que aun realiza la tarea con supervisión, en especial en aquellos que manifestaron el no conocimiento de esta.

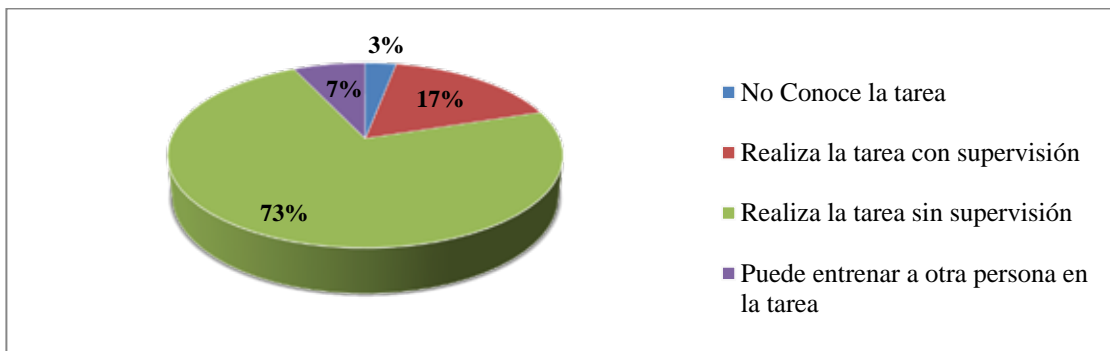
**Ítems N° 7.** ¿Realiza correctamente el centrado de la manga?

**Tabla N° 07.**Centrado de la manga

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No conoce la tarea	01	3%
Realiza la tarea con supervisión	05	17%
Realiza la tarea sin supervisión	21	73%
Puede entrenar a otra persona en la tarea	02	7%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Torres, (2018)

**Gráfico N° 07.** ¿Realiza correctamente el centrado de la manga?



Fuente: Torres, (2018)

**Análisis:** 73% de los encuestados está en la capacidad de realizar correctamente el centrado de la manga sin supervisión, no obstante, un 17% la realiza con supervisión. Ahora bien, para la variante puede entrenar a otra persona y conoce la tarea se determinó que un 7% está altamente calificado, mientras que un 3% no la conoce.

Se observa según demuestra la gráfica que el personal de la empresa está en condición de ejecutar la tarea del correcto centrado de la manga sin supervisión, afirmando nuevamente que la organización posee personal calificado para este tipo de actividad.

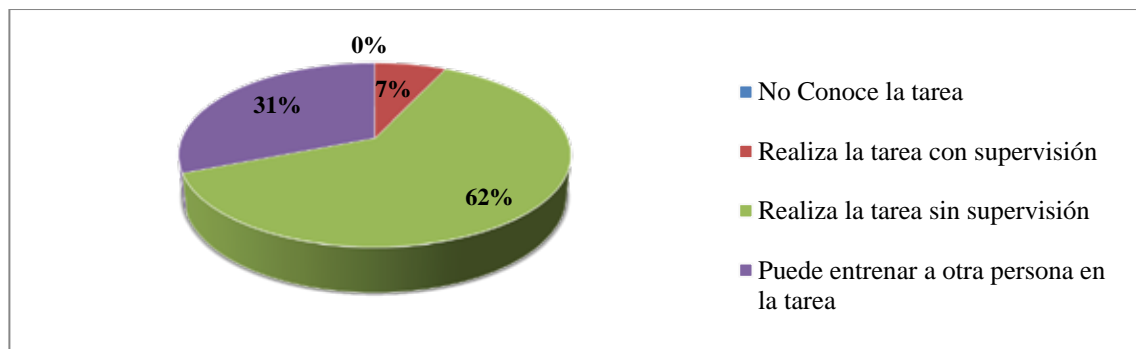
**Ítems N° 8.** ¿Inspecciona el tipo y cantidad correcta de la dosificación de resina y masterbatch desde la tolva hacia a la máquina según la orden de producción?

**Tabla N° 08.** Inspección de cantidad requerida de resina y materbatch.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No conoce la tarea	0	0%
Realiza la tarea con supervisión	02	7%
Realiza la tarea sin supervisión	18	62%
Puede entrenar a otra persona en la tarea	09	31%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Torres, (2018)

**Gráfico N° 08.** ¿Inspecciona el tipo y cantidad correcta de la dosificación de resina y masterbatch desde la tolva hacia a la máquina según la orden de producción?



**Fuente:** Torres, (2018)

**Análisis:** 62% de los trabajadores pueden realizarla la actividad sin supervisión. En relación con la capacidad para formar a otro se obtuvo un 31%, por último, 7% de los encuestados realiza la actividad con supervisión.

Se afirma la capacidad de autonomía que tiene el personal para ejecutar una de las tareas que permiten mantener la funcionalidad de las actividades productivas de la empresa, asimismo, se observa según expresa el resultado un número importante de trabajadores preparados, con conocimientos consolidados los cuales pueden ser un recurso para la formación del personal actual o de nuevos ingresos.

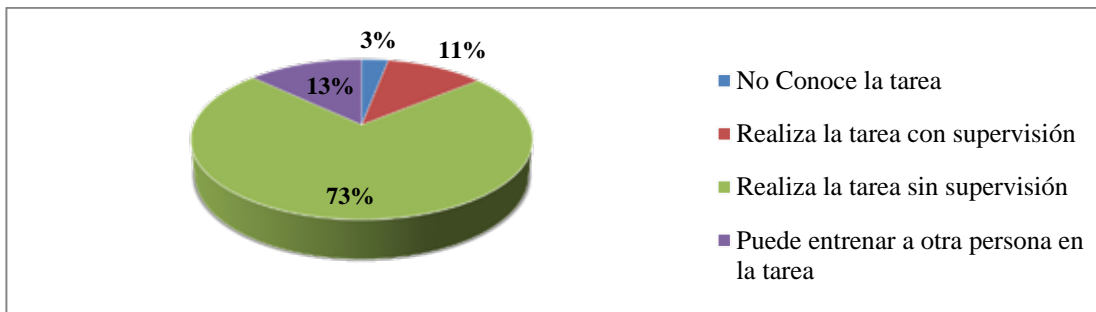
**Ítems N° 9.** ¿Inspecciona el correcto perfil del regulador de espesores del producto?

**Tabla N° 09.** Inspección adecuada del regulador de espesor del producto.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No conoce la tarea	01	3%
Realiza la tarea con supervisión	03	11%
Realiza la tarea sin supervisión	21	73%
Puede entrenar a otra persona en la tarea	04	13%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Torres, (2018)

**Gráfico N° 09.** ¿Inspecciona el correcto perfil del regulador de espesores del producto?



Fuente: Torres, (2018)

**Análisis:** 73% ejecuta la tarea sin supervisión. Con respecto a la variante puede entrenar a otra persona en la tarea, 13% expresó sentirse capacitado para entrenar a otros. Seguidamente, 11% de la población realiza esta actividad con supervisión, mientras el 3% expresa no conocer la tarea.

En esta actividad se mantienen en altos niveles los criterios por parte del personal de estar capacitado para ejecutar la tarea evaluada sin la supervisión continua, demostrando seguridad, confianza y autonomía para la ejecución de esta. Sin embargo, es importante que la organización implante estrategias que conlleven a la formación continua de los trabajadores, en especial en aquellos que manifestaron el no conocimiento de la tarea o la ejecución de esta con supervisión.

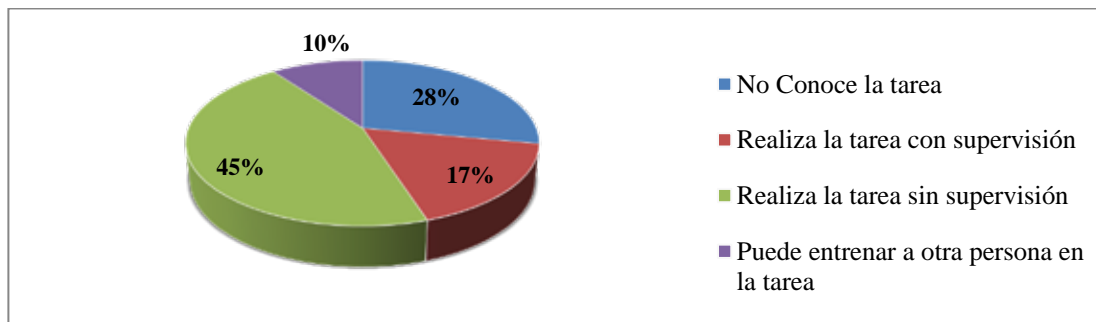
**Ítems N° 10.** ¿Inspecciona la parametría de levas de la máquina?

**Tabla N° 10.** Inspección de parametría

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No conoce la tarea	08	28%
Realiza la tarea con supervisión	05	17%
Realiza la tarea sin supervisión	13	45%
Puede entrenar a otra persona en la tarea	03	10%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Torres, (2018)

**Gráfico N° 10.** ¿Inspecciona la parametría de levas de la máquina?



Fuente: Torres, (2018)

**Análisis:** 45% de la población encuestada ejecuta la tarea de inspección de la parametría de levas en la máquina sin supervisión. Seguidamente, 28% manifiesta no conocer la tarea. Un 17% realiza esta actividad con supervisión y 10% puede entrenar a otra persona en la tarea.

Se observa según demuestra la gráfica que parte de los trabajadores de la empresa están en condición de ejecutar la tarea sin supervisión, sin embargo, es importante tomar en cuenta el 28% que no conoce la tarea, considerándolo como un porcentaje clave para la formación de este grupo de trabajadores.

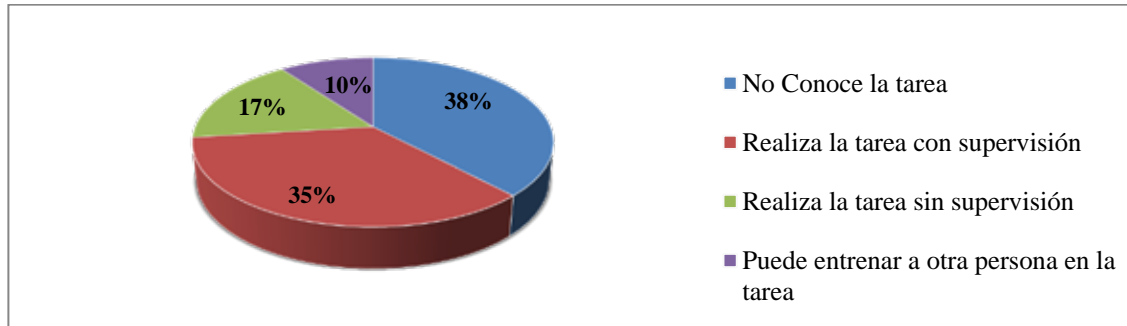
**Ítems N° 11.** ¿Inspecciona la temperatura de cada zona (extrusora y cabezal) con el fin de detectar averías?

**Tabla N° 11.** Inspección de temperatura en la zona extrusora y cabezal.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No conoce la tarea	11	38%
Realiza la tarea con supervisión	10	35%
Realiza la tarea sin supervisión	05	17%
Puede entrenar a otra persona en la tarea	03	10%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Torres, (2018)

**Gráfico N° 11.** ¿Inspecciona la temperatura de cada zona (extrusora y cabezal) con el fin de detectar averías?



Fuente: Torres, (2018)

**Análisis:** 38% de la población manifiesta no conocer la tarea de inspección de la temperatura en cada zona (extrusora y cabezal) con el fin de detectar averías. Por otra parte, 35% de la muestra que representa la población encuestada, realiza esta actividad con supervisión y 17% la realiza sin supervisión. Asimismo, un 10% puede entrenar a otra persona en esta tarea.

Se observa que un mayor porcentaje de los trabajadores de la empresa no conoce la tarea, lo cual representa una debilidad a nivel de producción para el correcto funcionamiento y operatividad de la máquina; por lo tanto, es necesario que se implementen estrategias de formación con el fin de prevenir la ocurrencia de fallas.

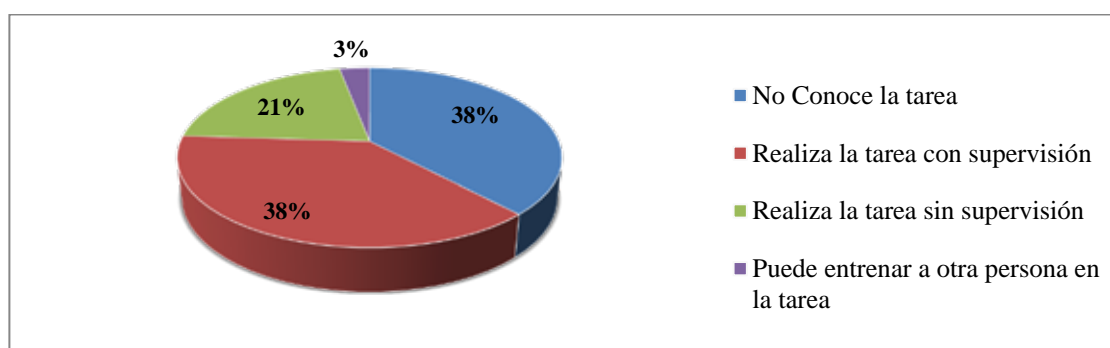
**Ítems N° 12.** ¿Inspecciona los parámetros de aire y agua de la máquina?

**Tabla N° 12.** Verificación de parámetros de agua y aire de la máquina.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No conoce la tarea	11	38%
Realiza la tarea con supervisión	11	38%
Realiza la tarea sin supervisión	06	21%
Puede entrenar a otra persona en la tarea	01	3%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Torres, (2018)

**Gráfico N° 12.** ¿Inspecciona los parámetros de aire y agua de la máquina?



Fuente: Torres, (2018)

**Análisis:** 38% de la población estudiada no conoce la tarea de inspeccionar los parámetros de aire y agua de la máquina. Igualmente, 38% necesita supervisión para ejecutar esta labor, mientras que un 21% realiza la tarea sin supervisión. Para la última variante, un 3% está capacitado para entrenar a otra persona en la tarea.

Se observa según demuestra la gráfica que los trabajadores de la empresa requieren de la formación necesaria para el desarrollo de esta actividad con la finalidad de cumplir con los estándares de calidad requeridos en el proceso.

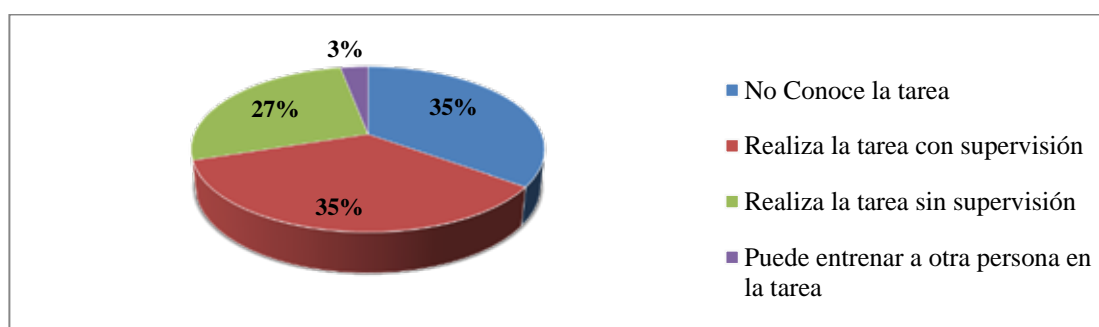
**Ítems N° 13.** ¿Verifica y reporta la velocidad de la maquinaria?

**Tabla N° 13.** Evaluación y reporte de velocidad de la máquina.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No conoce la tarea	10	35%
Realiza la tarea con supervisión	10	35%
Realiza la tarea sin supervisión	08	27%
Puede entrenar a otra persona en la tarea	01	3%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Torres, (2018)

**Gráfico N° 13.** ¿Verifica y reporta la velocidad de la maquinaria?



Fuente: Torres, (2018)

**Análisis:** 35% de los empleados no conoce la tarea de verificación y reporte de la velocidad de la maquina. Asimismo, un 35% realiza esta actividad con supervisión, mientras que 27% de la muestra que representa la población en estudio, realiza la actividad sin supervisión. Con respecto a la variante puede entrenar a otra persona, solo 3% está capacitado.

Esto refleja que la gran mayoría de los trabajadores de la empresa requieren de la formación adecuada para la ejecución de esta labor; tomando en cuenta como recurso clave el 3% que se encuentra capacitado para participar en el entrenamiento de este grupo.

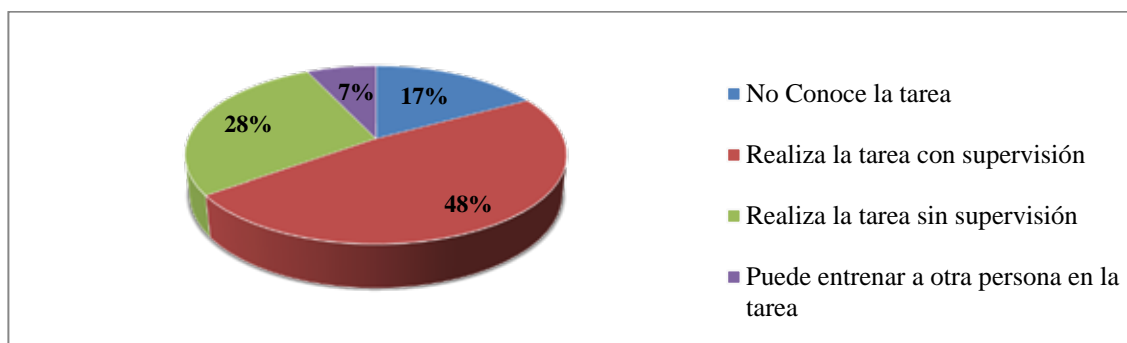
**Ítems N° 14.** ¿Inspecciona el nivel de los vasos lubricadores de aire de la máquina y de los equipos periféricos?

**Tabla N° 14.** Inspección del nivel de los vasos lubricadores de aire.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No conoce la tarea	05	17%
Realiza la tarea con supervisión	14	48%
Realiza la tarea sin supervisión	08	28%
Puede entrenar a otra persona en la tarea	02	7%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Torres, (2018)

**Gráfico N° 14.** ¿Inspecciona el nivel de los vasos lubricadores de aire de la máquina y de los equipos periféricos?



Fuente: Torres, (2018)

**Análisis:** Un 48% realiza la tarea con supervisión, mientras 28% la realiza sin supervisión. Por otra parte, un 17% de la población no conoce esta actividad, y con relación a la variante puede entrenar a otra persona en la tarea 7% de los trabajadores está capacitado.

En este aspecto la empresa debe establecer las estrategias necesarias y procesos gerenciales adecuados para abordar de manera efectiva las posibles consecuencias que se generarían por el desconocimiento de este tipo de tareas.

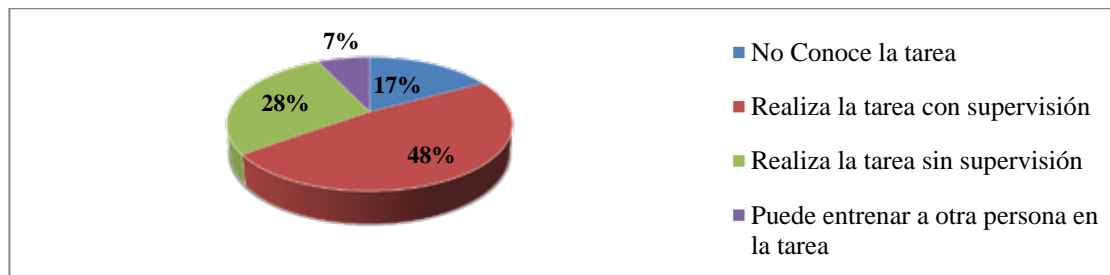
**Ítems N° 15.** ¿Inspecciona los parámetros de los equipos periféricos (rebarbador de cúpulas, bandas transportadoras, bajante de envases, probador de fugas, paletizadora, etiquetadora, molinos, embolsadora, selladora) y toma las medidas correctivas ante cualquier desviación?

**Tabla N° 15.** Inspección de parámetros de los equipos periféricos.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No conoce la tarea	08	28%
Realiza la tarea con supervisión	05	21%
Realiza la tarea sin supervisión	14	35%
Puede entrenar a otra persona en la tarea	02	9%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Torres, (2018)

**Gráfico N° 15.** ¿Inspecciona los parámetros de los equipos periféricos (rebarbador de cúpulas, bandas transportadoras, bajante de envases, probador de fugas, paletizadora, etiquetadora, molinos, embolsadora, selladora) y toma las medidas correctivas ante cualquier desviación?



Fuente: Torres, (2018)

**Análisis:** 35% realiza la tarea sin supervisión, el 28% no conoce la tarea. Asimismo, un 21% de la población estudiada debe realizar la tarea con supervisión, mientras el 9% puede entrenar a otra persona en la tarea. A pesar de que se visualiza un porcentaje alto en cuanto a la realización sin supervisión de esta actividad, es preciso saber que la misma tiene gran importancia para un proceso de producción con calidad en esta organización; por lo que se evidencia con respecto al 28% que no conoce la actividad, una necesidad de capacitación a este grupo de trabajadores.

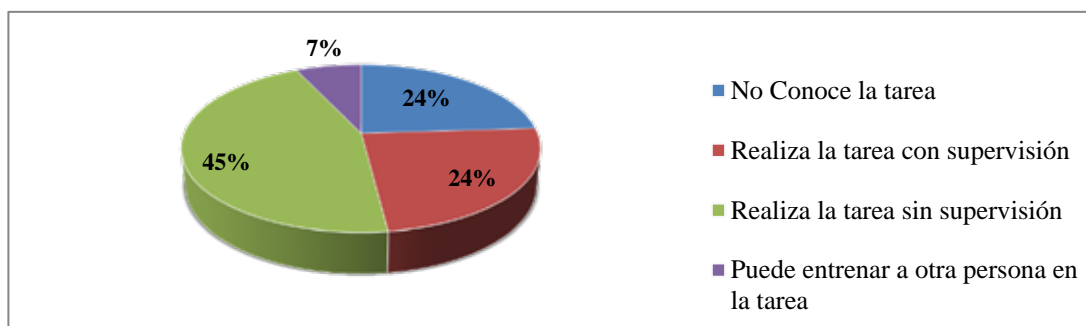
**Ítems N° 16.** ¿Realiza la limpieza adecuada de la rotativa: parte externa (por debajo y a los lados) y parte interna: (moldes, ductos donde van las guías de los moldes, platos giratorios y portamoldes)?

**Tabla N° 16.** Limpieza de la rotativa de forma interna y externa.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No conoce la tarea	07	24%
Realiza la tarea con supervisión	07	24%
Realiza la tarea sin supervisión	13	45%
Puede entrenar a otra persona en la tarea	02	7%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Torres, (2018)

**Gráfico N° 16.** ¿Realiza la limpieza adecuada de la rotativa: parte externa (por debajo y a los lados) y parte interna: (moldes, ductos donde van las guías de los moldes, platos giratorios y portamoldes)?



Fuente: Torres, (2018)

**Análisis:** Un 45% realiza la tarea sin supervisión, mientras que las 2 primeras categorías obtuvieron un mismo nivel porcentual. Posteriormente se refleja que el 7% de los trabajadores puede entrenar a otro en esta actividad.

Se observa según el gráfico que una parte importante de los trabajadores está en condiciones de ejecutar la tarea de la limpieza adecuada de la rotativa sin supervisión. Asimismo, se demuestra con esta evaluación que es necesario diseñar y ejecutar un plan de formación y adiestramiento, debido a que 24% de los trabajadores no conoce esta tarea y el mismo nivel porcentual la debe realizar con supervisión.

**Ítems N° 17.** ¿Limpia las caras internas de cada molde según la metodología y frecuencia establecida?

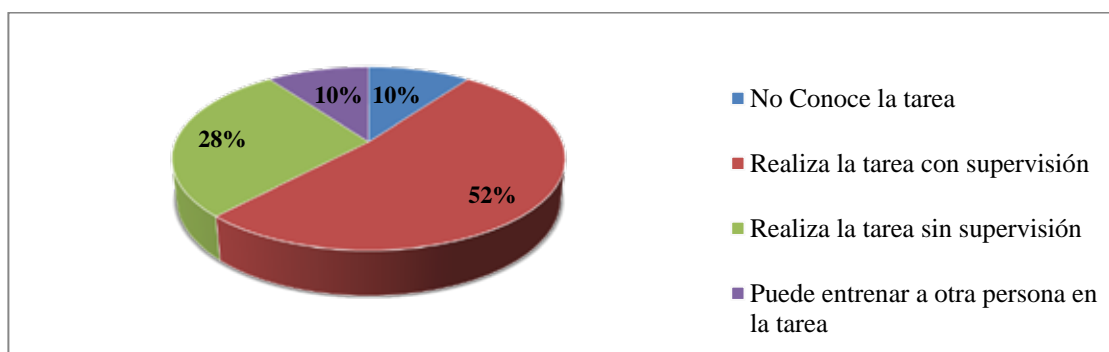
**Tabla N° 17.** Limpieza de moldes aplicando metodología y frecuencia requerida.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-----------	------------	------------

No conoce la tarea	03	<b>10%</b>
Realiza la tarea con supervisión	15	<b>52%</b>
Realiza la tarea sin supervisión	08	<b>28%</b>
Puede entrenar a otra persona en la tarea	03	<b>10%</b>
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Torres, (2018)**

**Gráfico N° 17.** ¿Limpia las caras internas de cada molde según la metodología y frecuencia establecida?



**Fuente: Torres, (2018)**

**Análisis:** 52% realiza esta actividad con supervisión, en contrate al 28% que ejecuta la misma sin supervisión. Por otra parte, 10% de la población estudiada manifiesta no conocer la tarea, mientras que la categoría puede entrenar a otra persona obtuvo una frecuencia porcentual igual al 10%. Observando desde el punto de vista de los estándares que se requieren para todo mantenimiento de clase mundial, que existe una debilidad en cuanto a la ejecución de esta tarea debido al alto porcentaje de trabajadores que tienen que realizarla con supervisión.

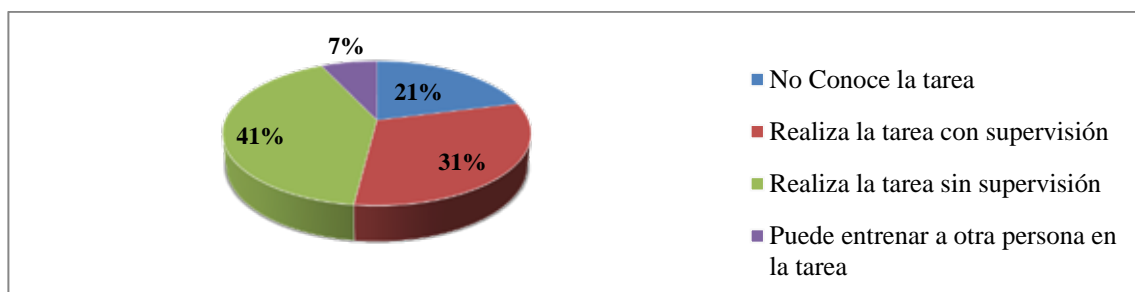
**Ítems N° 18.** ¿Comprueba el estado del afilado de las agujas, su centrado con respecto a los moldes, su buen funcionamiento y sabe cómo realizar los ajustes correspondientes de ser necesario?

**Tabla N° 18.** Comprobación del estado de las agujas, centrado y funcionamiento.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No conoce la tarea	06	21%
Realiza la tarea con supervisión	09	31%
Realiza la tarea sin supervisión	12	41%
Puede entrenar a otra persona en la tarea	02	7%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Torres, (2018)

**Gráfico N° 18.** ¿Comprueba el estado del afilado de las agujas, su centrado con respecto a los moldes, su buen funcionamiento y sabe cómo realizar los ajustes correspondientes de ser necesario?



Fuente: Torres, (2018)

**Análisis:** 41% ejecuta esta labor sin supervisión, en contraste al 31% que realiza la misma con supervisión. Por otra parte, 21% de la población estudiada manifiesta no conocer la tarea. Seguidamente, Para la última variante solo 7% de los encuestados en la empresa está en la capacidad de entrenar a otra persona. Ahora bien, al realizar un análisis en función a las respuestas, se observó que la empresa Envases Sopladados del Centro C.A, posee un porcentaje importante de trabajadores calificados para desarrollar las tareas sin supervisión y a su vez cuenta con una cantidad considerada de trabajadores con los conocimientos y habilidades requeridas para entrenar a otros.

## CAPITULO V

### LA PROPUESTA

Esta propuesta tiene como finalidad plantear, aplicar y coordinar nuevos procesos gerenciales en la empresa Envases Soplados del Centro C.A, ubicada en Valencia Estado Carabobo, en donde se crearán equipos de trabajo con la finalidad de aplicar una metodología utilizada en empresas transnacionales denominada “MANTENIMIENTO DE CLASE MUNDIAL“ , incluyendo: gestión de liderazgo, gestión de comunicación, gestión de trabajo en equipo y haciendo énfasis en un cambio de cultura organizacional introduciendo un estilo de liderazgo efectivo, que impulse al desarrollo de competencias de los trabajadores de la empresa, tales como: Trabajo en equipo, liderazgo, preocupación por el orden y la calidad, entre otras. Siendo uno de los objetivos de este proyecto diseñar e implementar estrategias para enfrentar con éxito los cambios asociados al crecimiento y sostenibilidad de la organización.

## **5.2. Objetivos de la Propuesta**

### **5.2.1. Objetivo General**

Transformar a la empresa Envases Soplados del Centro C.A, ubicada en Valencia Estado Carabobo, en una organización de clase mundial, a través de la aplicación de nuevos procesos gerenciales.

### **5.2.2. Objetivos Específicos**

- Ü Aplicar los procesos gerenciales de clase mundial para mejorar la situación actual de la empresa Envases Soplados del Centro C.A.
- Ü Aumentar los niveles de producción garantizando un alto estándar de calidad
- Ü Prevenir la ocurrencia de fallas a nivel de producción implementando instructivos de trabajo y desarrollar las competencias de cada operario.
- Ü Demostrar a través de resultados los beneficios que aportan a una organización los procesos gerenciales de clase mundial.

### **5.3. Justificación de la Propuesta**

La aplicación de procesos gerenciales de clase mundial es de suma importancia para la empresa Envases Soplados del Centro C.A, los cuales lograrán brindar una mejora continua en todas y cada una de sus actividades, a través del desarrollo de estrategias que darán lugar a beneficios orientados al progreso de la organización. Generando como resultado una empresa que dependa de sus procesos, es decir una empresa sostenible en el tiempo; siendo la finalidad de esta propuesta dar solución a la problemática existente en dicha organización, introduciendo a su vez un liderazgo efectivo con las competencias adecuadas para llevar a cabo el cumplimiento de las metas propuestas.

### **5.4. Desarrollo de la Propuesta**

Las tres principales oportunidades de mejora que surgieron a través de la aplicación de la encuesta y análisis de sus resultados son: el desarrollo de las competencias del personal operador, aumentar la disponibilidad de las máquinas y mejorar el nivel de producción en la empresa. Para cumplir con ello se aplicará el desarrollo de las siguientes estrategias:

#### **Estrategia 1.**

##### **Ü Elaboración de indicadores de gestión de planta**

**Objetivo:** Crear indicadores de gestión de planta tales como: Eficiencia, disponibilidad técnica y calidad (número de reclamos de clientes); con la finalidad de obtener datos claves que sirvan de apoyo al momento de tomar decisiones.

**Acciones:** Para lograr este objetivo se diseñará un programa automatizado en Excel, en el cual se cargará la información que proviene de planta, generando reportes detallados por turno, así como también gráficas de indicadores, con la finalidad de

que el supervisor y la Gerencia puedan analizar a diario el desempeño de su línea; originando importantes beneficios, tales como:

- Û Interpretación de las causas principales de las fallas que ocurren durante el turno de producción.
- Û Medición del desempeño de cada operador de máquina.
- Û Visualización del consumo y desperdicio de la materia prima.
- Û Analizar las causas raíces de las fallas ocurridas en planta, bien sean Operacionales (que dependen del grado de destreza de operador) y técnicas (que dependen del nivel de mantenimiento de la maquina).
- Û Reporte de ausentismo, accidentes, entre otros.
- Û Generación de reportes de producción con la frecuencia que se desee evaluar el lapso: diario, semana, mensual, anual, etc.

## **Estrategia 2.**

### **Û Desarrollo de instructivos de operación y confiabilidad (mantenimiento)**

**Objetivo:** Estandarizar las tareas de operación y reparación de las maquinas, con el fin de dejar por escrito y documentado cual es la mejor manera de ejecutar las actividades.

**Acciones:** Se elaborarán instructivos de operación y confiabilidad, identificando la mejor práctica y evitar así que cada operador emplee una forma particular de hacer la tarea. Para ello se deberá:

- Û identificar la situación actual diagnosticando las necesidades a través de la aplicación de una evaluación de los operarios.
- Û Seleccionar el programa adecuado (SolidWorks) para elaborar los planos en 3D de cada máquina.
- Û Digitalizar los planos de cada máquina.

- Û Elaborar la ficha técnica de todas las maquinas.
- Û Asociar los planos de cada máquina a los repuestos de almacén.
- Û Diseñar los instructivos de trabajo para cada tarea los cuales posteriormente se colocarán en cada máquina, con el objetivo de reducir los tiempos de fallas en los equipos.

### **Estrategia 3.**

#### **Û Plan de desarrollo personal y programa de certificación de trabajadores**

**Objetivo:** Recompensar a los trabajadores que se destacan y que hacen la diferencia dentro de un mismo cargo, logrando que el operador de la maquina sea integral, es decir que sea responsable de la operación, el mantenimiento y la calidad del producto.

**Acciones:** Se aplicará una herramienta de evaluación, la misma consta de una parte “Técnica”, que son todas las habilidades técnicas operacionales y de mantenimiento y otra parte donde “conductual” donde se evaluarán: calidad y buenas prácticas de manufactura, aspectos de seguridad, salud laboral y finalmente competencias como: trabajo en equipo, integridad, producción por el orden y la calidad, entre otras.

- Û El primer paso es aplicar la herramienta de evaluación, estableciendo un criterio de que trabajadores cumplen con el % deseado para ser promovido, por ejemplo, sacar más del 80% en la evaluación, 85 %, 90 %, esto lo determinará la Gerencia.
- Û Una vez aplicada la herramienta, se determinará cuales trabajadores se destacan, y a estos se les creará una clasificación diferente, por ejemplo: operario I, y se les diferenciará salarialmente. El resto de los trabajadores pasarían a formar parte de un plan de formación. Cabe destacar que para lograr implementar este plan es importante que las tareas estén documentadas en

instructivos de trabajo para que sean utilizadas como herramienta de entrenamiento.

- Û En cuanto a la parte de evaluación de las competencias, se establecerían sesiones de coaching entre el trabajador y el supervisor, (el gerente de planta puede estar involucrado si el supervisor no está entrenado en esta técnica), en estas sesiones se discuten como mejorar: trabajo en equipo, comunicación efectiva, entre otros.

### **5.5. Factibilidad de la Propuesta**

- Û **Técnica:** En la encuesta aplicada se obtuvo como resultado que la empresa a nivel técnico cuenta con al menos un operario en la mayoría de los procesos con las habilidades y competencias operacionales y de mantenimiento necesarias para entrenar al resto de los trabajadores y dar inicio a la implementación de las estrategias propuestas.
- Û **Operativa:** La organización operativamente está dotada con las maquinarias, equipos y herramientas necesarias para desarrollar las actividades que darán lugar a la ejecución de esta propuesta.
- Û **Económica:** A nivel económico se determinó que la presente propuesta es 100% factible, ya que la empresa al contar con operarios calificados permitirá que el entrenamiento para desarrollar a los trabajadores se realice con personas que forman parte de la organización; siendo el tiempo el único factor de inversión.



## CONCLUSIONES

En base a los objetivos planteados en esta investigación y al análisis de los resultados se expusieron las siguientes conclusiones.

A pesar de que la empresa cuenta con un manual de métodos y procedimientos, estos no se llevan a la práctica originando:

Falta de comunicación efectiva, por ejemplo: los trabajadores de la planta ignoran el plan de producción del mes con el cual se cumple el objetivo de ventas, y al cierre del mes no se comunica el porcentaje del cumplimiento de este.

Se detecto que la organización carece de un liderazgo efectivo que permita el impulso en el desarrollo de competencias y el diseño de planes estratégicos para enfrentar con éxito las exigencias del entorno y los cambios asociados al crecimiento de la empresa.

No se realizan reuniones mensuales para compartir resultados de todas las áreas: capital humano, finanzas, almacenes, mantenimiento, producción, calidad, seguridad, entre otros; por lo tanto, no hay una integración de todas las áreas de la empresa y se desconoce el cumplimiento de los objetivos de estas.

Se propuso desarrollarun programa de certificación de operarios, aplicado a los trabajadores de la empresa, fomentando: el liderazgo, trabajo en equipo, visión estratégica, orientación al cliente, integridad, entre otros.

En planta, desarrollar e identificar las mejores prácticas y posteriormente elaborar instructivos de trabajo, de manera tal que la operación de las maquinas esté documentada y permita un fácil entrenamiento a cualquier operario nuevo o un operador que se esté desarrollado internamente; esto con el objetivo de que la empresa

dependa de sus procesos de trabajo bien documentados y no de la voluntad de una persona de querer transmitir sus conocimientos,

A nivel operacional, diferenciar a los trabajadores que se destacan (que obtuvieron el mayor puntaje en la aplicación del cuestionario): 1) Creando un cargo nuevo en el tabulador: operario-líder, 2) Asignado un salario mayor a este cargo, reconociendo así al trabajador que se destaca, y como objetivo último, incentivar al resto de los trabajadores a llegar a este nivel.

## RECOMENDACIONES

- Cuando se quiere lograr un cambio de cultura organizacional, el involucramiento de: el sindicato de trabajadores y la alta Gerencia es indispensable y necesario. Sin una participación de esenivel de la organización los cambios no perduraran en el tiempo.
- El involucramiento de los accionistas de la empresa también es importante. El presidente o los accionistas (dueños) debenrealizar visitas “no escoltadas “a la planta, el término “no escoltadas “implica que vayan por su cuenta, sin previo aviso y que tengan contacto directo con los trabajadores de piso, sin que necesariamente este un supervisor o la gerencia operativa presente. Este tipo de visitas da una señal de que los cambios que se están introduciendo en la empresa, están siendo observados por TODOS.
- Buscar lideres internos es clave, por ejemplo, en el cuestionario aplicado (encuesta a los trabajadores), la cuarta opción dice: “entrenar a otros en la tarea “, la idea de incluir esta alternativa en el cuestionario es poder identificar personas que están dentro de la organización que pueden ser facilitadores del aprendizaje de sus compañeros, el cual tiene diferentes beneficios:Costos de entrenamiento mínimo ya que se hace con facilitadores internos, se fomenta el trabajo en equipo y se desarrollan lideres dentro de la organización.
- Seguimiento: una vez que se logran implementar los cambios, es indispensable un buen seguimiento, esto se lograra a través de reuniones semanales con el equipo de trabajo y por lo menos una mensual donde se involucren los niveles más altos de la organización, esto garantiza continuidad de las mejoras en el tiempo, garantizando el óptimo funcionamiento a nivel productivo.

- Para lograr un cambio cultural es de suma importancia mantener la política de “puertas abiertas “, esto se refiere a que las oficinas donde se ubica la alta gerencia estén siempre abiertas para que cualquier trabajador de la organización pueda tener una conversación franca y sincera, esto ayuda a mantener ambientes de confianza, clave en los procesos de mejora continua.

## REFERENCIAS

Andrea Cesar (2014). **Gestión del conocimiento y liderazgo de clase mundial para el desarrollo del capital intelectual en las organizaciones inteligentes**. Presentado a la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias, Universidad Nacional Mayor de San Marco, Lima – Perú.

Arias Fidias (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 5ta Edición.

Gómez Humberto (1996). Planeación y gestión estratégica, edición 4a., Bogotá. Ram Editores.

Guerra Eledith y Quijada Fabiana (2010). **Principales aportes de Joseph Juran, Kaoru Ishikawa y Walter Shewart a la calidad total en la gestión empresarial**. Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui.

Héctor Mijares y Luis García (2007). **Normas para la Elaboración y Presentación de los Anteproyectos, Proyectos y Trabajos de Grado**, Universidad José Antonio Páez, San Diego Edo. Carabobo.

Hernández; Fernández y Baptista. (2006).**Metodología de la Investigación**. (2da, Edición) Colombia: Editorial MC GRAW-HILL. Interamericana S.A.

Jesús Cruz (2004). **Herramientas de clase mundial para la productividad**. Presentado a la Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, México.

Palella y Martins (2012). **Metodología de la Investigación Cuantitativa.** (3ERA. Edición). Venezuela- FEDUPEL.

Quintero Jenny (2014), en su investigación titulada, **Plan para la gestión de la calidad de los procesos modulares de fabricación de chocolate bajo el enfoque de la calidad total.** Universidad Católica Andrés Bello

Rojas Rojas (2015). **Propuesta de un sistema de gestión para optimizar la calidad y productividad en la empresa de construcción CESANCA, C.A. orientados a los sistemas de información gerencial.** Trabajo de grado presentado ante el Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, Carabobo – Venezuela.

Villaverde Jesús (2014). **Propuesta de implementación de los 14 principios del Dr. Deming en una empresa de envases y envolturas plásticas.** Tesis para optar el Grado de Magister en Ingeniería Industrial con Mención en Gestión de Operaciones en la Escuela de Posgrado de la Pontificia universidad Católica del Perú.

## **ANEXOS**

<b>NOMBRE Y APELLIDO:</b>		
_____		
<b>C.I.:</b>	<b>CARGO:</b>	<b>FECHA:</b> _____
_____	_____	_____

PROGRAMA DE CERTIFICACION DE TRABAJADORES				
ESCALA DE CALIFICACIÓN	1	No conoce la tarea.	CUMPLE	Conocimiento, competencia o habilidad satisfactoriamente alcanzada.
	2	Realiza la tarea con supervisión.		
	3	Realiza la tarea sin supervisión.	NO CUMPLE	
	4	Puede entrenar a otra persona en la tarea.		

puntos		OPERACIONALES	CALIFICACIÓN			
N°	Descripción		1	2	3	4
1	Organiza el producto en proceso, producto no conforme, producto terminado.					
2	Realiza la puesta a punto y arranque seguro de la máquina.					
3	Realiza la parada segura de la máquina.					
4	Alimenta correctamente la materia prima, teniendo en cuenta las Buenas Prácticas de Fabricación.					
5	Realiza correctamente las actividades de empaque, paletizado e identificación del producto terminado según las especificaciones del producto.					
6	Identifica el producto remolido correctamente manteniendo el orden y limpieza en el área.					
7	Realiza correctamente el centrado de la manga.					
8	Inspecciona el tipo y cantidad correcta de la dosificación de resina y masterbatch desde la tolva hacia a la máquina según la orden de producción.					
9	Inspecciona el correcto perfil del regulador de espesores del producto.					
10	Inspecciona la parametría de levas de la máquina.					
11	Inspecciona la temperatura de cada zona (extrusora y cabezal) con el fin de detectar averías.					
12	Inspecciona los parámetros de aire y agua de la máquina.					
13	Verifica y reporta la velocidad de la maquinaria.					
14	Inspecciona el nivel de los vasos lubricadores de aire de la máquina y de los equipos periféricos.					

15	Inspecciona los parámetros de los equipos periféricos (rebarbador de cúpulas, bandas transportadoras, bajante de envases, probador de fugas, paletizadora, etiquetadora, molinos, embolsadora, selladora) y toma las medidas correctivas ante cualquier desviación.				
16	Realiza la limpieza adecuada de la rotativa: parte externa (por debajo y a los lados) y parte interna: moldes, ductos donde van las guías de los moldes, platos giratorios, portamoldes.				
17	Limpia las caras internas de cada molde según la metodología y frecuencia establecida.				
18	Comprueba el estado del afilado de las agujas, su centrado con respecto a los moldes y su buen funcionamiento. Sabe cómo realizar los ajustes correspondientes de ser necesario.				

PTS

<b>PUNTAJE TOTAL:</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
-----------------------	---------------------

FIRMA TRABAJADOR	FIRMA DE LOS EVALUADORES	FIRMA DEL INTENDENTE DE PLANTA