



## UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO  
BAJO LA METODOLOGIA KAIZEN EN LA  
DIRECCIÓN DE CATASTRO DE LA ALCALDÍA  
DEL MUNICIPIO VALENCIA EDO-CARABOBO

Autor(a): Herrera Martínez Flor Maria

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego  
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO BAJO LA METODOLOGIA  
KAIZEN EN LA DIRECCIÓN DE CATASTRO DE LA ALCALDIA DEL  
MUNICIPIO VALENCIA EDO-CARABOBO**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
Licenciado en Administración de Empresas

Autor(a): Herrera Martínez Flor Maria

Tutor(a): Ysabel Pantoja

San Diego, Noviembre 2015

## DEDICATORIA

Primeramente a mi *Dios* todopoderoso, por ser mi Esperanza, el ser supremo, que con su inmenso amor me a guiado por el buen camino, manteniéndome siempre fiel a él, y quien ha puesto palabras de aliento en los momentos más gratos y difíciles de mi vida.

"...y de conocer el amor de Cristo, que excede a todo conocimiento, para que seáis llenos de toda la plenitud de Dios.

Y a Aquel que es poderoso para hacer toda las cosas mucho más abundantemente de lo que pedimos o entendemos, según el poder que actúa en nosotros, a él sea la gloria... "(Efesios. 19, 20,21)

A mis Padres, *Esperanza y Luís* a ellos que son pieza fundamental en mi vida.

A *Anthony y Jhonatan* mis querido sobrinos, que son la luz de mi vida; y por ser, esos seres pequeñines que me enseña a ser mejor persona; con ellos retrocedo el tiempo y comienzo a ser una niña.

A mis hermanos *Jaime y Andrés*, quienes en el momento justo me motivaron para seguir con mis estudios.

Son pocas las palabras para demostrar el inmenso afecto que poseo en las personas que he nombrado, que siempre estarán en mi corazón.

F lor H errera

## AGRADECIMIENTO

A mi *Dios*, por ser mi constante y fiel concejero.

A mi *Mami* querida, quien con su amor, esfuerzo y apoyo me ha dado la fortaleza para crecer y seguir adelante.

A mi *Familia*, quienes han influido en mi vida; siendo ellos el impulsó para crecer y trabajar por un mejor mañana.

A mis *Amigas y Compañeras* de trabajo, que siempre han estado en todo momento, son personas confiables que me motivan a realizar lo correcto, personas inolvidables

A todas aquellas personas, que de una u otra forma han aportado a mi vida sus conocimientos y concejos para seguir adelante.

A todos muchas gracias....

F lor H errera

## ÍNDICE GENERAL

LISTA DE CUADROS .....	pp. v
LISTA DE TABLAS .....	vi
LISTA DE GRÁFICOS .....	vi
RESUMEN INFORMATIVO .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO	
I. EL PROBLEMA.....	4
Planteamiento del Problema.....	4
Formulación del Problema.....	7
Objetivos de la Investigación. ....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Justificación de la Investigación.....	8
II. MARCO TEORICO.....	9
Antecedentes de la Investigación .....	9
Bases Teóricas.....	11
Definición de Términos Básicos.....	23
Bases Legales.....	25
III. MARCO METODOLÓGICO.....	30
Tipo de Investigación.....	30
Diseño de la Investigación .....	31
Técnica de Recolección de Información.....	31
Técnica de Análisis de Datos.....	32
Fases Metodológicas.....	32
Fase I. Diagnostico.....	32
Fase II. Análisis.....	35
Fase III. Diseño.....	37

IV. RESULTADOS.....	38
Fase I. Diagnostico.....	38
Fase II. Análisis FODA.....	55
V. PROPUESTA.....	57
Fase III. Presentación de la Propuesta.....	57
Justificación de la Propuesta .....	57
Objetivo General.....	58
Objetivos específicos.....	58
Desarrollo de la Propuesta.....	58
Estudio de la Factibilidad.....	62
Factibilidad Técnica.....	62
Factibilidad Económica.....	63
Factibilidad Operativa.....	63
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	65
Conclusiones.....	65
Recomendaciones.....	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA.....	69
ANEXOS.....	71

## LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Resumen de los puestos de trabajo a analizar en la Dirección de Catastro.....	34
2	Ficha Observación Directa, Lista de Cotejo .....	40

## LISTA DE TABLAS

TABLAS	pp.
1 Existencia del Manual de Normas y Procedimientos .....	45
2 Actualmente el área del archivo se encuentra en condiciones para la ubicación de expediente .....	46
3 Documentos deberían ser Digitalizados.....	47
4 Satisfacción con las relaciones humanas que existe entre los miembros del grupo y sus dirigentes.....	48
5 Los equipos, muebles, herramientas, materiales y espacio le permiten realizar su trabajo cómodamente. ....	49
Existencia de motivación en lo personal y financiero.....	50
6	50
7 Existe capacitación y adiestramiento para mejorar las habilidades y desempeño. ....	51
8 Existe orden, cuidado y el ambiente es estéticamente agradable.....	52
9 Se da a conocer a los miembros del grupo lo bien que se está realizando el trabajo.....	53
10 Se miden los objetivos y establece acciones correctivas para asegurar la mejora continua.....	54

## LISTA DE GRAFICOS

GRAFICOS		pp.
1	Existencia del Manual de Normas y Procedimientos.....	45
2	Actualmente el área del archivo se encuentra en condiciones para la ubicación de expediente.....	46
3	Documentos deberían ser Digitalizados .....	47
4	Satisfacción con las relaciones humanas que existe entre los miembros del grupo y sus dirigentes.....	48
5	Los equipos, muebles, herramientas, materiales y espacio le permiten realizar su trabajo cómodamente.....	49
6	Existencia de motivación en lo personal y financiero.....	50
7	Existe capacitación y adiestramiento para mejorar las habilidades y desempeño.....	51
8	Existe orden, cuidado y el ambiente es estéticamente agradable.	52
9	Se da a conocer a los miembros del grupo lo bien que se está realizando el trabajo.....	53
10	Se miden los objetivos y establece acciones correctivas para asegurar la mejora continua.....	54



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

## **PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO BAJO LA METODOLOGIA KAIZEN EN LA DIRECCIÓN DE CATASTRO DE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO VALENCIA EDO-CARABOBO**

Autor (a): Flor María Herrera Martínez

Tutor (a): Ysabel Pantoja

Fecha: Noviembre, 2015

### **RESUMEN INFORMATIVO**

En el marco de la culminación el autor realizó un trabajo especial de grado titulado: Programa de Mejoramiento Continuo bajo la Metodología Kaizen en la Dirección de Catastro de la Alcaldía del Municipio Valencia Edo-Carabobo. Cabe destacar que su misión es articular soluciones y una agenda pública de actuación que dé respuestas a las crecientes demandas ciudadanas. El objetivo principal de este trabajo de grado es ofrecer el crecimiento personal y productivo del mismo; como su objetivo fundamental debe ser mejorar día a día su funcionamiento para lograr con el menor uso posible de recursos, y el incrementar de manera constante los niveles de satisfacción de sus ciudadanos, es necesario implantar un sistema que aplicando la mejora continua a sus procesos decisorios y de servicios haga factible mejores niveles de productividad, calidad, costos, flexibilidad y entrega. Donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas.

La presente pretende exponer la aplicación de diversas herramientas de gestión dentro del marco de la metodología Kaizen a los efectos de mejorar la eficacia y eficiencia de la administración pública, estas hacen necesaria la búsqueda de soluciones, las cuales sólo podrán ser alcanzadas mediante la mejora continua en el uso de los recursos en un mundo acostumbrado al derroche y el despilfarro. La Dirección se debe dirigir hacia lo mejor (ZEN), dar el cambio que la empresa necesita (KAI), un cambio para lo mejor KAIZEN.

**Descriptor:** Mejoramiento continuo, Kaizen, Productividad.

## INTRODUCCION

Los procesos administrativos deben estar regidos por un criterio que sea compartido por todos y cada uno de los agentes que participan en las diferentes fases que lo componen. Se habla mucho de mejorar la productividad y la competitividad de nuestras empresas, quizás sin tener claro sobre que parámetros actuar.

Según Edward Deming, “la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.”

Los índices de productividad no siempre son fácilmente entendibles, dificultando la toma de acciones para su mejora. Por ello los profesionales de la industria tienen la obligación de trabajar en la mejora continua de los sistemas productivos. Una buena herramienta para ayudarnos en esta tarea es “Kaizen.”

El Kaizen surgió en el Japón tras la segunda guerra mundial como resultado de sus imperiosas necesidades de superarse a si misma de forma tal de poder alcanzar a las potencias industriales de occidente y así ganar el sustento para una gran población que vive en un país de escaso tamaño y recursos. Las empresas japonesas como Toyota, Hitachi o Sony fueron desde los años 80 un buen ejemplo del mejoramiento continuo de los estándares productivos. Muchas veces nos hemos hecho esta pregunta ¿Por qué las empresas japonesas son competitivas? Seguramente la respuesta a esta incógnita es la palabra Kaizen. Al desarrollo del Kaizen han contribuido autores como Masaaki Imai, Ishikawa, Taguchi, Kano, Shigeo Shingo y Ohno.

Venezuela no escapa de la necesidad de mejorar y asegurar sus índices de calidad, para mantenerse competitivo en el difícil mercado donde las organizaciones pueden mejorar sus procesos. Como tal el mejoramiento continuo es relativamente nuevo pero a pesar de su reciente natalidad en la actualidad se encuentra altamente desarrollado. El Kaizen, es un armonioso método de mejoramiento continuo que sobresale por ser aplicable a todo nivel, tanto en la vida social, como en la vida personal y en el mundo de los negocios. Este último se caracteriza por desarrollar una cultura y dar participación a todos los trabajadores, desde la alta gerencia hasta el personal de limpieza, para la búsqueda del mejoramiento progresivo de las empresas. El Kaizen está orientado a las personas y dirigido a los esfuerzos de las mismas. Así mismo el Kaizen resalta la importancia de los procesos ya que estos deben ser mejorados antes de que se produzcan los resultados finales. El entorno tanto para las grandes empresas, como para las medianas y pequeñas, y sea cual sea su tipo de actividad está cambiando a un ritmo muy veloz. Es por ello que el mejoramiento continuo es lo que en esencia necesitan para ser competitivas a lo largo del tiempo.

La aplicación de esta técnica puede contribuir a mejorar las debilidades y consolidar las fortalezas. Para la aplicación de esta técnica es necesario que en las organizaciones exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman al igual que los empleados deben estar también compenetrados con la misma. Ya que a través de ellos se puede obtener mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo.

La búsqueda de la excelencia comprende en aceptar un reto día a día, los cuales deben ser progresivos y continuos para desarrollar cambios positivos. Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de

alta tecnología más eficientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías. Lo que al final va a permitir el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes como producto final.

Esta investigación se encuentra estructurada en cinco capítulos basándose en un PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO BAJO LA METODOLOGIA KAIZEN EN LA DIRECCIÓN DE CATASTRO DE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO VALENCIA EDO-CARABOBO. Los cuales se presentan a continuación:

Capítulo I: “El problema”, el cual representa la base principal para guiar al lector sobre el planteamiento del problema, objetivo general y objetivos específicos del estudio y justificación de la investigación.

Capítulo II: “Marco Teórico”, en el cual se determina los antecedentes de la investigación, la base teórica, bases legales y la definición de términos básicos.

Capítulo III: “Marco Metodológico”, en el cual están contenidos la modalidad de la investigación, tipo de investigación, población y muestra, técnicas de recolección de información y técnicas de análisis de datos.

En el Capítulo IV: “Resultados”, se presentan las observaciones directas, tablas y gráficos porcentuales, así como sus respectivos análisis de los resultados, luego de la aplicación de los instrumentos.

En el Capítulo V: “Propuesta”, Posteriormente se desarrolla la fase de la propuesta para la mejora continua de la Dirección en estudio.

Y finalmente las Conclusiones, Recomendaciones y las Referencias Bibliográficas. Donde se expresan la apreciación final de la autora.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 Planteamiento del Problema**

Teóricos como Abraham Maslow, y Ludwing Von bertalanffy fueron interpretes y visionarios de la importancia que tendría el mejoramiento continuo en los tiempos actuales. Para el primero; la motivación es primordial en el desarrollo de las personas, y se consigue a través de la satisfacción de las necesidades; en donde se espera que el ser humano consiga mayores grados de desempeño motivado por la obligación de mejorar constantemente.

De la misma manera Bertalanffy plantea un concepto mucho más cercano al mejoramiento continuo, en el cual se evidencia cómo el resultado de un proceso depende tanto de los insumos que ingresen a él, como de su autorregulación y mejora constante. Es así como la motivación constante y el pensamiento sistémico conduce al mejoramiento continuo, La motivación como vehículo y el enfoque sistémico administrativo como la necesidad de interrelacionar elementos de forma dinámica.

Dentro de los modelos de mejoramiento continuo se encuentra “Kaizen.”

**KAI** = Cambio

**ZEN** = Bueno (para mejor)

Es decir pequeños mejoramientos todos los días, que pueden conducir a la organización a competir en un mercado global. Estos en equipos de trabajos literalmente conformados por pequeños grupos de personas que laboran en la

misma área, que se reúnen para atacar los problemas existentes en dichos espacios. Se puede tomar como una estrategia o metodología de calidad en la empresa y en el trabajo, tanto individual como colectivo.

Kaizen hace principal énfasis en los esfuerzos humanos, el estado de ánimo, la comunicación, el entretenimiento, el trabajo en equipo y la autodisciplina. Que en pocas palabras sería darle un enfoque de sentido común y de bajo costo para el mejoramiento de cualquier organización.

De la misma manera las administraciones públicas experimentan diferentes transformaciones a partir de los cambios, en la necesidad de asegurar los índices de calidad de servicio y procesos; ya que sin la comunicación tanto interna como externa es imposible que las organizaciones surjan y mantengan los lineamientos establecidos para un excelente desenvolvimiento laboral. Es por ello que para mantenerse competitivo en el difícil mercado donde las organizaciones pueden mejorar sus procesos operacionales que involucren a sus trabajadores a través del mejoramiento continuo.

Es así que las empresas u organizaciones dedicadas a la prestación de servicios; adoptan modelos de mejoramiento continuo, con la finalidad de buscar o lograr beneficios en sus operaciones, integrando a toda a la organización, para lograr un cambio cultural por medio de la motivación e identificación plena con las mismas.

Por su parte la Dirección de Catastro es la encargada de crear y mantener una base de datos conformando un registro inmobiliario urbano municipal, promoviendo la permanente revisión y ampliación del mismo a partir de la incorporación de la tecnología innovadora que resguarde los archivos catastrales y genere información oportuna y veraz.

Cabe destacar que esta Dirección asume la responsabilidad de gestionar el catastro inmobiliario, desarrollando funciones de formación y mantenimiento del mismo, así como la difusión de la información catastral, con el propósito de

convertir los servicios que se prestan en instrumento útil para las políticas fiscales, urbanísticas y sociales. Especialmente ayudas y subvenciones, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los distintos grupos de usuarios y de la sociedad en general.

En la actualidad la Dirección de Catastro esta conformada por una Dirección y cuatro departamentos; los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera por: Departamento Legal, Departamento Técnico, Departamento Catastral y el Departamento de Regularización de Tierras; donde cada uno asume la responsabilidad de llevar los procesos asumidos por la Dirección.

Esta Dirección se ha caracterizado por ser la unidad ejecutora en la formación y conservación del catastro, según conforme a las leyes nacionales, estatales y municipales. Desde su inicio de operaciones, a pesar de que se establecieron procesos y normas para su funcionamiento, en la actualidad presenta una serie de debilidades; entre las que se pueden mencionar equipos desactualizados, poco espacio para el área del archivo y remodelar los módulos de trabajo para cada empleado, fallas en el aire acondicionado, falta de adiestramiento o mejora en el desarrollo integral de sus empleados, tomando en cuenta que las herramientas tecnológicas y espacio no los adecuados para el volumen de compromisos que tiene adquirido la Dirección con el Municipio.

Cabe destacar que, en cuanto al adiestramiento existen programas, talleres o en su defecto estrategias que cubran la necesidad de mejorar día a día; a pesar de contar con un personal calificado para el desempeño de sus funciones diarias. A tal efecto se considera que con la incorporación del mejoramiento continuo se estará solventado el problema interno en la Dirección, constituiría un agente determinante para alcanzar la eficacia y eficiencia de cada uno de las debilidades antes planteadas.

La aplicación de esta filosofía a través de esta propuesta, traerá beneficios a la organización, Dirección y al personal y por supuesto al usuario o contribuyente. A la organización porque permitirá reforzar su talento humano, el cual será altamente calificado; al personal porque permitirá ahondar sus habilidades y destrezas mejorando su crecimiento personal y profesional.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿De que forma la Dirección de Catastro de la Alcaldía del Municipio Valencia Edo-Carabobo incorporaría elementos de la metodología Kaizen para el mejoramiento continuo de sus operaciones?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Proponer un programa basado en la metodología Kaizen como estrategia gerencial para el mejoramiento continuo de la Dirección de Catastro de la Alcaldía del Municipio Valencia.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la gestión de la Dirección de Catastro de la Alcaldía del Municipio Valencia.
- Analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para evaluar la gestión de la Dirección de Catastro de la Alcaldía del Municipio Valencia.

- Diseñar un programa de mejoramiento continuo para la Dirección de Catastro de la Alcaldía del Municipio de Valencia.

### **1.3 Justificación de la Investigación**

La propuesta del presente trabajo es fomentar el enfoque de la mejora continua bajo la metodología Kaizen como nuevo enfoque, el cual además de impulsar la mejora de sus productos y la técnica, se promueva la mejora de la persona. Para que este tipo de cultura sea adoptado por cada empleado es necesario que su práctica tenga como objetivo animar y facilitar a que cada uno de ellos adquiera los hábitos y que la perfeccionen intrínsecamente.

En tal sentido, analizar los efectos que un ambiente de trabajo diseñado en base a la responsabilidad puede producir sobre las personas; en cuanto a si este ambiente puede significar un medio para que las personas se perfeccionen. La adopción del mejoramiento continuo debería llevar un diseño dinámico del ambiente de trabajo, el cual interactúe positivamente con las características y necesidades de cada persona.

A través de esta investigación, se puede lograr resultados favorables que de lugar a otros procedimientos que podrían evaluarse a medida que el proceso avanza y constituirse como antecedente para otras investigaciones relacionadas con el tema. En otro orden de ideas, se pretende que esta investigación proporcione elementos útiles para la elaboración de estudios posteriores y que permita aportar ideas para ahondar y fortalecer los diferentes modelos de mejoramiento continuo.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación.

Arias (2004), se refiere “A todos los trabajos de investigación que anteceden al nuestro, es decir, aquellos trabajos donde se hayan manejado las mismas variables o se hallan propuestos objetivos similares; además sirven de guía al investigador y le permiten hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trato el problema en esa oportunidad.”

Todo procedimiento necesita de una teoría, para organizar e integrar conocimientos que permitan actualizar cualquier información; a fin de presentar un enfoque adecuado a los retos de la modernización administrativa. Se consultaron diversas fuentes que sirvieron de guía para la sustentación de esta investigación de acuerdo al estudio realizado. Entre éstos cabe destacar los siguientes:

González Z y Ochoa D. (2012), trabajo especial de grado presentado en la Universidad de José Antonio Páez, Ubicado en Valencia, Estado Carabobo. Para optar al título de Licenciado, en Administración, el cual se titula *“Programa de Mejora Continua de la Calidad de Servicio de los Restaurantes de Kriollomania C.A. Naguanagua-Valencia.”*

La finalidad de esta investigación radica en la de proponer programas para la mejora continua donde buscan generar el éxito a la calidad en el servicio. Ya que como tal dicho fortalecimiento se traducirá en mayores beneficios para la compañía.

De esta manera, concluyo que el logro de este objetivo, cumple con las expectativas de la presente investigación; ya que mejorara la eficacia; y

ayudara en gran manera a analizar las diferentes propuestas para el desarrollo de la mejora continua. Esta investigación me sirvió de aporte para ampliar más el conocimiento y las herramientas necesarias con respecto a la mejora continua.

Romero L, (2012), Trabajo especial de grado presentado en la Universidad Católica Andrés Bello, Ubicado en Caracas. Para optar al título de magíster en sistemas de información, el cual se titula ***“Modelo de Gestión de los Procesos de Servicios de Tecnología de Información para la Administración Pública”***.

La autora plantea como principal objetivo el desarrollo de un modelo que permita a la administración pública ofrecer servicios tecnológicos de una forma eficiente.

Oropeza, J. (2009) Trabajo especial de grado presentado en la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, Ubicado en Punto Fijo; Estado Falcón. Para optar al título de especialista en contaduría pública, el cual se titula ***“Diseño de Indicadores para la Evaluación de la Eficiencia del Sistema Integrado de Soluciones para la Administración Pública”***.

Su investigación se orienta a la evaluación de la Eficiencia en sus sistemas de controles que permitan a la administración pública ser más eficientes y competitivos.

Guevara, A y León R. (2005) trabajo especial de grado presentado en la Universidad de Carabobo, Campus la Morita. Para optar al título de Licenciado, en Administración, el cual se titula ***Influencia de control de calidad (DNA12) en el sostenimiento y mejora continua de las firmas de contadores públicos ubicadas en el Municipio Girardot del Estado Aragua***

El objetivo principal de este trabajo de grado es prestar servicios de calidad que podría ser una alternativa para el sostenimiento y mejora continua de estas firmas.

El aporte de este antecedente con la investigación, radica en la mejora continua dentro de la dirección en estudio, permitiendo a su vez un cambio trascendental de la perspectiva tradicional, a un sistema que pone énfasis en los resultados de todas las acciones que deban realizarse para el correcto desempeño de sus actividades.

Montiel, D y Palmesano, G. (2003) trabajo especial de grado presentado en la Universidad de Carabobo, Ubicado en Valencia, Estado Carabobo. Para optar al título de Licenciado, en Contaduría Pública, el cual se titula "***Ventajas en la implantación de un modelo de mejora continua (Kaizen) del sistema operativo de DaimlerChrysler de Venezuela e una línea de producción. Caso: Línea de tapicería sede ubicada en Valencia Estado Carabobo***"

El objetivo que persigue esta investigación es que permitirá, promover por medio de la información y ejemplos el proceso de mejora continua en la base del proceso productivo. Así mismo a través de la observación y el diseño de instrumentos que permitan determinar, describir y medir las ventajas del modelo Kaizen como basamento para futuras investigaciones que requieren mayor grado de complejidad y cambiabilidad.

En este sentido representa un gran aporte a la investigación que se realiza porque guarda relación, en cuanto a la necesidad que tiene la dirección de mejoramiento continuo ya que facilitaran las labores dentro de la organización, considerándola, al mismo tiempo, como una oportunidad para la transparencia.

En su investigación los autores concluyen, que el departamento de tapicería tendrá un nuevo concepto de funcionabilidad para hacerlo mas efectivo, eficiente y adaptable.

Los antecedentes aquí presentados guardan relación con el tema ya que facilitan experiencias obtenidas por los investigadores para contribuir con la comprensión de mejorar y desarrollar sistemas en los procesos que permitan ofrecer un mejor servicio y al desarrollo de la mejora continua ya sea en organismos privados o públicos.

## **2.2 Bases Teóricas**

Las Bases Teórica corresponde a la fase de apoyo en la investigación, ya que contribuyen las teoría necesaria donde se sustente el argumento tratado.

Arias (2006), “Las Bases Teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado.” (p.106).

### **Mejoramiento Continuo**

Harrington James (1993), lo define como “mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.” (Consultado el día 10 de diciembre del 2014 de la Word Wide Web: <http://Slideshare.net>; Alemor 84.)

Por otra parte, Sullivan L.P. (1994), lo define como “un esfuerzo continuo para aplicar mejoras en cada área de las organización a lo que se entrega a clientes.” (Consultado el día 10 de diciembre del 2014 de la Word Wide Web: <http://Slideshare.net>; Alemor 84.)

Kabboul Fadi (1994), lo define “como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.”(Consultado el día 10 de diciembre del 2014 de la Word Wide Web: <http://Slideshare.net>; Alemor 84.)

Abell, D. (1994), se refiere como “una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica.”Establecida por Taylor Frederick; afirma que “todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado.”(Consultado el día 10 de diciembre del 2014 de la Word Wide Web: <http://Slideshare.net>; Alemor 84.)

Gorbaneff (2007), considera que “la mejora es una técnica de cambio organizacional gradual y continuo, que enfatiza la participación de todas las

personas que trabaja en la organización. Además indica que ningún programa de calidad es viable sin la participación de los empleados en todos los niveles de la organización.” (Consultado el día 10 de diciembre del 2014 de la Word Wide Web: <http://scribd.com>.)

Analizando los conceptos anteriores, se puede concluir que el mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

### **Importancia del mejoramiento continuo**

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

### **Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo**

#### **Ventajas**

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.

- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

#### Desventajas

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.

#### **Pasos Para el Mejoramiento Continuo**

Los siete pasos del proceso de mejoramiento son:

- Selección de los problemas (oportunidades de mejora)
- Cuantificación y subdivisión del problema
- Análisis de las causas, raíces específicas.
- Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos (metas de mejoramiento).
- Definición y programación de soluciones
- Implantación de soluciones
- Acciones de Garantía

## **El Proceso de Mejoramiento**

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

## **Actividades Básicas de Mejoramiento**

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

- Obtener el compromiso de la alta dirección.
- Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
- Conseguir la participación total de la administración.
- Asegurar la participación en equipos de los empleados.
- Conseguir la participación individual.
- Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
- Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
- Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.

- Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- Establecer un sistema de reconocimientos.

### **Necesidades de Mejoramiento**

Los presidentes de las empresas son los principales responsables de un avanzado éxito en la organización o por el contrario del fracaso de la misma, es por ello que los socios dirigen toda responsabilidad y confianza al presidente, teniendo en cuenta su capacidad y un buen desempeño como administrador, capaz de resolver cualquier tipo de inconveniente que se pueda presentar y lograr satisfactoriamente el éxito de la compañía. Hoy en día, para muchas empresas la palabra calidad representa un factor muy importante para el logro de los objetivos trazados. Es necesario llevar a cabo un análisis global y detallado de la organización, para tomar la decisión de implantar un estudio de necesidades, si así la empresa lo requiere.

Resulta importante mencionar, que para el éxito del proceso de mejoramiento, va a depender directamente del alto grado de respaldo aportado por el equipo que conforma la dirección de la empresa, por ello el presidente está en el deber de solicitar las opiniones de cada uno de sus miembros del equipo de administración y de los jefes de departamento que conforman la organización.

### **Definición de kaizen**

La palabra Kaizen proviene de dos vocablos japoneses kai (cambio) y zen (mejora), esto es cambio para mejorar. El uso común de su traducción al español es mejora continua. Este término fue acuñado por Masaaki Imai en sus dos libros sobre el tema 1989 y 1997.

El Kaizen se puede tomar como una estrategia o metodología de calidad en la empresa y en el trabajo, tanto individual como colectivo. Hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy es la base de la milenaria filosofía Kaizen, y su significado es que siempre es posible hacer mejor las cosas. En la cultura japonesa está implantado el concepto de que ningún día debe pasar sin una cierta mejora.

Bessant y Caffyn citado por Suárez (2007), sostienen que el kaizen es un proceso de toda la organización que se enfoca en un continuo e incremental esfuerzo de innovación. (Consultado el día 10 de diciembre del 2014 de la Word Wide Web: <http://scribd.com>.)

Gorbaneff (2007), Añade que “el kaizen, que toda práctica organizacional es susceptible de mejora y debe ser revisada constantemente con miras a mejorarla.” (Consultado el día 10 de diciembre del 2014 de la Word Wide Web: <http://scribd.com>.)

El concepto de Kaizen puede visualizarse como una sombrilla que cubre todas éstas técnicas administrativas japonesas que tanto renombre han alcanzado a nivel mundial. El Kaizen explica por que en el Japón, las compañías no pueden seguir siendo las mismas durante mucho tiempo. Esta percepción, es la diferencia de como se entiende el cambio en Japón y en Occidente.

### **El Modelo Kaizen**

Masaaki I. (1998), “consiste en lograr cambios importantes, por medio del mejoramiento continuo garantizando el proceso a largo plazo y a bajo riesgo.

La esencia del kaizen es la simplicidad como medio de mejorar los estándares de los sistemas productivos y de gestión. La capacidad de analizar, motivar, dirigir, controlar, evaluar constituye la razón de ser del kaizen. "Cuanto más simple y sencillo mejor".

## **Beneficios del kaizen**

Son múltiples los beneficios que se logran al aplicar una estrategia de Kaizen dentro de la organización, ya que esta filosofía de mejoramiento continuo permite alcanzar una mayor productividad y calidad, sin efectuar una inversión considerable de capital. Por otra parte, el Kaizen también es un enfoque humanista, ya que está basado en la creencia de que todo ser humano puede contribuir a mejorar su lugar de trabajo.

Para efectos de su desarrollo Yoshinobu, N, las principales ventajas de la estrategia del Kaizen y la administración de control de calidad total son las siguientes:

- Las personas entienden los asuntos críticos reales con mayor rapidez.
- Se pone mayor énfasis en la etapa de planeación.
- Se fomenta una forma de pensamiento orientada al proceso.
- Las personas concentran su atención en los asuntos de mayor importancia.
- Todos participan y contribuyen a la construcción de un nuevo sistema.

## **Características Específicas del Kaizen:**

- Trata de involucrar a los empleados a través de las sugerencias. El objetivo es que los trabajadores utilicen tanto sus cerebros como sus manos.
- Cada uno de nosotros tiene sólo una parte de la información o la experiencia necesaria para cumplir con su tarea. Dado este hecho, cada vez tiene más importancia la red de trabajo. La inteligencia social tiene una importancia inmensa para triunfar en un mundo donde el trabajo se hace en equipo.
- Genera el pensamiento orientado al proceso, ya que los procesos deben ser mejorados antes de que se obtengan resultados mejorados.

- Kaizen no requiere necesariamente de técnicas sofisticadas o tecnologías avanzadas. Para implantarlo sólo se necesitan técnicas sencillas como las siete herramientas del control de calidad.
- La resolución de problemas apunta a la causa-raíz y no a los síntomas o causas más visibles.
- Construir la calidad en el producto, desarrollando y diseñando productos que satisfagan las necesidades del cliente.
- En el enfoque Kaizen se trata de “Entrada al mercado” en oposición a “Salida del producto”.

### **El Kaizen en las Tareas de Oficina**

Las actividades o labores administrativo-burocráticos son factibles de aplicación del Kaizen al igual que se lo hace con los procesos productivos de bienes o servicios. Sin lugar a dudas que dada la magnitud de los gastos burocráticos en relación a los gastos totales o ventas de la organización, y dadas las dificultades para medir sus niveles de productividad y calidad, esta área merece un análisis y metodologías muy especiales.

### **Kaizen y Gerencia.**

La gerencia tiene dos funciones: mantenimiento y mejoramiento. Mantenimiento se refiere a actividades dirigidas a conservar estándares tecnológicos, gerenciales y operacionales actuales y a sostener tales estándares a través de mantenimiento y disciplina. Mejoramiento, se refiere a actividades dirigidas a elevar los actuales estándares.

### **La Esencia de kaizen**

La esencia de las prácticas administrativas más "exclusivamente japonesas" ya sean de mejoramiento de la productividad, actividades para el

Control Total de la Calidad, círculo de control de calidad, entre otros, puede reducirse a una palabra: KAIZEN.

Kaizen es el concepto de una sombrilla que involucra numerosas prácticas y herramientas que dentro de dicho marco filosófico y estratégico, permiten una mejora continua en la organización. Entre los instrumentos, métodos y herramientas que contribuyen a ser realidad la mejora continua y el alto nivel de competitividad se encuentran:

- Orientación al cliente
- Control Total de Calidad
- Robótica
- Círculos de Control de Calidad
- Sistemas de sugerencias
- Automatización
- Disciplina en el lugar de trabajo
- Inteligencia colectiva
- Mantenimiento Productivo Total
- Kanban
- Mejoramiento de la calidad
- Just in Time
- Cero Defectos
- Función de Pérdida de Taguchi
- Actividades en grupos pequeños
- Relaciones cooperativas trabajadores – administración
- Mejoramiento de la Productividad
- Control Estadístico de Procesos
- Benchmarking
- Herramientas de gestión de calidad
- Análisis e ingeniería de valor

- Coste objetivo
- Costeo Basado en Actividades
- Seis Sigma
- Sistema Matricial de Control Interno
- Cuadro de Mando Integral
- Presupuesto Base Cero
- Organización de Rápido Aprendizaje
- Curva de Experiencia
- Sistema para la Detección, Prevención y Eliminación de Desperdicios
- Despliegue de la Función de Calidad
- AMFE
- Autonomatización (Jidohka)
- Ciclo de Deming (PREA - EREA) (Estandarización)
- Las 5 S
- Eliminación de desperdicios.

El kaizen trabaja en torno a tres aspectos: la eliminación de desperdicios (mudas), la estandarización, y las 5 "S". Permitir el desarrollo de estos objetivos requiere de la implementación de los sistemas de Mantenimiento Productivo Total (TPM), la Gestión de Calidad Total (TQM), el Just in Time (JIT), el despliegue de políticas, la actividad de grupos pequeños y el sistema de sugerencias.

### **Eliminación de Desperdicios**

Los recursos (personas, máquinas, materiales) en cada proceso agregan valor o no lo hacen. Muda hace referencia a cualquier actividad que no agregue valor. Existen siete categorías clásicas de mudas:

- Muda de sobreproducción

- Muda de inventario
- Muda de reparaciones / rechazo de productos defectuosos
- Muda de movimiento
- Muda de procesamiento
- Muda de espera
- Muda de transporte

Un proceso productivo hace uso de materias primas, máquinas, recursos naturales, mano de obra, tecnología, recursos financieros generando como resultado de su combinación productos o servicios. En cada proceso se agrega valor al producto, y luego se envía al proceso siguiente. Los recursos en cada proceso agregan valor o no lo hacen. La muda (que en japonés significa desperdicio o despilfarro) implica actividades que no añaden valor económico.

Desperdiciar las capacidades, recursos, e inclusive más, desperdiciar las oportunidades de generar riqueza, como así también el despilfarro del más importantes de todos los recursos y que no es objeto de contabilización "el tiempo", debe ser no sólo tenido muy en cuenta por todos los integrantes de la organización, sino que además debe ser objeto de una política concreta tendiente a su eliminación.

### **Ciclo de Deming (PREA - EREA) Estandarización**

Implica la documentación de las mejores prácticas en la realización de los procesos productivos y administrativos. En las administraciones públicas sin lugar a dudas que hay un exceso de estandarización, pero ellas no representan en si las mejores prácticas, además de no estar sometidas a un continuo proceso de mejora. La estandarización dentro de la filosofía kaizen implica un nivel que debe ser objeto de superación a los efectos de lograr nuevos estándares. En este continuo proceso de mejora se utiliza lo que se da en llamar el Círculo de

Deming, consistente en Planear – Realizar – Evaluar – Actuar (PREA). Este proceso no debe ser efectuado por distintas áreas de las organizaciones, sino que cada una de ellas las debe realizar en su totalidad.

Antes de proceder a la mejora de los procesos es menester la estandarización de los mismos. Ello se realiza mediante el proceso denominado EREA (Estandarizar – Realizar – Evaluar – Actuar). Una vez puesto bajo control el proceso puede pensarse en mejorar el mismo a los efectos de reducir sus tiempos o plazos de realización o respuesta, reducir sus niveles de fallos e insatisfacciones, y mejorar los niveles de productividad y costos.

### **Las 5 "S"**

Las 5 "S" es una fenomenal herramienta o procedimiento consistente en: Separar lo necesario de lo innecesario. Ello permite numerosos resultados positivos, pudiendo mencionarse los siguientes: a) Ahorro de espacio físico; b) Detectar elementos, herramientas o documentación extraviada; c) Detectar mudas (desperdicios) y clasificarlos; d) Reciclar elementos para usos varios; y e) Genera un espacio de trabajo más amplio para el desarrollo de las tareas.

En relación a lo necesario ubicarlo y ordenarlo de manera tal de lograr su más fácil detección. Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar es una forma clara de definir este segundo punto. De tal forma se evita la pérdida de elementos, su más fácil detección disminuyendo los tiempos de búsqueda.

Limpieza del lugar de trabajo, incluyendo máquinas y equipos. Genera un lugar más agradable, motivante y seguro para la realización de las actividades. Contribuyendo además a un mejor mantenimiento de las instalaciones y máquinas. Aseo personal y utilización de elementos necesarios (ej.: guantes, anteojos protectores, cascos). Produce mayor motivación en los empleados, disminuyendo los niveles de accidentes y enfermedades; produce una mejor imagen tanto interna como externa.

Disciplina, repitiendo una y otra vez los pasos anteriores. Consistente en mantener y mejorar los niveles de orden, cuidado, limpieza y seguridad, contribuyendo de tal forma a mejorar la autoestima del personal.

El método Kaizen es una herramienta de calidad proveniente de la filosofía japonesa que busca una mejora continua de todos aspectos de la organización, incluyendo a las personas que forman parte de ella. El objetivo primero y fundamental es mejorar para dar al cliente o consumidor el mayor valor agregado, mediante una mejora continua y sistemática de la calidad, los costes, los tiempos de respuestas, la variedad, y mayores niveles de satisfacción.

### **Principales Sistemas kaizen**

Los siguientes son los principales sistemas que debe establecerse apropiadamente, con el fin de lograr el éxito de una estrategia Kaizen.

- Control de calidad total / Gestión de Calidad Total (TPM)
- Un sistema de producción justo a tiempo (JIT)
- Mantenimiento productivo total (TQM)
- Despliegue de políticas
- Un sistema de sugerencias
- Actividades de grupos pequeños

### **Control De Calidad Total/ Gerencia De Calidad Total = TQC/TQM.**

Uno de los principios de la gerencia japonesa ha sido el control de calidad total, abarca todos los aspectos de la gerencia. Q, que significa calidad (quality) tiene prioridad, pero también existen otras metas a saber, costo y entrega. La T en TQC/TQM significa total, involucra a todos en la organización, desde la alta gerencia hasta gerentes de nivel intermedio, supervisores y trabajadores de la zona de producción. Se extiende, a proveedores, distribuidores y mayoristas. También se refiere al liderazgo y

desempeño de la alta gerencia. La C se refiere a control o control de procesos. En TQC/TQM, los procesos clave deben identificarse, controlarse y perfeccionarse continuamente, con el fin de mejorar los resultados.

### **Sistema de Producción Justo a Tiempo (JIT)**

Sistema de producción que se orienta a la eliminación de actividades de todo tipo que no agregan valor y al logro de un sistema de producción ágil y suficientemente flexible que de cabida a las fluctuaciones en los pedidos de los clientes. Este sistema está sustentado en conceptos como: Takt (el tiempo que se requiere para producir una unidad) versus tiempo de ciclo, flujo de una pieza, producción de atracción, jidohka (autonomación), celdas en forma de U y reducción de estructuras y este es el JIT.

### **Mantenimiento Productivo Total (TPM).**

TPM se orienta a la maximización de la eficacia de los equipos a lo largo de su vida útil y es el complemento del TQM que hace énfasis en el mejoramiento del desempeño gerencial general y la calidad.

### **Despliegue de Políticas.**

Ahora para que la estrategia kaizen se oriente a hacer mejoramientos, su impacto puede ser limitado si todas las personas participan en kaizen por amor al kaizen, sin ninguna meta específica. Debe establecer objetivos claros para guiar a cada persona y asegurarse de suministrar liderazgo para las actividades kaizen dirigidas hacia el logro de objetivos.

### **Sistema de Sugerencias.**

Un sistema de sugerencias funciona como una parte integral del kaizen orientado a individuos, y hace énfasis en los beneficios de elevar el estado de ánimo mediante la participación positiva de los empleados. No esperan

cosechar grandes beneficios económicos de cada sugerencia. La meta primaria es desarrollar empleados con mentalidad kaizen y autodisciplina. Otro contraste con la gerencia occidental, que hace énfasis en los beneficios económicos e incentivos financieros de los sistemas de sugerencias.

### **Actividad de Grupos Pequeños**

Una estrategia kaizen incluye actividades de grupos pequeños: grupos informales, voluntarios; grupos que se organizan dentro de la empresa para llevar a cabo tareas específicas en un ambiente de taller. Diseñados para tratar no sólo problemas de calidad, sino también aspectos como costo, seguridad y productividad, los círculos de calidad pueden considerarse como actividades kaizen orientadas a grupos. La gerencia desempeña un papel invisible pero fundamental en el respaldo de tales actividades.

#### **2.2.1 Bases Legales**

Para esta investigación se utilizó la normativa legal vigente, las siguientes leyes utilizadas se mencionan a continuación:

#### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**

En la Constitución Bolivariana de Venezuela (1999), se encuentra una serie de normas que rigen a la nación, en la cual se puede encontrar algunos artículos con relación al objeto de estudio de esta investigación, entre los cuales se puede mencionar:

#### **En el Capítulo VII, De los Derechos Económicos:**

**Artículo 117:** establece: “Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como una información adecuada y no

engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen; a la libertad de elección y a un Trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.”

En el cumplimiento con lo establecido en la Ley de Simplificación de Trámites Administrativos, específicamente en el capítulo III:

**Artículo 37:** establece a “La Administración Pública organizará y promoverá cursos de capacitación del personal, a fin de incentivar la mejora en la prestación del servicio de trámites administrativos”. Dichos cursos versarán, entre otras, sobre las siguientes áreas:

1. Atención al público.
2. Simplificación de trámites y diseño de formularios.
3. Conservación y destrucción de documentos.

**Artículo 42:** “Para el establecimiento del servicio de atención al público se emplearán racionalmente los recursos humanos, materiales y presupuestarios de los que dispone cada órgano o ente de la Administración Pública, procurando su automatización y haciendo particular énfasis en suministrar una adecuada capacitación al personal que se encargará de la misma.”

#### **En el Capítulo V. Título VI.**

**Artículo 67:** numeral 5 “Propiciar la organización periódica de cursos de capacitación del personal al servicio de la Administración Pública en materia de atención al público.”

En concordancia con la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.

**Artículo 37:** Cada entidad del sector público elaborara en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, las normas, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimiento y demás instrumentos o métodos específicos para el funcionamiento del sistema de control internos.

### **2.2.2 Definición de Términos Básicos**

Según Tamayo (1993), define "es la aclaración del sentido en que se utilizan las palabras o conceptos empleados en la identificación y formulación del problema." (Pág. 78).

**Calidad:** Se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el [cliente](#) tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

**Competitividad:** Capacidad de una [organización](#) pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

**Continuo:** Que no se interrumpe y se prolonga durante largo tiempo con la misma intensidad. Constante.

**Desperdicios:** Es el mal aprovechamiento que se realiza de alguna cosa o de alguien.

**Facilitador:** Persona que ayuda a un grupo a entender los objetivos comunes y contribuye a crear un plan para alcanzarlos sin tomar partido, utilizando

herramientas que permitan al grupo alcanzar un consenso en los desacuerdos preexistentes o que surjan en el transcurso del mismo.

**Herramientas:** Es un objeto elaborado a fin de facilitar la realización de una actividad cualquiera sea esta.

**Kaizen:** Es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva.

**Mejorar:** Es adelantar, acrecentar algo, haciéndolo pasar a un estado mejor.

**Mejoramiento:** Patrón estable de actividad colectiva mediante la cual la organización genera y modifica sistemáticamente sus rutinas de operación en busca de una mejora en su efectividad.

**Optimizar:** Conseguir que algo llegue a la situación óptima o dé los mejores resultados posibles.

**Optimización:** Un proceso que conduce a la solución óptima de un problema. Con solución óptima queremos decir mejor en algún sentido que cualquier otra solución.

**Producto:** Un producto es una opción elegible, viable y repetible que la oferta pone a disposición de la demanda, para satisfacer una [necesidad](#) o atender un [deseo](#) a través de su uso o consumo.

**Programa:** Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios, para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

Arias (2001), señala que “la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el cómo se realizará el estudio para responder el problema planteado” (Pág. 47).

#### **3.1 Tipo de Investigación**

Según Sabino (2007), “son aquellos trabajos donde nuestra preocupación se centra en determinar los orígenes o las causas de un determinado conjunto de fenómenos. Su objetivo, por lo tanto es conocer por qué suceden ciertos hechos, analizando las relaciones causales existentes o al menos, las condiciones en que ellos se producen. Este es el tipo de investigación que más profundiza nuestro conocimiento de la realidad porque nos explica la razón de las cosas.”

La investigación a desarrollar es de tipo descriptiva ya que el propósito de la misma es describir situaciones y eventos.

Según Sampieri (1998) expresa que:

"Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupo, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido análisis"

Arias (2006), expresa que:

"La investigación descriptiva consiste en 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 con el nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (Pág. 24)."

### **3.2.1 Diseño de la Investigación**

La investigación fue considerada de campo por permitir un análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y sus factores constituyentes. Además de que la misma se realizó directamente y en su forma detallada dentro de la Dirección de Catastro.

Cázares y Zamudio (2000), consideran que:

"La investigación de campo es aquella en que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador. Consiste en la observación, directa y en vivo, de cosas, comportamiento de personas, circunstancia en que ocurren ciertos hechos; por ese motivo la naturaleza de las fuentes determina la manera de obtener los datos (Pág. 18)"

Sabino (2000), define que:

"Son los que se refiere a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recoge de forma directa de la realidad mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo"

### **3.2.2 Técnica de Recolección de Información**

Las técnicas representan las herramientas del autor para acercarse a los fenómenos de estudio y obtener los datos correspondientes que le permitieron alcanzar los objetivos planteados al inicio del proyecto.

Según Sabino (2007), define "las técnicas de recolección de datos como un recurso que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información"

Según Tamayo (2003), "la recolección de datos es la etapa del proceso de investigación que sucede en forma inmediata al planteamiento del problema."

Para la recolección de datos para el análisis de esta información se aplicaron técnicas como, la aplicación de encuestas, y la observación directa.

### **3.2.3 Técnica de Análisis de Datos**

Carlos B. (2001), define que "Es una ciencia con base matemática referente a la recolección, análisis e interpretación de datos, que busca explicar condiciones regulares en fenómenos de tipo aleatorio".

Una vez concluido el proceso de recaudación de información, se tiene un conjunto de datos, que es necesario tabular o sintetizar; es decir reunirlos, clasificarlos, organizarlos y presentarlos en cuadros estadísticos, gráficos o relaciones de datos, con la finalidad de facilitar sus análisis e interpretación, mediante el siguiente orden metodológico.

- Sintetizar la información recabada en cuadros estadísticos, gráficas o relaciones de datos.
- Analizar la información mediante un estudio cualitativo.
- Interpretar los resultados en concordancia con el problema en estudio.

### **3.3 Fases Metodológicas**

Se denomina Proyecto Factible dada que la elaboración de la propuesta es viable, destinada atender necesidades específicas a partir de un diagnóstico.

Arias, (2006), señala: "Que se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización". (Pág.134),

**3.3.1 Fase I: Diagnostico de la situación actual de la gestión de la Dirección de Catastro de la Alcaldía del Municipio Valencia.** En esta fase se utilizara la observación directa y la encuesta, dichas técnicas serán aplicadas sobre una población específica de (23) personas, la cual será sometida a estudio.

Se realizó la encuesta con preguntas tipo cerradas, pues en ella solo se otorga al encuestado la posibilidad de escoger entre un número limitado de respuestas posibles Si ó No. Se aplica por su posibilidad de procesamiento

matemático, ya que guarda una estricta homogeneidad, sus respuestas resultan comparadas y agrupables.

### **Encuesta**

Según Fidias, A. (2006), “la encuesta se define como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”.

Según Fidias, A. (2006), “las encuestas cerradas o dicotómicas son aquellas que establecen previamente las opciones de respuesta que puede elegir el encuestado; cuando se ofrecen sólo dos (2) opciones de respuestas”.

Realizó las encuestas a los trabajadores, los cuales son los que están directamente involucrados con el mismo, y son los indicados en ofrecer la información requerida para el estudio.

Por otra parte, y para reforzar la recolección de datos por parte de la investigación se aplicara la:

### **Observación**

Según Silva M (2006) define la observación como:

"Es una de las técnicas mas importantes que se utilizan en cualquiera de las modalidades de la investigación. Puede ser definida como el examen atento a diferentes aspectos de un fenómeno a fin de estudiar características y comportamientos dentro del medio donde se desenvuelve (Pág.107)."

### **Población y Muestra**

#### **Población**

Según Seltiz (1974), una población se define como: “El conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. (Pág. 21). En tal sentido, la población que participó en este estudio, estuvo conformada por la Dirección de Catastro que, a su vez, se subdivide en cuatro (4) departamentos:

Departamento Legal, Departamento Técnico, Departamento Catastral y Departamento de Regularización de Tierra. Pero para efecto de la investigación se seleccionaron varios puestos de trabajo; teniéndose en su totalidad (23) personas distribuidas entre los departamentos antes mencionados, que conformaron la población objeto de estudio.

**Cuadro 1.** Resumen de los puestos de trabajo a analizar en la Dirección de Catastro.

<b>Descripción</b>	<b>Nº Población</b>
Departamento Legal	1
Departamento Catastral	9
Departamento Técnico	7
Departamento de Regularización de Tierras	6
<b>Total</b>	<b>23</b>

### **Muestreo**

Según Chávez (2001), “El muestreo son las operaciones que se realizan para seleccionar la muestra que sobre la cual se realizará la investigación, es decir que esta sería la técnica empleada para escoger a los sujetos, objetos o fenómenos.

Para Parra (2003), “Un muestreo No Probabilístico corresponde a procedimientos de selección de muestras en donde intervienen factores distintos al azar.”

### **Muestreo Intencional u Opinático**

Según Arias (2006), define “Es aquel donde los elementos muestrales son escogidos en base a criterios o juicios preestablecidos por el investigador.”

Parra (2003), lo describe como “Este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras representativas mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos” (p. 25).

### **Muestra**

Según Balestrini (2001), define “Como una parte o subconjunto de la población, esta podrá representar o en buena forma a la población y su tamaño dependerá del tipo de estudio que se desee realizar y de acuerdo a la profundidad del mismo. Donde hay que considerar varios factores entre ellos el tipo de distribución y el nivel de significación estadística, para poder seleccionarla, lo cual forma parte de la estadística inferencial”. En esta investigación se utilizó un muestreo No probabilístico Opinático o Intencional, ya que se seleccionó la muestra por (23) empleados conformada por cada uno de los departamentos de Dirección de Catastro.

**3.3.3. Fase II: Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para evaluar la gestión de la Dirección de Catastro de la Alcaldía del Municipio Valencia.** Con el fin de estructurar las posibles alternativas que se pueden presentar para llegar a las posibles soluciones del problema mediante el análisis de Matriz DOFA o FODA.

Carnal, (1993) presenta, “El FODA dinámico, que no compara factores internos y externos, sino que relaciona experiencias del pasado con opciones de desarrollo del futuro. Fortalezas se interpretan como éxitos en el pasado - las Debilidades como errores en el pasado. Eliminar errores habilita aprendizaje e innovación. Su aplicación en áreas críticas tiende a mediar conflictos, incrementa la motivación entre todos los participantes y orienta a soluciones. Contiene principios básicos de aprendizaje y genera procesos de innovación altamente participativos.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.)

permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

**Fortalezas:** Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

**3.3.4 Fase III: Diseño de un programa de mejoramiento continuo para la Dirección de Catastro de la Alcaldía del Municipio de Valencia.** La presente investigación pretende estructurar bajo la metodología Kaizen; la ejecución y la aplicación de acciones en esta Dirección en particular, proceso en el cual no solo busca la solución del problema sino que a su vez busca la posibilidad de involucrar al personal desde los diferentes niveles de jerarquización con la finalidad de que aporten ideas o posibles soluciones.

Es fundamental expresar que la propuesta de este trabajo de grado se realizó en los siguientes aspectos:

- Presentación de la Propuesta.
- Justificación de la Propuesta.
- Objetivo General
- Objetivos Específicos
- Desarrollo de la Propuesta
- Estudio de Factibilidad

## CAPÍTULO IV

### Resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de la observación directa y a su vez, se presenta la tabulación y procesamiento de los datos, obtenidos como resultado luego de aplicar el cuestionario al personal que labora en la Dirección de Catastro; este fue elaborado con el fin de conocer y evaluar ciertos aspectos considerados importantes que mostraron resultados preliminares sobre la situación actual.

Ya recabados los datos necesarios para levantar el diagnóstico que dará pie a la propuesta de Mejoramiento Continuo bajo la Metodología Kaizen en la Dirección de Catastro, fue necesario organizarlas, clasificarlas y tabularlas para estructurar la información integral pertinente, obteniéndose los resultados que se presentaran a continuación en las siguientes fases:

#### **Fase I. Diagnóstico de la situación actual de la gestión de la Dirección de Catastro de la Alcaldía del Municipio Valencia.**

En esta fase se utilizaron dos tipos de instrumentos para recopilar la información, el primer mediante la aplicación de la ficha de observación directa (cuadro N° 2), la cual fue estructurada en cinco (5) ítem abarcando diferentes aspectos para establecer y determinar las posibles causantes o fallas; que se presentan en la Dirección de Catastro de la Alcaldía de Valencia del Municipio Valencia-Edo-Carabobo.

Según Tamayo (1991) es definida como:

"El instrumento que nos permite ordenar, y clasificar los datos consultados, incluyendo nuestras observaciones y críticas, facilitando así la redacción del escrito (Pág.98)."

Según Bavaresco (1992): es definida como:

"El cuadro como instrumento de observación es fundamental para el análisis de datos, permitiendo el registro de hechos objetivos tomados mediante la observación directa de los mismos. (Pág.32)."

En este sentido se procedió a comprobar y constatar cada uno de los aspectos ya observados, a partir de la información registrada en el cuadro se realizó un análisis de cotejo.

El segundo instrumento mediante la aplicación de la encuesta tipo escrita que consto de diez (10) preguntas las cuales fueron expresada por una serie de preguntas tipo cerradas, las cuales establece sólo dos (2) alternativas de respuesta "Si o No". A continuación se presentan los resultados obtenidos de las encuestas; ya analizadas y organizada toda la información a través de un procedimiento lógico; se realizara un análisis de cada una de las preguntas; reflejados en porcentajes y representados en unidades, a continuación se detallan los análisis de la lista de cotejo y la encuesta:

**FICHA DE OBSERVACIÓN REALIZADA EN LA DIRECCION DE CATASTRO DE LA ALCALDIA DE VALENCIA**  
**Periodo de Observación desde 01/08/2015 al 15/08/2015**

Ítem	Aspecto	Presente	Ausente	Observación
1	<b>Documentos:</b> Existencia de un Manual de Normas y Procedimientos Actualizado.		ü	Desde el año 2009 se encuentra en desarrollo la actualización del mismo.
	Digitalización de los documentos.		ü	De ocho (8) parroquias que maneja la Dirección para una ponderación del 100% se diría que el 20% esta digitalizado.
	<b>Archivo:</b> Existe facilidad para la ubicación de documentos.		ü	Los vagones están al máximo de su capacidad. Actualmente hay expedientes en el suelo lo que dificulta su ubicación.
	Existe evidencia de registro de conformidad de los procesos.		ü	No existe ningún tipo de registro que tabule la eficacia y efectividad.
2	<b>RRHH:</b> Existe conocimiento para la realización del trabajo y las diferentes operaciones.	ü		El personal que labora en la Dirección tiene el conocimiento y la capacidad; sin embargo requiere de nuevos conocimientos.
	Cada miembro del grupo desarrolla con habilidad su tarea.	ü		Todos las desarrollan sin ningún tipo de problema.
	Existen relaciones humanas entre los miembros del grupo y sus dirigentes.		ü	De un 100% solo un 15% tiene relación directa con sus dirigentes.
3	<b>Equipo:</b> Existen equipos y herramientas.	ü		No 100 % operativamente
	<b>Material:</b> Existen útiles de trabajo para la realización de las labores.	ü		

	<b>Mobiliario:</b> Existen sillas, escritorios o mesas de trabajos.	ü		100 % operativamente únicamente las sillas
	<b>Espacio:</b> Existe espacio suficiente para cada módulo de trabajo.		ü	La Dirección tiene más de 5 años sin ser remodelada. Se comienza la remodelación en el mes de febrero para ser finalizada en agosto. Se paralizó en Junio ocasionando incomodidad en sus trabajadores. Se retomó en agosto y sin fecha de culminación.
4	<b>Gerencia y motivación:</b> Existe motivación para los miembros del grupo.		ü	Ninguna ni en lo personal y financiero.
	Existen recursos materiales y financieros para mejorar las habilidades, conocimientos y necesidades del personal.		ü	No tengo conocimiento.
	Existen registros apropiados que demuestre el nivel de conocimiento, habilidades, destrezas y experiencias de su personal.		ü	Ninguno ya que el director no se entrevista con la mayoría de su personal.
	Se da a conocer a los miembros del grupo lo bien que se está realizando el trabajo.		ü	Ausencia de reuniones por parte del director.
	Existe evidencia de revisión y mejora en los procesos.		ü	No tengo conocimiento
	Se miden los objetivos y se establecen acciones correctivas para asegurar la mejora continua.		ü	No tengo conocimiento
5	<b>Ambiente:</b> Existe seguridad en el ambiente de trabajo.		ü	A causa de la remodelación todo se encuentra en desorden y ausencia de seguridad.
	Las áreas están debidamente protegidas.		ü	
	Existen condiciones higiénicas favorables.		ü	
	Existe orden y cuidado en el ambiente.		ü	
	Existen condiciones de trabajo conforme a la tarea que se ejecuta.		ü	

### Análisis de la lista de Cotejo:

Luego de evaluar ciertos aspectos considerados estratégicos que mostraron resultados preliminares sobre la situación actual de la Dirección de Catastro, se observó: en primera instancia que en el aspecto correspondiente al manual de normas y procedimientos podemos observar que desde que al año 2009 está en proceso de actualización; el mismo se encuentra ausente; considerando este un instrumento indispensable para la organización y orientación de los procesos de quienes los ejecutan. Al igual que el área del archivo no cuenta con una excelente distribución para la ubicación de los expedientes. En el segundo ítem relacionado con el recurso humano, se observó que la Dirección cuenta con el personal requerido para realizar las labores que le son asignadas y este se encuentra capacitado. En el diagnóstico al personal del departamento con respecto a si existe un buen ambiente entre las relaciones humanas entre jefes y empleados se arrojaron los siguientes resultados. no existe una buena comunicación con el jefe inmediato debido a que en ocasiones esporádicas no son tomadas en cuenta las ideas o sugerencias respecto al trabajo que se realiza así como algunas veces no se comunica oportunamente los cambios de las decisiones del jefe en la manera de resolver los problemas que surgen en el trabajo. Observando que regularmente no existe una buena comunicación lo que origina un ambiente de trabajo desalentador.

Los resultados observados en el gráfico conforme a los equipos, materiales, mobiliario y espacio actual de la oficina, se consideran favorables ya que para la prestación de los servicios estos se encuentran operativos de su entorno comprobando su funcionamiento.

Por otro lado, de acuerdo al ítem de gerencia y motivación podemos observar que la mayoría del personal de la oficina se esfuerza en su trabajo para poder recibir un mejor sueldo, el cual puede mejorar debido a su esfuerzo y capacidad, además se siente a gusto de formar parte de la empresa, pero

también no debemos perder de vista que el principal motivo por el cual los empleados del departamento se encuentran desmotivados es debido a que casi nunca se reconoce el esfuerzo del trabajador al realizar sus actividades. De igual forma no reciben ningún tipo de capacitación para mejorar sus habilidades y destrezas.

Otro hallazgo, es que el ambiente de trabajo no es el más adecuado ya la Dirección de catastro se encuentra en remodelación; por lo que afecta al personal tanto en sus actividades como sus condiciones físicas. Es importante mencionar toda organización debe contar con excelentes condiciones tanto externas como internas que permitan el buen desenvolvimiento de sus actividades para asegurar el éxito del mismo.

En conclusión la eficiencia de los procesos empresariales depende en gran medida del Recurso Humano, en tal sentido las empresas u organizaciones, deben eficientemente inducirlo al desempeño correcto de sus funciones, además de tomar todas las previsiones necesarias para que este se desenvuelva con seguridad a la hora de realizar sus tareas; y de esta manera poder obtener resultados óptimos en función a sus objetivos organizacionales.

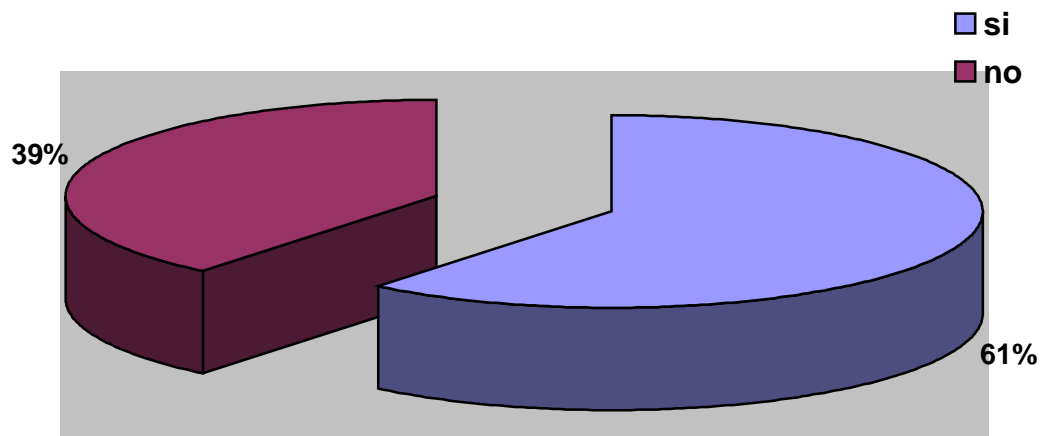
A continuación se presentan los resultados de las encuestas.

**Ítem 1.** ¿Conoce la existencia de un Manual de Normas y Procedimientos en la Dirección de Catastro?

**Tabla 1** Existencia del Manual de Normas y Procedimientos

ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	61%
No	9	39%
Total:	23	100%

**Fuente:** Herrera F (2015)



**Gráfico 1:** Existencia del Manual de Normas y Procedimientos

**Fuente:** Herrera F (2015)

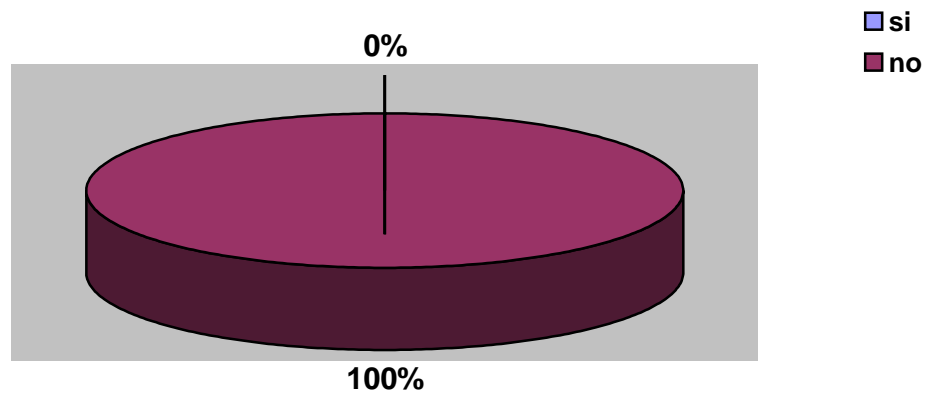
**Análisis:** El 61% de los encuestados respondió **SI**, que equivale a 14 personas que laboran en el área involucrada, el cual aseguran que conocen la existencia del manual de normas y procedimientos. Sin embargo el 39% equivalente a 9 personas dicen desconocer la existencia del manual.

**Ítem 2.** ¿Considera que actualmente el área del archivo se encuentra en condiciones para la ubicación de expedientes relacionados con los trámites que procesa la Dirección?

**Tabla 2 Actualmente el área del archivo se encuentra en condiciones para la ubicación de expediente.**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	23	100%
Total:	23	100%

**Fuente:** Herrera F (2015)



**Gráfico 2: Actualmente el área del archivo se encuentra en condiciones para la ubicación de expediente.**

**Fuente:** Herrera F (2015)

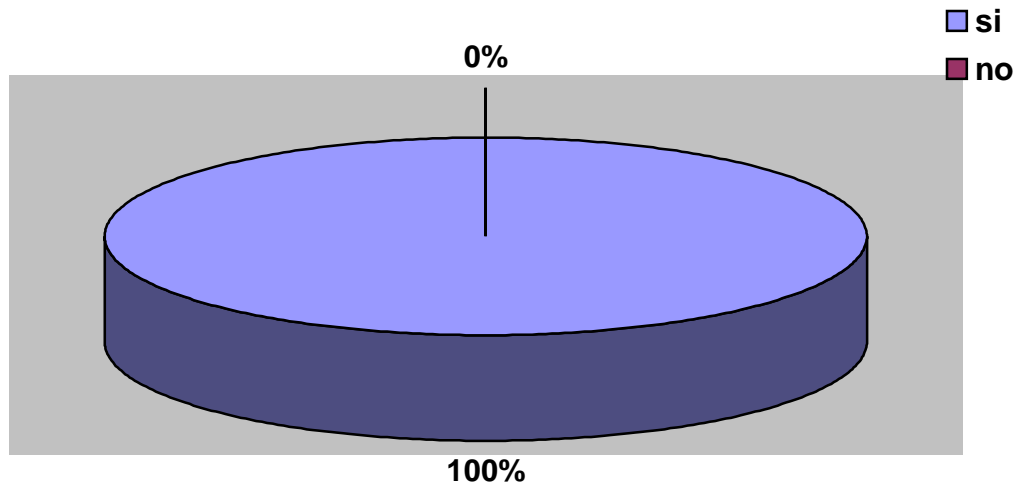
**Análisis:** El 100% de los encuestados respondió **NO**, que equivale a las 23 personas, que laboran en el área involucrada, evidenciándose que el área del archivo no está en condiciones para la ubicación de sus expedientes

**Ítem 3.** ¿Considera que los documentos de los expedientes deberían estar Digitalizados?

**Tabla 3 Documentos deberían ser Digitalizados**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	100%
No	0	0%
Total:	23	100%

**Fuente:** Herrera F (2015)



**Gráfico 3: Documentos deberían ser Digitalizados**

**Fuente:** Herrera F (2015)

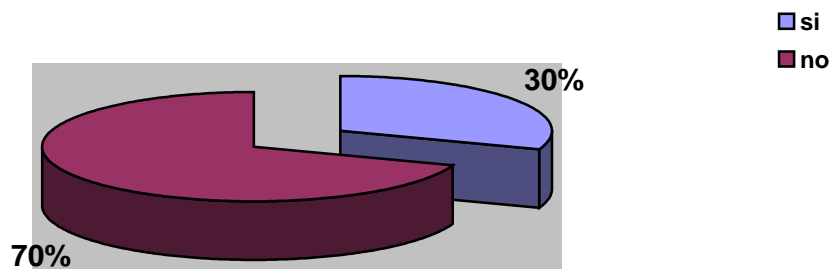
**Análisis:** Se puede evidenciar por medio de la grafica, que el 100% de los empleados afirman que cada documento debería estar digitalizado; ya que mejoraría el tiempo de ubicación de los mismos, para la ejecución de los procesos y ejecución en tiempos de respuesta.

**Ítem 4.** ¿Está satisfecho con las relaciones humanas que existe entre los miembros del grupo y sus dirigentes?

**Tabla 4 Satisfacción con las relaciones humanas que existe entre los miembros del grupo y sus dirigentes.**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	30%
No	16	70%
Total:	23	100%

**Fuente:** Herrera F (2015)



**Gráfico 4: Satisfacción con las relaciones humanas que existe entre los miembros del grupo y sus dirigentes.**

**Fuente:** Herrera F (2015)

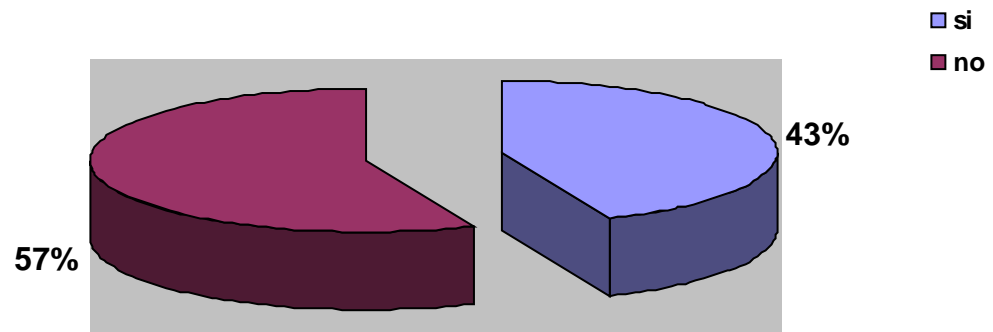
**Análisis:** De los 23 encuestados, el 70% afirma **NO** estar satisfecho con las relaciones existentes entre cada miembro y sus dirigentes; el 30% restante afirma estar satisfecho. Estos resultados indican que la Dirección debería trabajar más por la integración de cada uno de sus miembros implementado programas de satisfacción y compañerismo.

**Ítem 5.** ¿Los equipos, muebles, herramientas, materiales y espacio le permiten realizar su trabajo cómodamente?

**Tabla 5** Los equipos, muebles, herramientas, materiales y espacio le permiten realizar su trabajo cómodamente.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	43%
No	13	57%
Total:	23	100%

**Fuente:** Herrera F (2015)



**Gráfico 5:** Los equipos, muebles, herramientas, materiales y espacio le permiten realizar su trabajo cómodamente.

**Fuente:** Herrera F (2015)

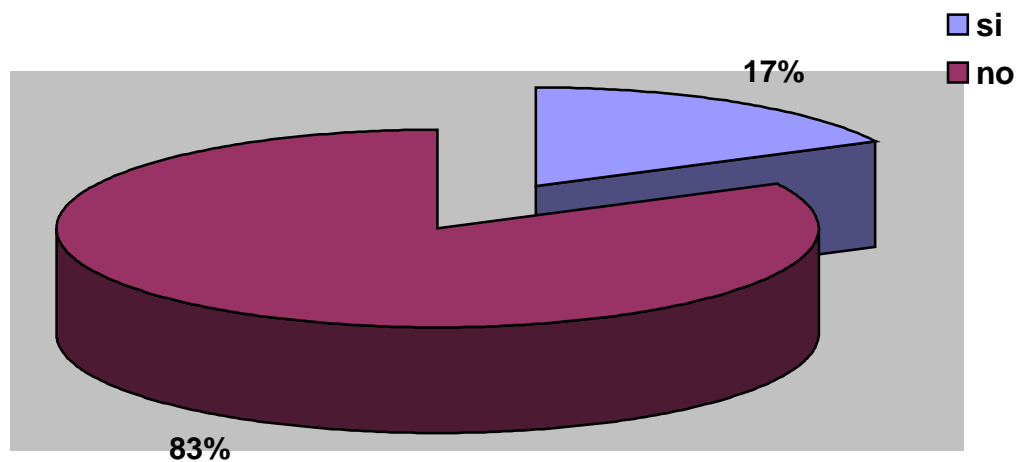
**Análisis:** De los encuestados el 43% opino que **SI** son adecuados cada uno de los implementos para la realización de su trabajo, mientras que el 57% opina que **NO** se encuentran cómodos para la realización de las tareas que involucran su trabajo, por lo que se debe mejorar cada uno de las áreas, herramientas, equipos que la Dirección maneja; a fin de que las condiciones sean las mas optimas para el personal que labora en ellas.

**Ítem 6.** ¿Cree usted que existe algún tipo de motivación en lo personal y financiero para sentirse satisfecho por el trabajo realizado en la Dirección?

**Tabla 6** Existencia de motivación en lo personal y financiero.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	17%
No	19	83%
Total:	23	100%

**Fuente:** Herrera F (2015)



**Gráfico 6:** Existencia de motivación en lo personal y financiero.

**Fuente:** Herrera F (2015)

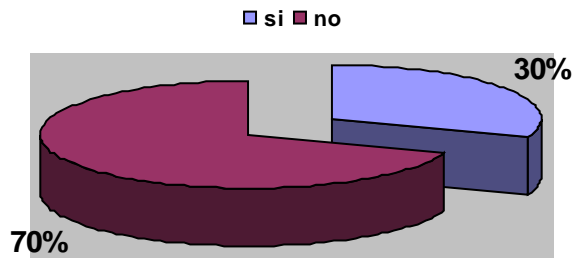
**Análisis:** De acuerdo a esta pregunta se obtuvo un 17%, en representación de 4 personas que laboran en la unidad, consideraron que **SI** existe motivación tanto en lo financiero y personal, a diferencia de un 83% que **NO** se siente motivados. Esto puede traer como consecuencia falta de interés en el desempeño de sus labores y a su vez falta de crecimiento personal.

**Ítem 7.** ¿La organización le proporciona la capacitación y adiestramiento para mejorar las habilidades y desempeño de rendimiento en el trabajo?

**Tabla 7.** Existe capacitación y adiestramiento para mejorar las habilidades y desempeño.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	30%
No	16	70%
Total:	23	100%

**Fuente:** Herrera F (2015)



**Gráfico 7:** Existe capacitación y adiestramiento para mejorar las habilidades y desempeño.

**Fuente:** Herrera F (2015)

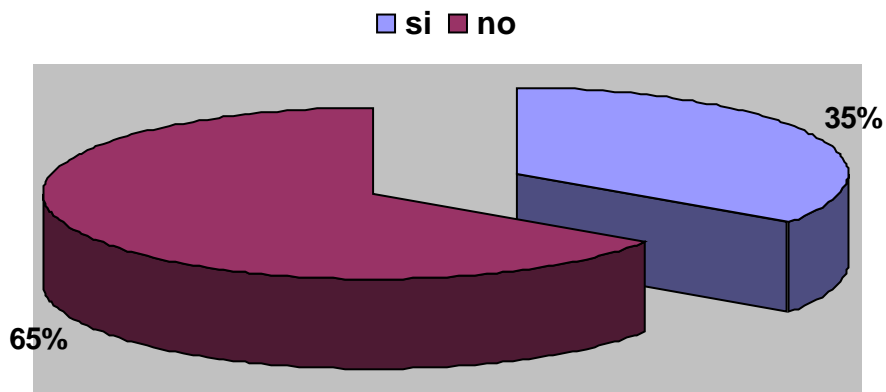
**Análisis:** el 70% considera que **NO** hay ningún tipo de capacitación y adiestramiento en los departamentos para mejorar la capacitación y adiestramiento y el 30% considera que **SI** existe capacitación, se puede evidenciar una diferencia notoria la cual permite hacer énfasis en que la organización debería de comprometerse a promover la capacitación frecuente de su personal.

**Ítem 8.** ¿Cree usted que existe orden, cuidado y el ambiente le resulta estéticamente agradable?

**Tabla 8.** Existe orden, cuidado y el ambiente es estéticamente agradable.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	35%
No	15	65%
Total:	23	100%

**Fuente:** Herrera F (2015)



**Gráfico 8:** Existe orden, cuidado y el ambiente es estéticamente agradable.

**Fuente:** Herrera F (2015)

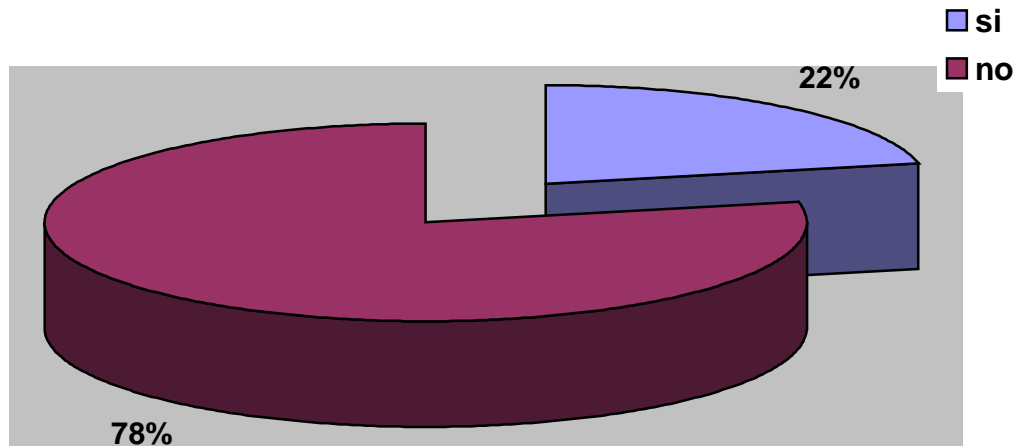
**Análisis:** Por medio del resultado obtenido se evidencia que 35% cree que **SI** existe orden y cuidado en las áreas donde laboran, a diferencia del restante reflejado por un 65% que **NO** existe orden ningún tipo de orden por lo que les resulta un ambiente desagradable.

**Ítem 9.** ¿Se da a conocer a los miembros del grupo lo bien que se está realizando el trabajo?

**Tabla 9.** Se da a conocer a los miembros del grupo lo bien que se está realizando el trabajo.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	22%
No	18	78%
Total:	23	100%

**Fuente:** Herrera F (2010)



**Gráfico 9:** Se da a conocer a los miembros del grupo lo bien que se está realizando el trabajo.

**Fuente:** Herrera F (2015)

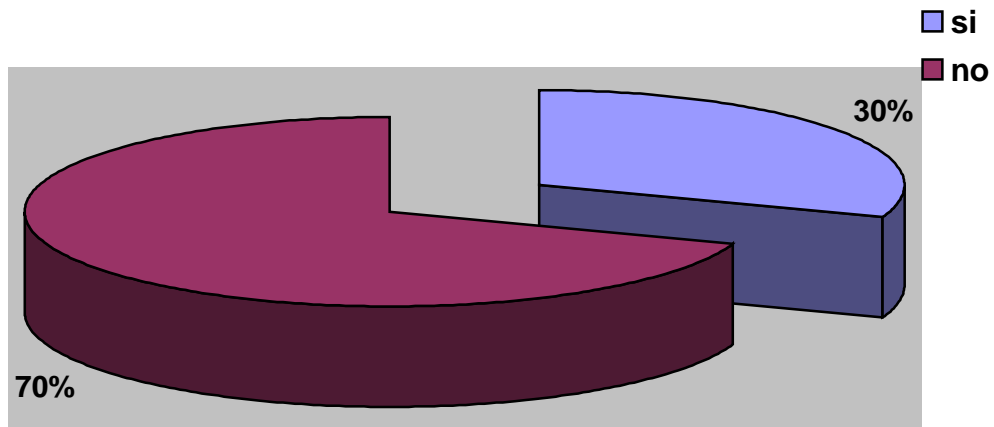
**Análisis:** el 22% considera que **SI** se da a conocer al personal a los miembros lo bien que se desarrollan los trabajos en la Dirección de Catastro. Sin embargo el restante reflejado en un 78% opina lo contrario.

**Ítem 10.** ¿Cree usted que la Dirección mide los objetivos y establece acciones correctivas para asegurar la mejora continua?

**Tabla 10.** Se miden los objetivos y establece acciones correctivas para asegurar la mejora continua.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	30%
No	16	70%
Total:	23	100%

**Fuente:** Herrera F (2015)



**Gráfico 10:** Se miden los objetivos y establece acciones correctivas para asegurar la mejora continua.

**Fuente:** Herrera F (2015)

**Análisis:** el 70% representado por 16 personas pertenecientes a la Dirección respondió que **NO**, esto indica que la Dirección debe asegurarse de medir continuamente los objetivos para realizar acciones de corrección y así asegurar su mejora.

**Fase II: Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para evaluar la gestión de la Dirección de Catastro de la Alcaldía del Municipio Valencia.**

En la segunda fase se realizó el análisis para determinar aquellos factores que podían repercutir o influir positivamente o negativamente a la Dirección de Catastro. El análisis se determinó mediante el cruce o unión de las fortalezas y oportunidades con las debilidades y amenazas, formando la matriz DOFA, con la finalidad de crear estrategias que mitiguen o reduzcan cada una de las condiciones presentes de la organización tanto a nivel personal y de recursos; para el desarrollo de cada una de sus actividades. Lo que conlleva una mejor utilización de los recursos, reflejándose mediante acciones correctivas para el logro de los objetivos planteados.

Con este análisis la Dirección de Catastro puede conocer sus principales aspectos ya sean favorables o desfavorables, además de permitir y mejorar la motivación del personal, dado que estos podrán observar que la organización les brinda condiciones adecuadas para el desarrollo de sus actividades.

<p><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b>FORTALEZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Contar con personal de amplios conocimientos y trayectoria en el área.</li> <li>· Destreza por parte del personal para dar solución a las crecientes demandas para la realización de los procesos.</li> <li>· Calidad en la prestación de servicios permanentes que resguarde la información catastral.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· No existe capacitación o adiestramiento para mejorar las habilidades y destrezas de su personal.</li> <li>· Escasez de recursos económicos y financieros.</li> <li>· La mayoría de los empleados desconocen del manual de normas y procedimientos.</li> <li>· Falta de capacidad tecnológica para cumplir con los objetivos de la organización.</li> <li>· La mayoría de sus trabajadores no se sienten motivados económicamente.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Capacitar al personal constantemente en talleres, cursos de actualización.</li> <li>· Organización 100% afianzada y comprometida en la formación y conservación de sus procesos.</li> <li>· Creciente demanda en los servicios inmobiliarios del municipio de Valencia.</li> </ul>	<p><b>Estrategia FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Aprovechar el conocimiento del personal para mejorar sus habilidades y destrezas. (F1-O1).</li> <li>· La organización debe aprovechar la destreza de su personal para afianzar la conservación de sus procesos. (F2-O2).</li> <li>· Ampliar la calidad de los servicios que resguarden la información catastral permanentemente. (F3-O3).</li> </ul>	<p><b>Estrategia DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Capacitar al personal constantemente en talleres, cursos y actualizaciones. (D1-O1).</li> <li>· Asegurar los recursos económicos para seguir brindando los servicios de conservación de los procesos. (D1-O2).</li> <li>· Aprovechar la creciente demanda para asegurar y actualizar la capacidad tecnológica que permitan cumplir con los objetivos de la organización. (D3-O3).</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Falta de organización en el orden y espacio para cada modulo de trabajo, a fin de que cada empleado realice su trabajo cómodamente.</li> <li>· Inflación constante que no permiten con la culminación de la remodelación de la Dirección de Catastro.</li> <li>· No existe una fluidez constante entre sus dirigentes y sus empleados.</li> </ul>	<p><b>Estrategia FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Combinando los conocimientos y trayectoria del personal, se puede garantizar el orden y limpieza en las áreas de trabajo. (F1-A1).</li> <li>· Con las crecientes demandas y cambios inflacionarios, es necesario adecuar los procesos para dar la solución rápidamente, que a su vez permitirán una mayor recaudación e ingresos al municipio. (F2-A2).</li> </ul>	<p><b>Estrategia DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Difundir entre la organización, las habilidades y destrezas de su personal, el orden y organización de sus espacios de trabajo para que se realicen cómodamente cada uno de los procesos. (D1-A1).</li> <li>· Difundir entre los altos dirigentes de la organización la labor primordial de sus procesos y lo importante de mantener su resguardo a nivel tecnológico para comodidad del personal y de los procesos. (D1, D2, D3, D4, D5 – A1, A2, A3).</li> </ul>

Cuadro N° 3 Matriz DOFA **Fuente:** Herrera F (2015)

## **CAPÍTULO V**

### **Propuesta**

#### **Fase III: Diseño de un Programa de Mejoramiento Continuo para la Dirección de Catastro de la Alcaldía del Municipio de Valencia.**

##### **5.1 Presentación de la Propuesta**

En esta fase de la investigación la propuesta planteada a desarrollar, para la Dirección de Catastro, se basa en el diseño de un programa de mejoramiento continuo; La presente investigación pretende estructurar bajo la metodología Kaizen; la ejecución y la aplicación de acciones en esta Dirección en particular, proceso en el cual no solo busca la solución del problema sino que a su vez busca la posibilidad de involucrar al personal desde los diferentes niveles de jerarquización con la finalidad de que aporten ideas o posibles soluciones.

##### **5.2 Justificación de la Propuesta**

El mejoramiento continuo se ha convertido en una necesidad para el éxito de toda empresa u organización. Aplicando estrategias para que sea competitiva en su entorno. En las organizaciones, ya sean públicas o privadas, no se puede decir que tal vez podrían implementar el proceso de mejora continua, sino que deben de aplicarlo lo más pronto posible si quieren continuar compitiendo en un mundo globalizado, donde cada vez hay escasez de fronteras comerciales,

más competencia y donde la sociedad exige más servicios y productos de calidad a un bajo costo y en un tiempo corto.

El Kaizen es toda una forma de vida que involucra a todo el personal de la empresa desde la alta gerencia hasta la base, con el objetivo de buscar y lograr el mejoramiento progresivo de la organización. De tal manera, si se desarrolla un programa de Mejoramiento Continuo para la Dirección de Catastro; se beneficiara a la organización como a su recurso humano. Resultando beneficioso porque mejorara la realización de sus funciones aplicando estrategias para que sea competitiva en su entorno.

### **5.3 Objetivo General**

Diseñar un Programa de Mejoramiento Continuo para la Dirección de Catastro de la Alcaldía del Municipio de Valencia.

### **5.4 Objetivo Específicos**

**5.4.1** Capacitar al personal de la Dirección de Catastro en adoptar la metodología Kaizen como filosofía.

**5.4.2** Generar una cultura de calidad en el sitio de trabajo que incluya disciplina, constancia y compromiso permanente en la implementación de la metodología kaizen.

**5.4.3** Promover que la Dirección de Catastro obtenga y mantenga los recursos necesarios para lograr la mejora continua.

## **6. Desarrollo de la Propuesta.**

Para el desarrollo de la presente investigación, se presentaran un programa para el desarrollo de la metodología kaizen para la empresa en estudio, se

llevara a cabo a través del entorno de los tres aspectos básicos que engloba o trabaja el kaizen. Contribuyendo a quienes laboran en la Dirección, las cuales se presentan a continuación:

### **6.1 Eliminación de Desperdicios:**

**El Personal:** se debe considerar las necesidades de los profesionales del personal de la Dirección. Por lo tanto, es importante establecer talleres, cursos de capacitación y adiestramiento que contribuyan a incrementar y desarrollar los conocimientos destrezas y habilidades del personal, dando como resultado mayor integración, participación y esmero para el correcto desarrollo de las actividades propias de la Dirección.

- La Dirección de catastro debe coordinar con la Dirección de presupuestos y RRHH; la inclusión de programas, talleres, charlas de capacitación para la orientación de la metodología kaizen para el conocimiento de todo el personal, a fin de comenzar con la estructura de cambio y compromiso por parte del personal.
- La Dirección debe proponer continuamente reuniones para el mejoramiento continuo dado que el desarrollo de las actividades requiere de un feedback o flujo de información, para de esta manera obtener un resultado adecuado y evitar desperdicios y eliminar las mudas.
- Desarrollar programas de mejoramiento continuo para la actualización de habilidades y destrezas del personal.

- Propagación interna entre los empleados para mantener y verificar el cumplimiento de filosófico y estratégico del kaizen.

## **6.2 Ciclo de Deming (PREA - EREA) Estandarización**

Según Guajaro, E. (2008) afirma que:

"El círculo de calidad o círculo Deming se transforma en un proceso de mejora continua a medida que se utilice de forma sistemática, una vez logrado los esfuerzos, se establece un proceso permanente de planear, hacer, verificar y actuar cuantas veces sea necesario, hasta resolver la problemática."  
(Pág. 44)

Se recomienda que se realice de las siguientes etapas:

**6.2.1 Planear:** en esta etapa los elementos necesarios se deben mantener cerca de la acción, mientras que los innecesarios se deben retirar del sitio o eliminar, posteriormente se enlistaron los elementos innecesarios: esta lista se debe diseñar y enseñar durante la fase de preparación; orden, limpieza, creación de hábitos al personal.

**Realizar:** fijar reuniones al personal para información del tema explicando al personal que entendemos por estandarización que consiste en tratar de estabilizar el funcionamiento de todas las reglas definidas en las etapas precedentes, con un mejoramiento y una evolución de la limpieza, ratificando todo lo que se hace un balance de esta etapa y se obtiene una reflexión acerca de los elementos encontrados para poder darle una solución. Asignar trabajos y responsabilidades

**Evaluar:** Determinar los beneficios que se obtendrán con la metodología, motivar al personal hacia una cultura de calidad observando los beneficios tanto a la organización como en lo personal.

**Actuar:** El orden es la esencia de la estandarización, un sitio de trabajo debe estar completamente ordenado antes de aplicar cualquier tipo de estandarización.

- El papel de la Dirección: Para crear las condiciones que promueven o favorecen la implantación de la disciplina, la Dirección tiene las siguientes responsabilidades: Educar al personal sobre los principios, técnicas y mantenimiento autónomo; crear un equipo promotor líder para la implantación en todo el departamento; suministrar los recursos para la implantación.

## **7. Las 5 "S"**

Según Sacristán, F. (2005) establece que:

"El método de las 5 "S", en una técnica de gestión basada en cinco principios simples, con el objeto de lograr lugares de trabajo más organizados, más ordenados y más limpios de forma permanente para conseguir una mayor productividad y un mejor entorno laboral. (Pág.17).

El propósito de la implementación de la herramienta 5 "S" en la Dirección de catastro es porque se requiere tener un lugar de trabajo en buenas condiciones como incentivar y conservación de los espacios.

El papel de la Dirección:

- (Ahorro de los Espacios)

- Debe asegurar el presupuesto necesario para la culminación de la remodelación de dicho departamento.
  - Retirar los equipos que se tienen en el área y que no se utilizan para ocupar más espacios.
  - Incentivar la actitud de limpieza del sitio de trabajo y la conservación de las clasificaciones y el orden de los elementos mediante cada una de las aspectos que trabaja el kaizen.
  - Es indispensable la actualización o innovación tecnológica dado que contribuye a la disminución de espacio.
  - Detectar elementos, herramientas o documentación extraviada.
    - Debe asegurar los equipos necesarios para la innovación tecnológica que requiere la Dirección.
    - Debe implantar y desarrollar que el personal apoye un fuerte programa de suministro de los elementos necesarios para su realización, bajones de archimovil y digitalización de expedientes.
  - Reciclar elementos para usos varios.
    - La práctica en pequeños grupos para la disciplina que pretende lograr el hábito de respetar y utilizar correctamente los materiales. La creación de tres grupos básicos:  
(Comité guía, Equipo de implantación y Equipo táctico.)
    - Comité guía: Es un equipo organizador con características y funciones para el seguimiento y validación de resultados.
    - Equipo de Implantación: Es un equipo multidisciplinario para liderizar los equipos tácticos.
    - Equipo Táctico: Tendrán la responsabilidad de desarrollar las actividades; llevando los lineamientos de control de ejecución.
- Cada uno de estos equipos debe estar conformado por personas de los diferentes departamentos de la Dirección.

- Genera un espacio de trabajo más amplio para el desarrollo de las tareas.
- Mejorar los módulos de trabajo de cada empleado, a fin de realizar sus actividades adecuadamente.

### **Estudio de Factibilidad**

Para que se lleve a cabo el Diseño del Programa de Mejoramiento Continuo para la Dirección de Catastro, fue necesario determinar varios aspectos: Técnico, Económico y Operativo.

#### **Factibilidad Técnico**

Desde el punto de vista la factibilidad técnica deberá ser incorporada a la Dirección tomar las previsiones necesarias para incluirlas en las metas a ser ejecutadas como lo es el POAM 2016, a fin de incentivar y fortalecer el desarrollo progresivo de sus metas a ejecutar. Quedara en manos de la unidad la ejecución y la adopción de la mejora continua.

#### **Factibilidad Económica**

Por otra parte, los requerimientos económicos deberán ser cubiertos completamente por la Dirección de catastro, ya que existen organizaciones especializados en impartir estos tipos de talleres. De igual manera, los dispositivos y requerimientos necesarios para dictar los talleres son propiedad de la organización y se encuentra en sus instalaciones, por lo que no será necesario adquirir ninguno de ellos.

Por otra parte, todo el personal, le parece beneficiosa la implantación la metodología kaizen a la estructura organizativa actual. Ya que les permitirá desarrollar sus actividades sin ningún tipo de problemas.

## **Factibilidad Operativa**

La propuesta es factible, ya que la Dirección cuenta con el personal necesario para poner en práctica cada una de las ventajas obtenidas en su implementación. De igual manera se describe a continuación la importancia que representa para cada uno de los involucrados llevar a cabo la adopción de esta metodología:

### **Importancia para el empleado**

A través de estas capacitaciones servirán para lograr dentro de un plan de mediano plazo un claro cambio tanto en el plano cultural, como motivacional. La necesidad de ser más eficaces y eficientes, la búsqueda de una mayor satisfacción al adoptar estas técnicas y llevarlas también al plano en la vida cotidiana de cada funcionario

### **Importancia para los diferentes departamentos**

Al contar con cada uno de los departamentos que integran dicha dirección, con un personal orientado e informado correctamente de sus funciones, serán más competentes, y lograrán con mayor rapidez y facilidad sus objetivos; además contará con un clima organizacional más armónico y equilibrado

### **Importancia para la Dirección de Catastro de la Alcaldía de Valencia**

En su conjunto la Dirección, podrá gozar de mayor eficiencia en el cumplimiento de sus funciones, ya que serán mas productivas y competitivas focalizando sus esfuerzos, en sus usuarios, y personal en los procesos que llevan a cabo. Además podrá contar con empleados más involucrados y seguros.

## CONCLUSIONES

El KAIZEN como forma única de ver las cosas puede ayudar a las empresas a descubrirse a sí mismas y no buscar el éxito afuera. La fortaleza está adentro de cada uno de nosotros, si la descubrimos y la aplicamos con vehemencia y constancia obtendremos el éxito

La eficiencia de los procesos empresariales dependen en gran medida del Recurso Humano, en tal sentido las empresas u organizaciones, deben eficientemente inducirlo al desempeño correcto de sus funciones, además de tomar todas las previsiones necesarias para que este se desenvuelva con seguridad a la hora de realizar sus tareas; y de esta manera poder obtener resultados óptimos en función a sus objetivos organizacionales.

Por otra parte, la información se ha constituido como un dispositivo fundamental para el logro de las metas; por lo tanto las entidades públicas y privadas deben esmerarse en proporcionarle a su personal toda la información que se requiera, para que estos puedan acatar a cabalidad todas las implicaciones de sus actividades.

Generalmente las empresas al organizarse diseñan normas y procedimientos para que de una manera acorde, homogénea y formal, a lo largo de la vida misma, el personal que transite por su estructura realice las actividades bajo un patrón que se crea a partir de la definición de cargos; para ello a fin de inmortalizar dichas normas y procedimientos.

Sin embargo hoy el mundo en su conjunto tiene la necesidad imperiosa de mejorar día a día. Las cuales sólo podrán ser alcanzadas mediante la mejora continua, Si a lo expresado anteriormente se le agrega los profundos cambios que están aconteciendo a nivel mundial con las caídas de todas las barreras comerciales, tanto legales y políticas, como físicas, producto ello de las modificaciones políticas, culturales y tecnológicas, nos encontramos actualmente con economías totalmente globalizadas.

La Mejora Continua Kaizen, es la manera de mejorar el desarrollo en todos los niveles operativos utilizando todos los recursos humanos y de capital disponibles.

Este sentimiento se debe a que al tener buenos resultados en los procesos de producción se ven cosas sorprendentes como ver procesos que requieren que los trabajadores sacrifiquen muchas horas extras y luego de las mejoras con filosofías como kaizen se crea un ambiente agradable de trabajo y el trabajador tiene más horas de disfrutar con su familia. El mejoramiento continuo es una herramienta que permite renovar los procesos administrativos, así, las empresas están en constante actualización.

Una vez finalizado el presente trabajo investigativo, es importante resaltar las siguientes conclusiones: la Dirección de Catastro, en sus diferentes áreas funcionales se siente identificado con la labor que realiza de allí por dar al máximo al ejercer con profesionalismo su labor. En virtud de la importancia de que se lleve a cabalidad el procedimiento de mejorar cada día, se hace indispensable el desarrollo e implementación de talleres, cursos, capacitación y actualización al personal para que se realicen de manera permanente.

De igual manera, que el patrono realice mesas de trabajo a fin de mejorar día a día en el mejoramiento continuo de sus procesos, áreas y personal.

## RECOMENDACIONES

En esta parte de la investigación se ofrecen los resultados obtenidos y las conclusiones que se emplearan como sugerencias y estrategias que conduzcan a optimizar la ejecución de la propuesta. De acuerdo con los mismos es importante:

- Û Dar a conocer tanto al personal de catastro como a sus autoridades, que la Dirección necesita un cambio que la haga apta para sobrevivir, cuestionarse la forma de hacer las cosas, sus procesos, sus productos, su forma de gestionar, las competencias de su personal, la forma de evaluar y premiar el desempeño,

- Û La Dirección necesita construir su propio KAIZEN, descubrirse a sí misma, reconocer que debe cambiar y a partir de ahí ir aplicando todas las herramientas y técnicas modernas que le ayudarán a facilitar el cambio que anda buscando, puesto que el mismo constituye una excelente herramienta de trabajo; de la importancia que le den los involucrados que realizan los procesos, dependerá los resultados que se obtenga, tanto en materia catastral como en lo personal.

- Û Adoptar la decisión de implantar el kaizen, para asegurar su aplicación continua y sobre todo analizar y estudiar cada propuesta de cambio sugerida por cada uno de los miembros de la organización y que muestren una mejora positiva.

- Û Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo es necesario crear estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados.

- Û Mejorar los conocimientos de sus integrantes vía capacitación continua, aplicar y mejorar los sistemas para: la toma de decisiones, la planificación y el control, y la aplicación de todas aquellas herramientas e

instrumentos que la ciencia y técnicas del management ponen hoy a disposición de las organizaciones.

Û Enfocar la evaluación del desempeño hacia el desarrollo profesional de cada individuo, si bien es una herramienta de motivación, que esta sea utilizado también para fines de desarrollo de carrera individual que permitan identificar y desarrollar aquellos puntos débiles de cada individuo.

Û Mantener y velar por la mejora continua tanto de procesos, formas, manuales y métodos de trabajo dentro de la institución, mediante un proceso de mejora continua, para poder estar cada vez mas cerca de la mayor eficiencia posible dentro de la institución y así poder ser ejemplo dentro de las organizaciones.

Û Crear un comité de calidad dentro de la institución, cuya función sea velar que las políticas, objetivos, procesos, deberes y responsabilidades sean cumplidos en la organización, mediante la comunicación, el trato profesional y responsable entre jefes y subordinados.

Û Que el presente trabajo de investigación sea el punto de partida de una mejora creciente dentro de la institución, enfocando los manuales como herramientas vitales, que permitan perfilarse hacia la calidad y eficacia de la institución.

## **REFERENCIAS**

### **Fuentes Impresas**

Abell, D. (1994) **“Como Implantar un Modelo de Calidad.”**

Balestrini, M (2001) **“Como se Elabora El Proyecto de Investigación”.**  
**Caracas.**

Bavaresco, A (1992) **“Proceso Metodológico como hacer un Diseño de Investigación.”**

Cazares, M y Zamudio, L. (2000) **“Técnicas Actuales de Investigación Documental”.** 3 Edición. México Editorial Trillas.

Chavéz, N. (2001) **“Proceso Metodológico en la Investigación”.** Editorial Ediluz.

Fadi, Kabboul. (1994) **“Curso Reingeniería en la empresa de Servicio”**  
**IESA.**

Fidias, G. Arias. (2006). **“El proyecto de investigación.”** Caracas-  
Venezuela. Editorial Epistame.

Gómez, C. Guillermo. (1980). **“Metodología de Investigación para Áreas de Sociales.”** México D.F, Edicol.

Guevara, A y León R. (2005). **Trabajo especial de grado, “Influencia de control de calidad (DNA12) en el sostenimiento y mejora continua de las**

**firmas de contadores públicos ubicadas en el Municipio Girardot del Estado Aragua”**

Harrington, J. (1993) **“Mejoramiento de los Procesos de la Empresa”**. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana México.

Masakaai, I. (1998) **“Como Implantar el Kaizen en el Sitio de Trabajo”**. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana Colombia.

Labrador y Otros, (2002). **“Metodología.”** Valencia.

**Ley de Simplificación de Trámites Administrativos. (2014). Caracas-Venezuela.**

**Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control Fiscal.**

Montiel, D y Palmesano, G. (2003). **Trabajo especial de grado, “ Ventajas en la implantación de un modelo de mejora continua (Kaizen) del sistema operativo de DaimlerChrysler de Venezuela e una línea de producción. Caso: Línea de tapicería sede ubicada en Valencia Estado Carabobo.**

Parra, J (2003) **“Guía de Muestreo”**.

Sabino, C, (2000) **“El Proceso de Investigación”**. Editorial Panapo. Caracas.

**Sampieri, H. (1998) “Metodología de la Investigación”. Editorial Mc Graw Hill. 5 Edición.**

**Seltiz, C. (1974) “Métodos de la Investigación en las Relaciones Humanas”.**

**Suarez, B. (2007) “El Kaizen. La Filosofía de Mejora Continua e Innovación Incremental de la Administración por Calidad.” México. Editorial Panorama.**

**Suarez, B. (2009) “El Kaizen-GP. La Aplicación y Sostenibilidad en la Gestión Pública”. México. Editorial Porrúa.**

**Sullivan, L. (1994) “Como Implantar un Modelo de Calidad”.**

**Tamayo, M (1999) “El Proceso de la Investigación Científica”. México Editorial Limusa.**

**Universidad Antonio José Páez. Normas para la Elaboración y Presentación de los Anteproyectos, Proyectos y Trabajo de Grado. Valencia-Venezuela.**

## **ANEXOS**

## ENCUESTA

La encuesta anexa está diseñada para la recopilación de datos presentes en la Dirección de Catastro, los cuales serán de uso netamente académicos para el desarrollo de Trabajo de Grado titulado “Programa de Mejoramiento Continuo bajo la Metodología Kaizen”.

La misma será de carácter anónimo; de antemano agradeciendo su colaboración,

### INSTRUCCIONES DE LLENADO:

- Lea atentamente cada afirmación o negación y marque con una (X) la casilla que refleje su expresión.
- Para cada afirmación o negación seleccionara una y solo una de las siguientes respuestas:
  - Ø SI
  - Ø NO

Ítem	Pregunta	Respuesta	
		SI	NO
1	¿Conoce la existencia de un Manual de Normas y Procedimientos en la Dirección de Catastro?		
2	¿Considera que actualmente el área del archivo se encuentra en condiciones para la ubicación de expedientes relacionados con los trámites que procesa la Dirección?		
3	¿Considera que los documentos de los expedientes deberían estar Digitalizados?		
4	¿Está satisfecho con las relaciones humanas que existe entre los miembros del grupo y sus dirigentes?		
5	¿Los equipos, muebles, herramientas, materiales y espacio le permiten realizar su trabajo cómodamente?		
6	¿Cree usted que existe algún tipo de motivación en lo personal y financiero para sentirse satisfecho por el trabajo realizado en la Dirección?		
7	¿La organización le proporciona la capacitación y adiestramiento para mejorar las habilidades y desempeño de rendimiento en el trabajo?		
8	¿Cree usted que existe orden, cuidado y el ambiente le resulta estéticamente agradable?		
9	¿Se da a conocer a los miembros del grupo lo bien que se está realizando el trabajo?		
10	¿Cree usted que la Dirección mide los objetivos y establece acciones correctivas para asegurar la mejora continua?		