

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO SUR
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**



**“PROPUESTA DE UN MODELO GERENCIAL BASADO EN LA FILOSOFIA
DE KAIZEN APLICADO A LA EMPRESA E.P.S SERVICIOS 3H C.A.”**

Realizado por:

Pérez M., Francisco A.

**Trabajo de grado presentado a la Universidad de Oriente como requisito para
optar al título de:**

INGENIERO INDUSTRIAL

Anaco, Abril de 2016

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO SUR
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**



**“PROPUESTA DE UN MODELO GERENCIAL BASADO EN LA FILOSOFIA
DE KAIZEN APLICADO A LA EMPRESA E.P.S SERVICIOS 3H C.A.”**

Revisado por:

Msc. Waddy, Contreras

Tutor Académico

Anaco, Abril de 2016

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO SUR
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**



**“PROPUESTA DE UN MODELO GERENCIAL BASADO EN LA FILOSOFIA
DE KAIZEN APLICADO A LA EMPRESA E.P.S SERVICIOS 3H C.A.”**

Jurado Calificador

El jurado hace constar que asignó a esta tesis la calificación de:

APROBADO

Msc. Waddy, Contreras

Tutor Académico

Ing. Lourdes, Martínez

Jurado Principal

Ing. Melchor, Ledezma

Jurado Principal

Anaco, Abril de 2016

RESOLUCIÓN

De acuerdo al Artículo 41 del Reglamento de trabajos de grado (vigente a partir del II semestre 2009) según comunicación CU-034-209:

“Los trabajos de grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización”.

DEDICATORIA

A mi DIOS todopoderoso y a Nuestra Sra. de Santa Ana por mantenerme siempre con salud, protegerme, guiarme e iluminarme en cada paso de mi vida.

A mi Madre y mi Padre, quienes me han apoyado en cada meta trazada, quienes siempre están conmigo brindándome su mano para levantarme en todos los malos momentos, quienes han sido aparte de mis Padres mis amigos incondicionales, quienes gracias a sus regaños me han inculcado valores y principios que han hecho de mí la persona que hoy soy. Gracias a Uds. Estoy aquí. Los quiero mucho.

A mis Abuelos Delia Aray, Dorina de Moreno y Adolfo Moreno por confiar en mí, y por siempre tenerlos a mi lado como esa fuerza de voluntad que me ayuda a continuar hacia adelante por encima de todas las cosas.

A mi Tía Miroslava y Edgar Mata, por confiar en mí y apoyarme siempre durante toda mi carrera universitaria.

A mi hermana Darlyana y su esposo Peter, por siempre estar a mi lado y apoyarme en todo momento.

A mi hermana Stalymar, por siempre estar a mi lado y apoyarme en todo momento. Te quiero mucho.

A mis primos Frandelys, Delfran Alejandro, Edgar David, Claripse, quienes son como hermanos para mí les dedico este triunfo y gracias por estar a mi lado.

AGRADECIMIENTOS

A mi DIOS todopoderoso, por bendecirme, por guiarme y haberme llevado a este mundo del éxito, la Ingeniería.

A mi Madre y mi Padre, María y Estalín, quienes me han apoyado en cada meta trazada, quienes siempre están conmigo brindándome su mano para levantarme en todos los malos momentos, quienes han sido aparte de mis Padres mis amigos incondicionales, quienes gracias a sus regaños me han inculcado valores y principios que han hecho de mi la persona que hoy soy. Gracias a Uds. Estoy aquí.

A la prestigiosa Universidad de Oriente, por abrirme sus puertas y por brindarme la oportunidad de formarme como profesional, dentro de ti viví excelentes y malos momentos también que poco a poco fui superando, pero lo logre y aquí estoy. “Del Pueblo Venimos y Hacia el Pueblo Vamos”. Es un orgullo decir “Estudie en la UDO”. Soy y seré siempre un UDISTA.

A mi Tutor Académico, MSc. Waddy Contreras, profesor muchas gracias por toda su ayuda y consejos, agradecido también por haber dejado grandes y fructuosos conocimientos en el área de gerencia.

Al Ing. Lourdes Martínez, por haber estado muy pendiente durante el desarrollo de este proyecto, gracias por tenderme la mano profesora.

Al Ing. Melchor Ledezma, gracias por los conocimientos aportados durante el desarrollo de este proyecto, gracias por su colaboración.

A la empresa E.P.S Servicios 3H, gracias por la oportunidad brindada para el desarrollo de este proyecto.

A mis amigos y compañeros de carrera, Julio Salazar, Jesús Pérez, Alejandro Sánchez, Wilfredo Pérez, Rossana Lugo, Hidelis Aquia, Keismar Abreu, Carlos Medina los que en realidad estuvieron conmigo en los buenos y malos momentos de la vida universitaria... Gracias.

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO-SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**PROPUESTA DE UN MODELO GERENCIAL BASADO EN LA FILOSOFÍA
DE KAIZEN APLICADO A LA EMPRESA E.P.S SERVICIOS 3H C.A.**

Autor: Fráncico A. Pérez M.

Tutor: M.Sc. Waddy, Contreras

Fecha: Abril, 2016.

RESUMEN

El modelo gerencial kaizen es una herramienta de altísimo valor, no solo a nivel empresarial sino también como filosofía de vida. El tener siempre presente el mejoramiento continuo convertiría a aquel que lo aplique en una persona con ojo crítico, dispuesto a superar cualquier obstáculo para lograr una mejor situación en los diferentes niveles o aspectos, partiendo de este concepto en las organizaciones se obtendrá el mejoramiento continuo siempre y cuando logren involucrar a todo el recurso humano, esta es la clave del Kaizen. Sin embargo, muchas empresas desconocen el valor que representa el recurso humano de las organizaciones. En función a esto la presente investigación tuvo como objetivo general: Proponer un modelo gerencial basado en la filosofía del Kaizen aplicado a la E.P.S servicios 3H C.A. La metodología utilizada se circunscribe dentro de la modalidad de proyecto factible; obteniendo como resultado: que la fuerza laboral siente un alto nivel de insatisfacción con respecto a la falta de incentivos económicos y sociales; así como también, sienten que sus opiniones no son tomadas en cuenta para la solución de problemas, mientras que están de acuerdo en que la empresa debe elaborar planes y programas de capacitación del personal para mejorar el rendimiento.

Palabras clave: Kaizen, Mejoramiento Continuo, modelo gerencial, recurso humano

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESOLUCIÓN CU-N° 034/2009.....	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
RESUMEN	viii
ÍNDICE GENERAL	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	xvi
CAPÍTULO I	xix
EL PROBLEMA.....	xix
1.1 Planteamiento del Problema	xix
1.2 Justificación	21
1.3 Alcance y Delimitación	23
1.4 Objetivos de la investigación.....	23
1.4.1 Objetivo General.....	23
1.4.2 Objetivos Específicos	23
CAPÍTULO II.....	24
MARCO TEÓRICO	24
2.1 Antecedentes de la investigación.....	24
2.2 Bases teóricas.....	27
2.2.1 Modelos Gerenciales	27
2.2.2 Importancia de los modelos gerenciales	29
2.2.3 Modelo gerencial kaizen.....	29
2.2.3.1 Surgimiento.....	29
2.2.3.2 Definición	31
2.2.3.3 Características del modelo gerencial Kaizen	33
2.2.3.4 Principios del Kaizen	34
2.2.4 Sistemas que conforman el Kaizen.....	36
2.2.4.1 Control de Calidad Total / Gerencia de Calidad Total	37
2.2.4.2 El Sistema de Producción Justo a Tiempo (Just in Time – JIT)	38
2.2.4.3 Mantenimiento Productivo Total (MPT)	40
2.2.4.4 Despliegue de políticas	41
2.2.4.5 Sistema de sugerencias	42
2.2.4.6 Actividades de grupos pequeños.....	42
2.2.5 Herramientas del Kaizen.....	43
2.2.5.1 Ciclo de Deming	43
2.2.5.2 KANBAN	44
2.2.5.3 POKA JOKA	46

2.2.5.4 Las 9'S	46
2.2.5.5 Las 3 "M"	49
2.2.5.5.1 Las Mudass.....	49
2.2.5.5.2 El Mura	50
2.2.5.5.3 El Muri.....	50
2.2.5.6 Diagrama Ishikawa	51
2.2.6 Eficiencia, eficacia y efectividad	52
2.2.6.1 Eficiencia	52
2.2.6.2 Eficacia	53
2.2.6.3 Efectividad	53
2.2.7 Definición y operacionalización de variables.....	53
2.2.7.1 Definición de variable.....	53
2.2.7.2 Sistemas de variables del estudio.....	55
CAPÍTULO III.....	57
MARCO METODOLÓGICO	57
3.1 Nivel de investigación	57
3.2 Diseño de la investigación.....	57
3.3 Población y muestra.....	58
3.4 Técnicas de recolección de información.....	59
3.4.1 Observación Directa	59
3.4.2 Encuesta.....	60
3.4.3 Entrevista	60
3.4.4 Análisis documental	61
3.5 Instrumentos de recolección de datos	61
3.5.1 Diario de campo.....	61
3.5.2 Escala Likert	61
3.5.3 Validación del Instrumento.....	63
3.6 Técnicas de análisis de datos	65
3.6.1 Grafico de barras.....	66
3.6.2 Diagrama Causa-Efecto (Ishikawa)	66
CAPÍTULO IV	67
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	67
4.1 Diagnóstico de la situación actual de E.P.S servicios 3H C.A.....	67
4.2 Análisis de los factores que afectan a la E.P.S servicios 3H C.A.....	88
CAPÍTULO V.....	96
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	96
5.1 Conclusiones.....	96
5.2 Recomendaciones	100
CAPITULO VI	101
ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA	101
6.1 Generar la propuesta de un modelo gerencial basado en la filosofía del kaizen aplicado a la EPS servicios 3H C.A.	101

6.2 Determinación de la factibilidad económica de la propuesta de un modelo gerencial basado en la filosofía del KAIZEN aplicado a la E.P.S Servicios 3H C.A.	127
6.2.1 Estudio económico.....	127
6.2.1.1 Costo de personal para el nuevo departamento.....	128
6.2.1.2 Costo de adiestramiento para el departamento kaizen.....	128
6.2.1.3 Costos de materiales de oficina.....	130
6.2.1.4 Costos Totales de implementación de la propuesta del modelo gerencial basado en la filosofía del kaizen:	131
6.2.2 Estudio técnico.....	132
BIBLIOGRAFÍA	135
ANEXOS	139
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO	146

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Operacionalización de variables.....	56
Tabla 2. La empresa debe elaborar planes y programas de capacitación del personal para mejorar el rendimiento.....	67
Tabla 3. Actualmente, la empresa cuenta con una política de incentivos económicos y sociales que motiven al personal.	68
Tabla 4. Las opiniones de los trabajadores son tomadas en cuenta para la solución de los problemas en la empresa.	69
Tabla 5. Los empleados sienten malestar por las actividades que ejercen o que realizan.	71
Tabla 6. Todos los empleados conocen sus funciones en el cargo que desempeñan.	72
Tabla 7. La producción de la empresa cubre la totalidad de demanda del servicio por parte de los clientes.....	73
Tabla 8. Le gustaría recibir entrenamiento, una vez al año, para mejorar su trabajo.....	74
Tabla 9. Un proceso de capacitación les proporcionaría a los trabajadores los conocimientos necesarios para prestar un servicio justo a tiempo.	75
Tabla 10. Las actividades que realiza la empresa están enfocadas a reducir costos.....	77
Tabla 11. Le gustaría recibir algún incentivo como premio por el logro de los objetivos planteados.....	78
Tabla 12. Se impulsa el espíritu de equipo para lograr alcanzar los objetivos propuestos para cubrir la demanda del servicio justo a tiempo.....	79
Tabla 13. El proceso productivo de la organización provoca desperdicios innecesarios.	81
Tabla 14. El personal que labora en la organización tiene capacidad para detectar las fallas de la empresa y proponer mejoras.	82
Tabla 15. Los gerentes planifican y ejecutan programas para alcanzar los objetivos propuestos en el tiempo establecido.....	83
Tabla 16. El personal interviene en la elaboración de planes de mantenimiento que formula la empresa.	85
Tabla 17. Se involucra al personal (operarios) de apoyo en el diseño de las estrategias de mantenimientos de la organización.....	86
Tabla 18. Se incentivan a los equipos del departamento de mantenimiento para que sean más productivos.	87
Tabla 19. Plan de acción del seiri (clasificar)	118
Tabla 20. Plan de acción del Seiton (Organizar).....	119
Tabla 21. Plan de acción Seiso (limpieza).....	120
Tabla 22. Plan de acción Seiketsu (bienestar personal)	121
Tabla 23. Plan de acción Shitsuke (Disciplina)	122
Tabla 24. Plan de acción shikari (constancia)	123
Tabla 25. Plan de acción Shirsukoku (compromiso)	124

Tabla 26. Plan de acción Seihoo (coordinación).....	125
Tabla 27. Plan de acción Seido (Estandarización)	126
Tabla 28. Costo de personal para el nuevo departamento.	128
Tabla 29. Costo de adiestramiento para el departamento kaizen.	129
Tabla 30. Costos de materiales de oficina.....	130
Tabla 31. Costos Totales de implementación de la propuesta del modelo gerencial basado en la filosofía del kaizen	131

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Significado del KAIZEN	30
Figura 2. Espíritu kaizen.....	31

Figura 3. Modelo Gerencial Kaizen	33
Figura 4. Ciclo Deming.....	44
Figura 5. Esquema de la metodología de las 9'S	48
Figura 6. Esquema básico del diagrama de Ishikawa.....	52
Figura 7. Escala likert	63
Figura 8. Diagrama de Ishikawa.	90
Figura 9. Modelo basado en la filosofía del kaizen	105
Figura 10. Modelo basado en la filosofía del kaizen	108

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. La empresa debe elaborar planes y programas de capacitación del personal para mejorar el rendimiento.....	67

Gráfico 2. Actualmente, la empresa no cuenta con una política de incentivos económicos y sociales que motiven al personal.	68
Gráfico 3. Las opiniones de los trabajadores son tomadas en cuenta para la solución de los problemas en la empresa.	70
Gráfico 4. Los empleados sienten malestar por las actividades que ejercen o que realizan.	71
Gráfico 5. Todos los empleados conocen sus funciones en el cargo que desempeñan.	72
Gráfico 6. La producción de la empresa cubre la totalidad de demanda del servicio por parte de los clientes.	73
Gráfico 7. Le gustaría recibir entrenamiento, una vez al año, para mejorar su trabajo.	74
Gráfico 8. Un proceso de capacitación les proporcionaría a los trabajadores los conocimientos necesarios para prestar un servicio justo a tiempo.	76
Gráfico 9. Las actividades que realiza la empresa están enfocadas a reducir costos.	77
Gráfico 10. Le gustaría recibir algún incentivo como premio por el logro de los objetivos planteados.	78
Gráfico 11. Se impulsa el espíritu de equipo para lograr alcanzar los objetivos propuestos para cubrir la demanda del servicio justo a tiempo.	80
Gráfico 12. El proceso productivo de la organización provoca desperdicios innecesarios.	81
Gráfico 13. El personal que labora en la organización tiene capacidad para detectar las fallas de la empresa y proponer mejoras.	82
Gráfico 14. Los gerentes planifican y ejecutan programas para alcanzar los objetivos propuestos en el tiempo establecido.	84
Gráfico 15. El personal interviene en la elaboración de planes de mantenimiento que formula la empresa.	85
Gráfico 16. Se involucra al personal (operarios) de apoyo en el diseño de las estrategias de mantenimientos de la organización.	86
Gráfico 17.-Se incentivan a los equipos del departamento de mantenimiento para que sean más productivos.	88
Gráfico 18. Porcentaje de costos totales de implementación	132

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la característica fundamental producto de la globalización es la velocidad del cambio en diferentes aspectos y dimensiones: económico, político, social, tecnológico y comercial, motivo por el cual las organizaciones empresariales deben desarrollar su capacidad para enfrentar el cambio y reaccionar adecuadamente frente a los factores del entorno; y de este modo, adelantarse proactivamente a sus necesidades y condiciones.

Las empresas de todos los sectores han comenzado a competir en base a la calidad y no solo en el costo. Las compañías que dominen el mercado del futuro serán las que puedan ofrecer productos y servicios de alta calidad, a precio competitivo y entrega en el momento justo que el cliente lo desee. Por otra parte, la calidad de servicio se puede mejorar conciliando los intereses de las empresas con las de los trabajadores; incentivándolos al diálogo e involucrándolos en un proceso de mejora continua hacia la calidad total.

En este sentido, el objetivo de este trabajo de investigación, exigido como requisito indispensable para optar al título de Ingeniero Industrial de la Universidad de Oriente, consiste en proponer un modelo gerencial basado en la filosofía de kaizen aplicado a la E.P.S servicios 3H, C.A.

Para ello, la investigación busca satisfacer las necesidades de un ente específico; se utilizarán técnicas de investigación de campo, por el hecho que se aplicará una encuesta a todo el personal que labora en la organización. Igualmente, el estudio busca establecer las causas de la problemática planteada y analizar la fundamentación teórica del mismo, para cumplir con el propósito general de la investigación.

Una vez obtenidos los datos se procederá a procesar y analizar la información basada en la estadística descriptiva a través de gráficos de barras que les muestra la opinión de los trabajadores, este procedimiento permitirá hacer un análisis cuantitativo y cualitativo.

En función de esto, el modelo gerencial basado en la filosofía del kaizen que se pretende, de manera sencilla, exponer como se puede minimizar los desperdicios, prestar un servicio justo a tiempo, establecer políticas de incentivos económicos y sociales que motiven al personal y capacitación del personal para mejorar el rendimiento.

Para lograr estos objetivos, la presente investigación se estructura en seis capítulos, los cuales están conformados de la siguiente manera:

El capítulo I: denominado el problema, contiene planteamiento del problema, justificación, alcance y delimitación, los objetivos de la investigación.

El capítulo II: referido al marco teórico, contiene los antecedentes de la investigación, bases teóricas, modelo gerencial kaizen, sistemas que conforman el kaizen, herramientas del kaizen, eficiencia, eficacia y efectividad, operacionalización de variables.

El capítulo III: denominado marco metodológico, contiene la metodología empleada, nivel de investigación, diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

El capítulo IV: se refiere a la presentación de los resultados que consiste en la explicación de los resultados emanados a partir de la aplicación del instrumento.

El capítulo V: se indica las respectivas conclusiones y recomendaciones de este estudio.

El capítulo VI: consiste en generar la propuesta de un modelo gerencial basado en la filosofía de kaizen aplicado a la E.P.S servicios 3H, C.A.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Las tendencias actuales de los mercados hacia una apertura económica cada vez mayor, hacen que las empresas trabajen en el desarrollo de una mejora continua y en la alta productividad de sus procesos; para así, generar una rentabilidad que les permita ser estables, competitivos y sustentables en el mercado por períodos prolongados.

La empresa que no posea un modelo gerencial estructurado y funcional carece de los medios y los métodos para lograr el éxito, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización; y por ende, se les dificulta alcanzar los objetivos y metas organizacionales, en consecuencia los procesos internos y externos se tornan lentos e ineficientes, haciendo a la empresa incapaz de prestar un buen servicio de calidad, sin arriesgar la rentabilidad y existencia de la misma.

Es por ello, que los gerentes deben buscar que sus empresas mejoren continuamente sus productos, optimicen la prestación de sus servicios y procesos como un común denominador que atañe a todas las personas que dirigen empresas; buscando el mejoramiento continuo a un menor costo, mayor capacidad de cumplir en los tiempos de entrega, mejor calidad del servicio, mayores ventas, entre otros. Pero, ¿por qué es una realidad que se ve materializada en muy pocas empresas? y ¿por qué la gran mayoría de ellas no puede lograr la mejora continua real? La respuesta está en el Kaizen.

Al hacer Kaizen los trabajadores progresivamente lograrán mejorar los estándares de la empresa y al hacerlo podrán llegar a tener estándares de muy alto nivel y alcanzar los objetivos de la empresa. Es por esto, que es importante que los estándares nuevos creados por mejoras o modificaciones sean analizados y contemplen siempre la seguridad, calidad y productividad de la empresa.

La Empresa de Producción Social (E.P.S) Servicios 3H, C.A. la cual se encuentra ubicada en la ciudad del Tigre, estado Anzoátegui, es una empresa de capital venezolano fundada en el año 2006 dedicada al diseño, fabricación y comercialización de tráilers, plantas de tratamientos de aguas servidas, baños ecológicos, generadores eléctricos, suministros y sistemas de agua potable para campamentos, los cuales permiten prestar servicios integrales y todo tipo de soluciones temporales.

Actualmente en la E.P.S Servicios 3H C.A. no se evidencia un modelo gerencial que permita el desarrollo y alcance de los objetivos y estrategias en los procesos, lo que constituye una vulnerabilidad para la organización, debido a la falta de adiestramiento e insatisfacción en cuanto a los programas de incentivos que recibe el personal; igualmente genera cierta desmotivación en los empleados en el cumplimiento de sus funciones, baja productividad y rendimiento en sus operaciones producto de la ausencia de un liderazgo empresarial, lo que no les permite eliminar desperdicios, mantener el orden y la limpieza en el lugar de trabajo y eliminar los despilfarros. De continuar operando en estas condiciones la empresa perderá prestigio en el mercado debido a los retrasos en las entregas de servicios y desmejora en la calidad de los productos, procesos repetitivos y trabajadores insatisfechos por unas incorrectas estrategias gerenciales lo que no les permite contar con las herramientas y técnicas necesarias para analizar y optimizar los métodos utilizados; y de esta manera, mejorarlos o corregirlos.

En este sentido, surge la propuesta para la aplicación de la filosofía Kaizen en la E.P.S Servicios 3H C.A. con la que se pretende involucrar a todos los miembros de la organización en el mejoramiento continuo, tanto a nivel gerencial como a la fuerza laboral, a fin de que trabajen en equipo en el desarrollo de metas y valores comunes que conlleven a mejorar la calidad del servicio a un menor costo y construir la lealtad del cliente. Por ello, la filosofía Kaizen se centrará en esfuerzos de mejoramiento constante dándole a la gerencia dos funciones importantes: mantenimiento y mejoramiento. La primera está dirigida a conservar estándares a través de entrenamiento y disciplina, donde la gerencia realiza sus tareas, asignadas de manera que todos puedan seguir el procedimiento operacional mientras que con el mejoramiento, se refiere a actividades dirigidas a elevar los actuales estándares. De igual manera, con la implementación de las herramientas del Kaizen se espera establecer diferentes técnicas para planificar, hacer, verificar y actuar en cada una de las áreas de la organización, lo cual garantizará eliminar desperdicios, mantener el orden y la limpieza en el lugar de trabajo y eliminar los despilfarros.

1.2 Justificación

En la actualidad, uno de los primordiales factores que permite a las organizaciones mantenerse en el mercado es que sean competitivas. Para ello, las empresas requieren experimentar un mejoramiento continuo a todo el ente, para lo cual, es necesario contar con la colaboración de todas las personas que constituyen la organización.

La filosofía kaizen ofrece una posibilidad para conseguirlo mediante la implantación de pequeñas mejoras, que por muy simples que parezcan, optimizan la eficiencia de las operaciones y lo que es más importante, crean la cultura necesaria para garantizar la continuidad de las innovaciones y la participación del personal en la búsqueda de mejoras adicionales.

Como filosofía, el Kaizen es una forma de vida y de ver la vida. Una forma de búsqueda incesante de mejoramiento destinado a superar continuamente sus propios niveles de performance, y de lograr mayores niveles de satisfacción para el consumidor. Constituye tanto una ética del trabajo, como una férrea disciplina destinada a mejorar los procesos para bien, tanto de la empresa, como de sus miembros, propietarios, clientes y la sociedad en su conjunto. Así pues, es tan importante mejorar los niveles de performance para una mejor calidad de vida de los trabajadores, como para suministrar productos de mayor valor a los clientes y consumidores, disminuir los niveles de desperdicio y contaminación, mejorar las utilidades para los propietarios y suministrar fuentes de trabajo de calidad, buenos salarios, para mayor número de individuos y con mayor seguridad en el empleo.

En tal sentido, con la aplicación del Kaizen en la Empresa E.P.S 3H C.A. se busca involucrar a toda la empresa y sus componentes en el mejoramiento continuo para que ésta pueda superar a la competencia en niveles de calidad y costos, elevando sus estándares de servicio; constituyendo razones suficientes para proponer la aplicación de esta filosofía en la empresa, buscado la mejora de las deficiencias y dejando un aporte efectivo a la organización al eliminar todo aquello que impide un servicio de calidad al cliente por una parte; por otro lado, la filosofía Kaizen le va a permitir al talento humano que labora en la organización constituir una ética de trabajo basada en la disciplina elevando sus niveles de funcionamiento en todos los procesos; y por ende, mejorando la producción y la calidad de servicios que le permitan satisfacer a los clientes tanto internos como externos.

Asimismo, este trabajo académico representa una línea de investigación que no persigue agotar el tema, sino por el contrario, ser el inicio con un aporte significativo lo que va a permitir a otros estudiantes, docentes, investigadores, profesionales, técnicos, trabajadores o personas interesadas en el quehacer científico específicamente en las ciencias administrativas y gerenciales involucrarse con el tema

e incursionar y profundizar sobre el mismo partiendo de este antecedente y ratificando el principio esencial de la filosofía Kaizen como es la mejora continua.

1.3 Alcance y Delimitación

El estudio se circunscribe en la comprensión de la insatisfacción que sienten los trabajadores de la organización, los desperdicios innecesarios, servicio justo a tiempo y despilfarros, de esta manera surge la propuesta de generar un modelo gerencial basado en la filosofía kaizen aplicado a la E.P.S servicios 3H C.A, a fin de brindar la posibilidad de mejorar: los niveles de insatisfacción de los trabajadores, la calidad del servicio, el ambiente laboral y la satisfacción del cliente.

Tomando en cuenta que no existe un modelo gerencial que se encargue de mejorar la calidad de vida de los trabajadores y de la calidad del servicio, en tal sentido surge la propuesta la cual quedara a disposición de la alta gerencia.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Proponer un modelo gerencial basado en la filosofía de KAIZEN aplicado a la E.P.S Servicios 3H C.A.

1.4.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la E.P.S Servicios 3H C.A.
- Analizar los factores que afectan a la E.P.S servicios 3H C.A
- Generar el modelo gerencial basado en la filosofía de KAIZEN para la E.P.S Servicios 3H C.A.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El propósito fundamental de este apartado es dar a conocer y explicar todos y cada uno de los elementos teóricos pertenecientes a la investigación y de los cuales es necesario tener un pleno entendimiento, de manera que se pueda mejorar la comprensión a medida que va evolucionando la investigación, además de puntualizar antecedentes de investigaciones o estudios realizados anteriormente, que sirvieron como base fundamental para la propuesta del modelo gerencial basado en la filosofía del kaizen aplicado a la E.P.S servicios 3H C.A, enriqueciendo información acerca de herramientas y técnicas del modelo gerencial kaizen, filosofías que juega un papel clave en dicha investigación.

2.1 Antecedentes de la investigación

Para la mayoría la mejora continua es una invención japonesa, sin embargo, no es así. Los programas de mejora continua se crearon, desarrollaron y maduraron en los Estados Unidos de Norteamérica.

Los modelos gerenciales tienen aplicación universal debido al éxito obtenido por el modelo gerencial kaizen en Japón, muchos países trataron de adoptarlo. Por dicha razón, se pueden encontrar alrededor de todo el mundo trabajos de investigación referente al mismo, en donde se trata de resolver una problemática a través de su estudio.

García y Rodríguez (2013), realizaron una investigación que llevo por título “Análisis del impacto del modelo gerencial kaizen como sistema de mejoramiento continuo en las empresas de servicios de televisión por suscripción venezolanas”

como trabajo de grado, presentado para optar al título de licenciado en contaduría pública, Universidad de Oriente, Núcleo Anzoátegui. La investigación tuvo como objetivo general analizar el impacto del modelo de gestión Kaizen en empresas de televisión por suscripción venezolanas, enfocado en el aumento de su calidad y a su vez mejorar la competitividad entre estas; para ello, seleccionaron una metodología de tipo documental puesto que se han tomado en cuenta los aportes de otros autores en publicaciones escritas, y además la misma se encuentra en un nivel descriptivo debido a que se lleva a cabo la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual del problema en cuestión.

Este trabajo sirve como marco referencial para implementar las herramientas y técnicas del modelo gerencial Kaizen como solución de las causas que afectan a la empresa.

Flores y Pinto (2012), realizaron una investigación que llevó por título “Análisis del programa pasión por la mejora de empresas Polar basado en el modelo Kaizen.” Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de licenciado en contaduría pública, en la Universidad de Oriente, núcleo Anzoátegui. En la investigación se aplicó un enfoque metodológico documental, que tuvo como objetivo general: Analizar el programa pasión por la mejora de empresas Polar basado en el modelo Kaizen. Lo cual permitió ampliar los conocimientos técnicos para facilitarlos a las empresas, profesionales, estudiantes, y otras personas interesadas en el tema.

Esta investigación sirve para el análisis del estado actual de la empresa y técnicas que permitirán mantener la organización en óptimas condiciones.

Barradas (2008) “El Kaizen como estrategia gerencial para el mejoramiento continuo de la calidad en el proceso productivo de Destilerías Unidas S.A.” trabajo de

Grado para optar al Título de Especialista en Gerencia Mención Empresarial, Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, estado Lara. El trabajo se fundamenta en una investigación de campo de carácter descriptivo transversal, el estudio se realizó con una población de 58 personas como unidades de análisis integrado, pertenecientes a los siguientes departamentos de Destilerías Unidas S.A DUSA: producción, envasados, recursos humano, área de mantenimiento, calidad de producción, almacén de materia prima, compra, almacén y suministro de repuestos, proveedores de calidad. Se utilizó un instrumento tipo cuestionario de preguntas cerradas con escala de frecuencia, lo cual permitió diagnosticar la situación de los departamentos de Destilerías Unidas S.A. (DUSA), encontrar evidencia que la gerencia presenta fallas en el enfoque al cliente al detal, respecto a la dimensión Just in Time (JIT) el indicador desperdicios resalta en un 100%. Se espera que los resultados del estudio sirvan para fortalecer la gran familia de Destilerías Unidas, S.A.

Este proyecto sirve de guía para realizar el modelo gerencial Kaizen propuesto.

Rodríguez (2004) realizó una investigación que llevó por título: “El Kaizen como herramienta en el mejoramiento continuo del servicio en la agencia de viajes MERCY’S TOURS, C.A.” como trabajo de grado, presentado para optar al título de licenciado en Contaduría Pública, Universidad de Oriente, Núcleo Monagas. Se realizó una investigación de campo y documental, con carácter descriptivo, cuyo objetivo consistió en involucrar a todos en el mejoramiento continuo, a fin de que trabajen en equipo en el desarrollo de metas y valores comunes que conlleven a mejorar la calidad del servicio a un menor costo y construir la lealtad del cliente. En el proceso investigativo se aplicó un cuestionario a los empleados, obteniéndose los siguientes resultados: Los empleados no tienen conocimiento sobre la filosofía Kaizen; las actividades de la empresa están orientadas a reducir costos y mejorar el

proceso; los empleados realizan sus actividades justo a tiempo y no reciben entrenamiento para mejorar su desempeño laboral, entre otras.

Este trabajo sirve de modelo y marco referencial para contrastar definiciones, características y bosquejos de la filosofía Kaizen para fortalecer marco teórico.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Modelos Gerenciales

Según la Universidad de Unisabana, Colombia (2008), los modelos gerenciales se originan en las diferentes escuelas de pensamiento administrativo tanto clásicas como de última generación. Las escuelas de administración no necesariamente constituyen modelos de gerencia así como tampoco los modelos de management (palabra inglesa para gerencia o administración que asume como sinónimos), se convierten en escuelas de pensamiento.

Los modelos gerenciales son estrategias de gestión operativa de management que se utilizan para direccionar el sistema estratégico de una empresa u organización. Se originan en las diferentes escuelas de pensamiento administrativo tanto clásicas como de última generación. Las escuelas de administración no necesariamente constituyen modelos de gerencia así como tampoco los modelos de management se convierten en escuelas de pensamiento.

En este sentido, se puede afirmar que los modelos gerenciales hacen parte de las estrategias que las empresas adoptan con el propósito de promover, mantener o impulsar su efectividad de gestión. No obstante, ningún modelo por si mismo basta para direccionar la empresa, por lo que su aplicación creativa es el secreto del éxito.

Así mismo Bello, y Rodríguez, (2004), definen los modelos gerenciales como:

“Actividades o patrones que emplean recursos existentes, dentro de una organización o empresa, dirigiéndolos de tal manera que permitan alcanzar los objetivos de ésta en el tiempo determinado, a un costo económico y con la calidad esperada. Son estrategias de gestión operativa del management, es decir, estrategias elaboradas por el gerente que abarcan acciones necesarias para llevarlas a cabo tomando en cuenta los recursos disponibles y decidiendo en condiciones de incertidumbre; dependen de la aplicación creativa” (p.14).

De acuerdo a los investigadores citados anteriormente podemos decir que los modelos gerenciales son estrategias usadas por la gerencia para promover, mantener o impulsar la efectividad de gestión empresarial. Sin embargo no hay un procedimiento que funcione para todas las empresas por igual, estas deben tomar sus propias decisiones a medida que se aplica un modelo y dependiendo de las necesidades de cada empresa. Entender los principios y alternativas existentes de los modelos gerenciales, permite hacer cambios consientes que pueden traer importantes beneficios en la competitividad de las organizaciones, obteniendo así el éxito deseado.

Los nuevos modelos gerenciales surgen como una necesidad de contrarrestar el efecto del desconocimiento de lo que ocurrirá en el futuro, es decir, la incertidumbre en las organizaciones o empresas, la cual aumenta al verse afectada por las nuevas tecnologías de información y comunicación, el cambio tecnológico, la globalización, nuevos estándares y normas técnicas o cualquier aparición de un nuevo requisito que implique competencia en los mercados internos y externos. Deben brindarle a la empresa una estructura organizativa versátil y sencilla que le permita ser flexible ante cualquier situación.

2.2.2 Importancia de los modelos gerenciales

Según Cedeño y Merchán (2008), los modelos gerenciales permiten: “usar herramientas estratégicas que dirigen a la empresa al alcance de sus objetivos” (p. 29), es decir, admiten llevar a cabo una buena gestión empresarial la cual hace posible el logro de un producto final de calidad, así como también, el conocimiento interno o externo de la empresa y donde realizar modificaciones y/o correcciones de la estrategia sí se presenta alguna situación de incertidumbre.

A través de los modelos gerenciales se da prioridad a los objetivos tratando de garantizar el clima social y equilibrio que se requiere, manteniendo ocupados los puestos en la estructura organizacional con personal competente, es decir, promoviendo la gestión de personal; al mismo tiempo que desarrollan sus resultados, potencial y flexibilidad lo que hace a la empresa mas competitiva en relación con sus pares, lo que por ende, hacen posible su supervivencia.

2.2.3 Modelo gerencial kaizen.

2.2.3.1 Surgimiento

De acuerdo a Matheu (1997), el Modelo Gerencial Kaizen: “empezó a surgir después de la segunda guerra mundial, en Japón. Desde entonces, Japón ha obtenido un sorprendente poder económico, por medio de la aplicación de tecnología extranjera, logrando una mayor productividad y calidad”. (pp.11).

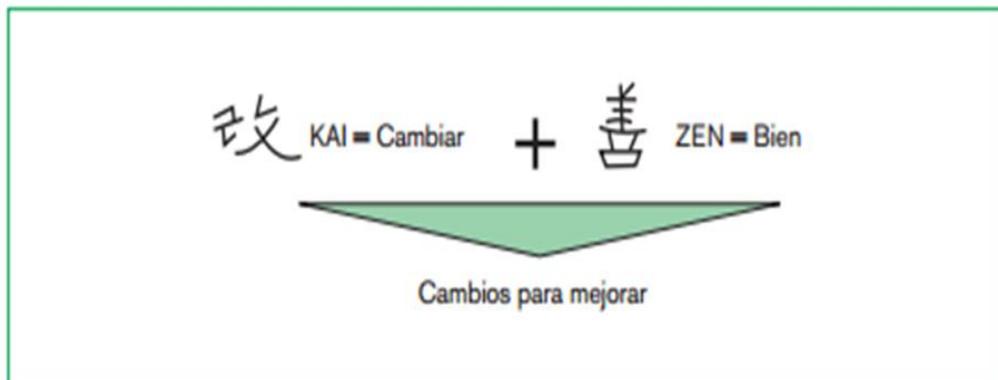


Figura 1. Significado del KAIZEN

Fuente: Para, J. (2007)

Es una palabra japonesa que significa mejoramiento en marcha que involucra a todas las personas de la jerarquía administrativa. El punto de partida es reconocer una necesidad.

Según Soto (1994): “el japonés Maasaki Imai fue su creador exponiendo en síntesis que kaizen representaba un cambio permanente hacia una mejora o lo que es lo mismo un “mejoramiento continuo”. (pp.44).

El Modelo Gerencial Kaizen se fundamenta en un conjunto de conceptos, procedimientos y técnicas, mediante los cuales la empresa busca el mejoramiento continuo en todos sus procesos productivos y de soporte a la operación. Entre estos se pueden mencionar el control total de calidad, los círculos de calidad, sistema de sugerencias, la autodisciplina, etc.

De acuerdo a Jauregui (1995): “el kaizen como concepto empresarial, evoluciono en el periodo de la posguerra y ha sido aclamado como un factor crucial en el éxito de numerosas industrias japonesas”. (pp.33)

Es una estrategia que se esfuerza por dar atención tanto al proceso como a los resultados.



Figura 2. Espiritu kaizen
Fuente: Flores M.

El Modelo Gerencial Kaizen tiene como objetivo la satisfacción del cliente mediante el suministro de productos de calidad; sus principios e instrumentos son tan solo medios para alcanzar ese fin.

2.2.3.2 Definición

Wellington (1997), describe que el kaizen se traduce como:

“Mejoramiento (Kai, que significa cambio, y Zen que significa bueno). Se usa para describir un proceso gerencial y una cultura empresarial que ha llegado a significar mejoramiento continuo y gradual, implementando mediante la participación activa y compromiso de todos los empleados de una compañía en lo que dicha compañía hace y más precisamente en la forma en cómo se realizan las actividades”(p.14).

Imai 1998, define el Kaizen como:

“El mejoramiento continuo, el cual involucra a todas las personas, tanto gerentes como trabajadores y ocasiona un gasto relativamente pequeño. El Kaizen puede mejorar la calidad, reducir el costo en forma considerable y satisfacer los requerimientos de entrega de los clientes, inversión o introducción significativa de nuevas tecnologías” (p.2).

El kaizen se puede tomar como una estrategia o metodología de calidad en la empresa y en el trabajo, tanto individual como colectivo. En la cultura japonesa está implantado el concepto de que ningún día debe pasar sin una cierta mejora.

Por otra parte, significa mejoramiento continuo en la vida personal, familiar, social y de trabajo.

Desde el punto de vista estratégico el Kaizen es la acción sistemática y a largo plazo destinada a la acumulación de mejoras y ahorros, con el objeto de superar a la competencia en niveles de calidad, productividad, costos y plazos de entrega.

Una última definición del Kaizen, enfocada desde el punto de vista técnico, es la que proporcionan Bello y Rodríguez (2004), quienes señalan que es: “el conjunto de sistemas e instrumentos tanto técnicos como de gestión, destinados a la mejora continua mediante la estandarización de los procesos y la eliminación de los diversos tipos de desperdicios” (p.10).

El modelo gerencial kaizen es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva. El desarrollo del kaizen se dio al mismo tiempo que la de los círculos de control de calidad, pero no fue limitada al aseguramiento de la calidad; los objetivos de kaizen incluyen la eliminación del desperdicio, entrega justo a tiempo, estandarización del trabajo, equipo adecuado al trabajo, etc.

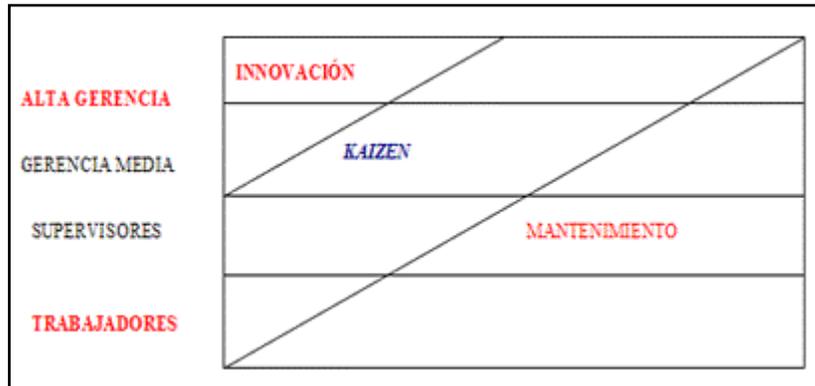


Figura 3. Modelo Gerencial Kaizen

Fuente: García N, Rodríguez G.

Puede considerarse que, el modelo gerencial kaizen, es una forma de pensar constituida por estrategias de desarrollo orientadas hacia procesos para asegurar el mejoramiento continuo, involucrando a gente en todos los niveles jerárquicos de la organización.

2.2.3.3 Características del modelo gerencial Kaizen

Kaizen parte de la premisa básica: “la existencia de problemas”. Cuando esta verdad se internaliza y se acepta tan naturalmente que se convierte en humildad, y llega a establecerse una cultura organizacional en la que todos se involucran no solo en la búsqueda o detención de los problemas, sino que van mas allá realizando actividades y tareas para la solución de los mismos.

Según Iecovich (2003) el “Kaizen enfatiza el reconocimiento de problemas, proporciona pistas para la identificación de los mismos y es un proceso para la resolución de estos”. Por otra parte, menciona las 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 solo 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 solo 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”.

2.2.3.4 Principios del Kaizen

CDMCost Consultores (2010) en su portal en internet, enuncia los principios en los cuales se basa el modelo kaizen establecidos por Wellington (1997), siendo estos los siguientes:

- a. Enfoque en el tercero, en el otro. Sea un cliente, o un compañero de trabajo o nuestra pareja o nuestro hijos, el kaizen enfoca nuestra acción en sus necesidades y satisfacciones.

- b. El mejoramiento continuo es una actividad continua. Nunca se detiene. Siempre debemos hacer, revisar, y rehacer mejorando lo hecho, creando y aplicando innovación.
- c. Los problemas existen. Son desviaciones y deben ser reconocidos y afrontados, no evitados o escondidos.
- d. Promover la apertura. El conocimiento personal no es poder, es apropiación, crea camarillas en la organización. El conocimiento compartido crea poder y avance.
- e. La acción es comunitaria, no individual. El trabajo en equipo crea mejora.
- f. El trabajo en equipo debe ser intercultural e interdisciplinario. El interfuncionalismo (ingeniería simultánea) debe ser la tónica del funcionamiento grupal.
- g. Estimular las relaciones colaborativas, no las competitivas.
- h. Desarrollar la autodisciplina. El hombre es libre y debe saber controlarse y autogobernarse. Quien no se domina, no puede dominar nada.
- i. La información es la sangre del grupo y debe ser conocida por todos; así cada cual podrá aportar a su desarrollo fortaleciendo los lazos grupales.
- j. El hombre debe ser habilitado, entrenado, retroalimentado en su acción. Es la única manera de crear y desarrollar la responsabilidad.

Este conjunto de principios les permite a las empresas interesadas en poner en práctica esta estrategia, entender de una mejor manera sus implicaciones y alcances; pero lo mejor, es que ayudan a implementar adecuadamente el modelo en la empresa o en determinada área de trabajo.

2.2.4 Sistemas que conforman el Kaizen

García, N. y Rodríguez, G. (2013), definen: “El Kaizen como filosofía dinámica, acepta y absorbe todas aquellas técnicas y metodologías que permitan el mejor logro de sus fines” (p.14). Siendo así una mejora continua en los procesos a los efectos de la eliminación de desperdicios, el continuo incremento en la calidad y productividad, a los efectos de generar cada día un mayor valor agregado para los usuarios y consumidores.

Así dentro de este sistema de mejora continua llamado Kaizen forman parte diversas técnicas, muchas de las cuales tuvieron su origen en corporaciones occidentales pero que en el Japón fueron utilizadas dentro de un sistema armónico y totalizador.

Los siguientes son algunos de los principales sistemas mencionados por Iefcovich (2003), los cuales que deben establecerse apropiadamente, con el fin de lograr el éxito de una estrategia kaizen:

- Control de calidad total / Gerencia de Calidad Total
- Un sistema de producción justo a tiempo
- Mantenimiento productivo total
- Despliegue de políticas
- Un sistema de sugerencias
- Actividades de grupos pequeños

2.2.4.1 Control de Calidad Total / Gerencia de Calidad Total

Flores, V. y Pinto, A. (2012), define la gestión de calidad total como: “una filosofía así como un conjunto de principios rectores que representa el fundamento de una organización en constante mejoramiento” (p.15).

La gestión de calidad total consiste en la aplicación de métodos cuantitativos y recursos humanos para mejorar el material y los servicios suministrados a una organización, los procesos dentro de la organización, y la respuesta a las necesidades del cliente en el presente y en el futuro. La gestión de calidad total integra los métodos de administración fundamentales con los esfuerzos de perfeccionamiento existentes y los recursos técnicos en un enfoque corregido, orientado al mejoramiento continuo.

Un programa de gestión de calidad requiere:

- La dedicación, el compromiso y la participación de los altos ejecutivos.
- El desarrollo y mantenimiento de una cultura comprometida con el mejoramiento continuo.
- Concentrarse en satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor.
- Comprometer a cada individuo en el mejoramiento de su propio proceso laboral.
- Generar trabajo en equipo y relaciones laborales constructivas.
- Reconocer al personal como el recurso más importante.
- Emplear las prácticas, herramientas y métodos de administración más provechosos.

2.2.4.2 El Sistema de Producción Justo a Tiempo (Just in Time – JIT)

La metodología Justo a Tiempo es una filosofía industrial que puede resumirse en fabricas con productos estrictamente necesarios, en el momento preciso y en las cantidades debidas, Béranger, (1988): “Hay que comprar o producir solo lo que se necesita y cuando se necesita”.

Tuvo su origen en la empresa automotriz Toyota y por tal razón es conocida mundialmente como Sistema de Producción Toyota.

Según Taiichi Ohno (1995), “Dicho sistema se orienta a la eliminación de todo tipo de actividades que no agregan valor, y al logro de un sistema de producción ágil y suficientemente flexible que dé cabida a las fluctuaciones en los pedidos de los clientes”.

Este sistema está sustentado por herramientas y conceptos tales como tiempo takt, Kanban, celdas en formas de U, automatización y reducción de estructuras. Hacer factible el Just in Time implica llevar de forma continua actividades de mejora que ayuden a eliminar los mudas (desperdicios) en el lugar de trabajo (Gemba).

Los conceptos fundamentales en los que se basa el sistema JIT y a través de los cuales se desarrolla toda la filosofía de producción son los siguientes:

- La flexibilidad en el trabajo (shojinka) que permite adecuar el número y funciones de los trabajadores a las variaciones de la demanda.
- El fomento de las ideas innovadoras (soifuku) por parte del personal para conseguir mejoras constantes en el proceso de producción.

- Y, el autocontrol de los defectos (jidoka) por parte de los propios procesos productivos para impedir la entrada de unidades defectuosas en los flujos de producción.

El JIT tiene cuatro objetivos esenciales:

- a) Atacar los problemas fundamentales. A la cultura japonesa le encanta representar los conceptos con imágenes. Para describir el primer objetivo de la filosofía JIT, atacar los problemas fundamentales, los japoneses utilizan la analogía del río de las existencias. El nivel del río representa las existencias y las operaciones de la empresa se visualizan como un barco que navega río arriba y río abajo. Cuando una empresa intenta bajar el nivel del río (o sea reducir el nivel de existencias) descubre rocas, es decir, problemas. Hasta hace bastante poco, cuando estos problemas surgían en las empresas de los países occidentales, la respuesta era aumentar las existencias para tapar el problema.
- b) Eliminar despilfarros. El segundo objetivo de la filosofía JIT se puede expresar mediante una frase que se utiliza con frecuencia en las fábricas japonesas más eficientes, “eliminar el muda” (muda significa desperdicio o despilfarro en japonés). Despilfarros, en este contexto, significa todo lo que no añade valor al Producto. Eliminar despilfarros implica mucho más que un solo esfuerzo de una vez por todas. Requiere una lucha continua para aumentar gradualmente la eficiencia de la organización y exige la colaboración de una gran parte de la plantilla de la empresa. Si queremos que la política sea eficaz no se puede dejar en manos de un “comité para la eliminación de despilfarros”, sino que tiene que llegar a cada rincón de las operaciones de la empresa.

- c) Buscar la simplicidad. El JIT pone mucho énfasis en la búsqueda de la simplicidad, basándose en el hecho de que es muy probable que los enfoques simples conlleven una gestión más eficaz. La filosofía de la simplicidad del JIT examina la fábrica compleja y empieza partiendo de la base de que se puede conseguir muy poco colocando un control complejo encima de una fábrica compleja. En vez de ello, el JIT pone énfasis en la necesidad de simplificar la complejidad de la fábrica y adoptar un sistema simple de controles.

- d) Diseñar sistemas para identificar problemas. El sistema de arrastre kanban, saca los problemas a la luz. De igual forma el control de calidad estadístico ayuda a identificar la fuente del problema. Con el JIT, cualquier sistema que identifique los problemas se considera beneficioso y cualquier sistema que los enmascare, perjudicial. Los sistemas diseñados con la aplicación del JIT deben pensarse de manera que accionen algún tipo de aviso cuando surja un problema.

2.2.4.3 Mantenimiento Productivo Total (MPT)

Según Pinto Antón, Yuri José, (2007),

El mantenimiento productivo total está dirigido a la maximización de la efectividad del equipo durante toda la vida del mismo. El MPT involucra a todos los empleados de un departamento y de todos los niveles; motiva a las personas para el mantenimiento de la planta a través de grupos pequeños y actividades voluntarias, y comprende elementos básicos como el desarrollo de un sistema de mantenimiento, educación en el mantenimiento básico, habilidades para la solución de problemas y actividades para evitar las interrupciones (p.18).

La meta del TPM es la maximización de la eficiencia global del equipo en los sistemas de producción, eliminando las averías, los defectos y los accidentes con la

participación de todos los miembros de la empresa. El personal y la maquinaria deben funcionar de manera estable bajo condiciones de cero averías y cero defectos, dando lugar a un proceso en flujo continuo regularizado. Por lo tanto, puede decirse que el TPM promueve la producción libre de defectos, la producción “justo a tiempo” y la automatización controlada de las operaciones.

El resultado final de la incorporación del TPM deberá ser un conjunto de equipos e instalaciones productivas más eficaces, una reducción de las inversiones necesarias en ellos y un aumento de la flexibilidad del sistema productivo.

La alta administración debe crear un sistema que reconozca y recompense la habilidad y responsabilidad de todos para el MPT. Una vez que los trabajadores adquieren el hábito del mantenimiento y limpieza de su lugar de trabajo, han adquirido disciplina.

2.2.4.4 Despliegue de políticas

Según Figueroa, A. el despliegue de la política se refiere: “al proceso de introducir las políticas para Kaizen en toda la compañía, desde el nivel más alto hasta el más bajo” (p.19).

La dirección debe establecer objetivos claros y precisos que sirvan de guía a cada persona y asegurar de tal forma el liderazgo para todas las actividades Kaizen dirigidas hacia el logro de los objetivos. La alta gerencia debe idear una estrategia a largo plazo, detallada en estrategias de mediano plazo y estrategias anuales. Además debe contar con un plan para desplegar la estrategia, pasarla hacia abajo por los niveles subsecuentes de gerencia hasta que llega a la zona de producción. Como la estrategia cae en cascada hacia las categorías inferiores, el plan debe incluir planes de acción y actividades cada vez más específicas.

2.2.4.5 Sistema de sugerencias

Según Bello y Rodríguez (2004), el 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” (p.19). Los gerentes y supervisores deben inspirar y motivar a su personal a suministrar sugerencias, sin importar lo pequeña que sean. La meta primaria de este sistema es desarrollar empleados con mentalidad Kaizen y auto disciplinados.

Además de hacer a los empleados conscientes del Kaizen, los sistemas de sugerencias proporcionan a los trabajadores la oportunidad de hablar con sus supervisores y entre ellos mismos. Al mismo tiempo, proporcionan la oportunidad de que la administración ayude a los trabajadores a tratar con los problemas. De este modo, las sugerencias son una oportunidad valiosa para la comunicación bidireccional tanto en el taller como para el autodesarrollo del trabajador.

2.2.4.6 Actividades de grupos pequeños

Según García, N. y Rodríguez, G. “Entre las estrategias del Kaizen se encuentran las actividades de grupos pequeños, siendo el más común el Círculo de Calidad” (p.20). Esto quiere decir que no sólo persiguen temas atinentes a la calidad, sino también cuestiones relativas a costos, seguridad y productividad.

Entre los propósitos de los círculos de calidad y productividad se tienen:

- Contribuir a desarrollar y perfeccionar la empresa.
- Lograr que el lugar de trabajo sea cómodo y rico en contenido.
- Aprovechar y potenciar al máximo todas las capacidades del individuo.

Mientras el concepto occidental del control de calidad hace hincapié en que el éxito del control de la calidad depende en gran medida de los gerentes e ingenieros, los japoneses agregaron la noción de que los trabajadores de la base también podrían desempeñar un papel importante para mejorar la calidad del producto y la productividad. Los japoneses ampliaron el concepto para crear lo que se denomina control total de calidad o círculos de control de calidad en los que participan los trabajadores de las líneas de producción y los empleados que trabajan fuera de la fábrica tales como los diseñadores de productos, el personal de mercadeo y ventas, y el personal de investigación y desarrollo. La idea subyacente en todo esto es que no es posible lograr el control de calidad en toda la empresa sin la participación de los obreros de fábrica.

2.2.5 Herramientas del Kaizen

Según Masaaki, I, “las herramientas del kaizen son las siguientes:

- Ciclo de Deming
- KANBAN
- POKA JOKE
- LAS “9’S”
- Las 3 “M”

2.2.5.1 Ciclo de Deming

Según flores, M (2003), “Este nombre se debe a su autor Edwards Deming, esta herramienta también es conocida como ciclo PDCA, ciclo PHVA o ciclo de mejora continua, la cual significan:

- ✓ Planificar (Plan)
- ✓ Hacer (Do)
- ✓ Verificar (Check)
- ✓ Actuar (act)”.

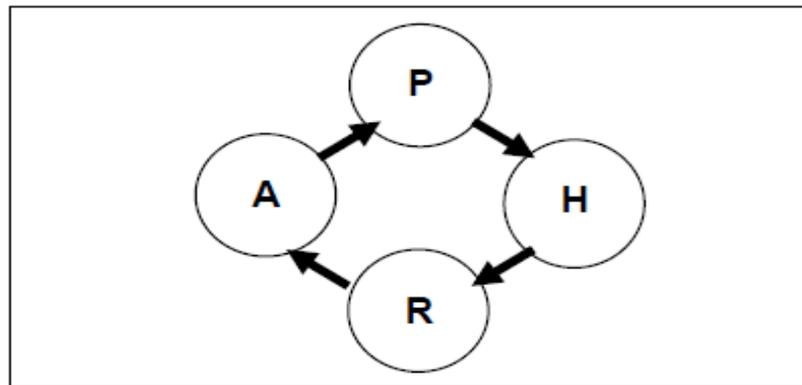


Figura 4. Ciclo Deming

Fuente: Flores, M (2003)

Esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales...). El círculo de Deming lo componen 4 etapas cíclicas, de que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de tal forma las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras. La aplicación de esta metodología está enfocada principalmente para ser usada en empresas y organizaciones.

2.2.5.2 KANBAN

El nombre Kanban se refiere a las etiquetas que se le colocan a las piezas y productos para identificarlas durante los diferentes procesos de fabricación y

transporte en las empresas, no obstante la filosofía Kanban abarca un terreno mucho más amplio que explicaran ahora.

Según Estrada (2006), define el kanban como: “La metodología enfocada a crear un sistema de producción más efectivo y eficiente, enfocándose principalmente en los campos de la producción y la logística” (p.25).

Los sistemas Kanban consisten en un conjunto de formas de comunicarse e intercambiar información entre los diferentes operarios de una línea de producción, de una empresa, o entre proveedor y cliente. Su propósito es simplificar la comunicación, agilizándola y evitando errores producidos por falta de información.

El ejemplo más común de “Kanban” son las etiquetas que se les incorporan a los productos mientras son fabricados, para que posteriormente quede identificado a dónde tienen que enviarse o qué características tiene.

Los “Kanban” también pueden ser ordenes de trabajo, es decir, incluir información acerca de qué operaciones se deben hacer con cada producto, en qué cantidad, mediante qué medios y como transportarlo.

En la actualidad, en la mayoría de las empresas se han automatizado los métodos Kanban, de forma que, por ejemplo, se pueden colocar etiquetas con códigos de barras o QR que, de forma informatizada, al pasar los productos por cada punto de control, el sistema los localiza automáticamente y da las órdenes necesarias para que cada ítem llegue a su destino.

2.2.5.3 POKA YOKA

Según Atehortua (2010), Los métodos del cual se compone fueron originalmente llamados “fool-proofing” (a prueba de tontos). Entendiendo que este término ofendía a muchos trabajadores, sigeo shingo desarrollo el termino poka yoke, Traducido como “fail-proofing” o “fail-safing” (a prueba de errores). El significado literal es: evitar (yokeru) errores sin intención (poka). La idea de esta técnica poka-yoke es respetar la inteligencia de los trabajadores. Poka-yoke suple las tareas repetitivas o acciones que dependen de la vigilancia, inspección o memoria de los trabadores liberándolos de ellas, para así dedicar el tiempo y mente de ellos para buscar más creatividad y actividades de valor agregado.

La finalidad del poka-yoke es eliminar los defectos en un producto ya sea previniendo o corrigiendo los errores que se presenten lo antes posible. El concepto es simple: si los errores no se permiten que se presenten en la línea de producción, entonces la calidad será alta y el re trabajo poco. Esto aumenta la satisfacción del cliente y disminuye los costos al mismo tiempo. El resultado, es de alto valor para el cliente. No solamente es el simple concepto, pero normalmente las herramientas y/o dispositivos son también simples.

2.2.5.4 Las 9'S

Todos los programas y herramientas de gestión de la calidad respondieron a un principio de supervivencia que enfrentan todas las empresas, y más aun en tiempos de globalización de la economía. Para muchas empresas es muy difícil emprender estos programas, si no se tienen las condiciones adecuadas de cultura empresarial.

El concepto “5 S” permitió la creación y mantenimiento de áreas de trabajo más limpias, organizadas y seguras. Con el tiempo se vio la necesidad de incluir dentro de

esta herramienta aspectos que involucran la participación proactiva de los empleados en unidad con la responsabilidad organizacional, ya que éste es el promotor, ejecutor y el que mantiene el sistema de mejora dentro de la organización.

Según Jacho (2014), la metodología de las “9 S”: “pretendió alcanzar mejoras significativas en la producción, mediante el orden, clasificación, limpieza, estandarización y colaboración conjunta de todo el personal” (p.19). La finalidad primordial fue crear cultura de disciplina y práctica común, que fortalezca el compromiso de todos los trabajadores y de la alta dirección.

La metodología “9 S” se encuentra estructurada como un sistema que contiene las “5 S” y posteriormente se agregaron “4 S”, para conseguir una mejor efectividad en el personal; de esta forma se complementa las fases con las “9 S”.

La siguiente figura muestra la evolución que tuvo la metodología 5”S”, donde se incremento cuatro “S” y el objetivo que tiene cada una de ellas.

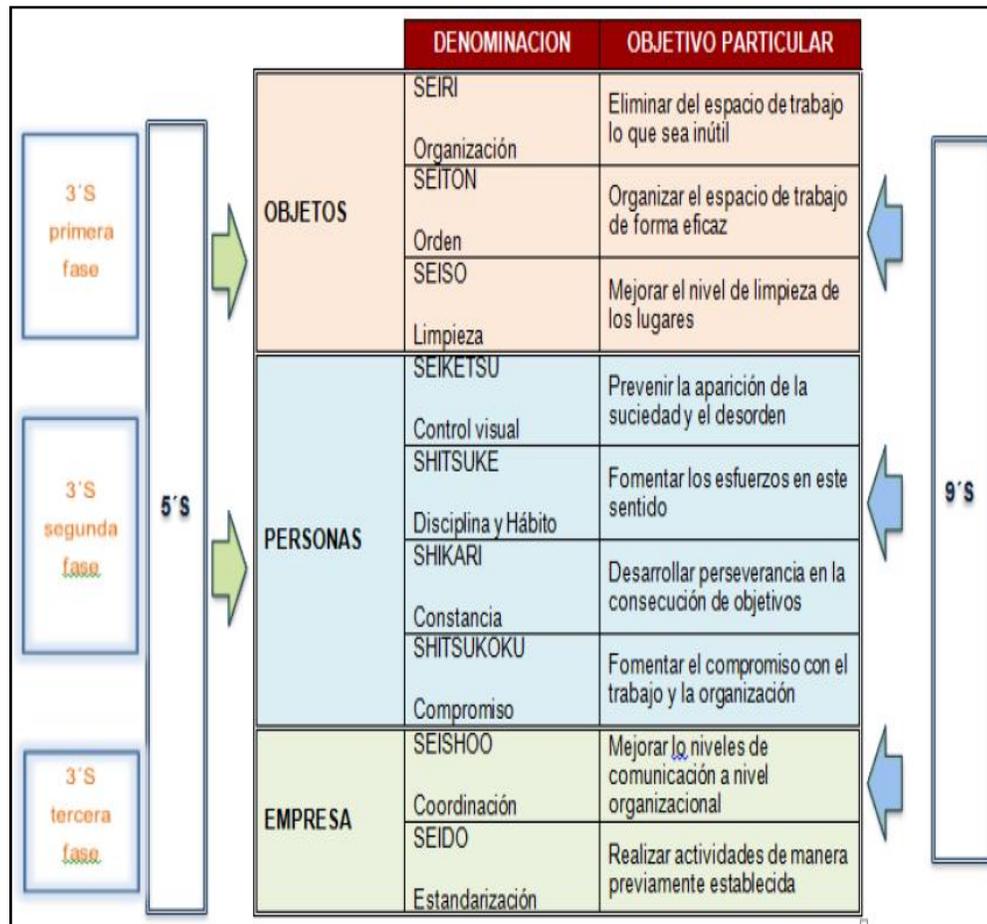


Figura 5. Esquema de la metodología de las 9'S
Fuente: Jacho J (2014)

La aplicación de la metodología de las “9’S” se puede realizar en organizaciones de tipo industrial, manufactura, comercio, salud, telecomunicaciones, servicios, educación, tecnología, transporte, banca, hotelería, salud e incluso en dependencias del gobierno; es practica ya que el enfoque se da a los objetos, las áreas de trabajo, el medio ambiente y la propia persona, involucrando de esta manera a toda la organización.

2.2.5.5 Las 3 “M”

Se hace referencia con ello a los conceptos de Muda, Mura y Muri, cuyos significados en japonés son respectivamente: desperdicios o despilfarros, irregularidad y tensión.

2.2.5.5.1 Las Mudas

Según Atehortua, Y. (2010), las mudas: “Comprenden todos aquellos desperdicios producidos por actividades y procesos que haciendo uso de recursos no generan valor agregado” (p.62). Entre las siete mudas clásicas definidas por Taiichi Ohno están:

- 1) Las mudas por sobreproducción.
- 2) Las mudas de inventarios.
- 3) Las mudas de movimientos.
- 4) Las mudas de transportes.
- 5) Las mudas por diseños de procesos.
- 6) Las mudas por scrab, fallas y reprocesamientos.
- 7) Las mudas por tiempos de espera.

Es obligación de los directivos velar por prevenir y eliminar dichos tipos de desperdicios. Toda la organización debe concientizarse de lo imperioso que implica detectar y eliminar estos tipos de despilfarros, los cuales carcomen la rentabilidad de la empresa y sus capacidades competitivas.

En el caso de la sobreproducción e inventarios, su eliminación implica no sólo un ahorro de recursos, sino que además constituye una restricción “positiva” por

cuanto obliga a la organización a gestionar sus procesos de manera tal de producir sólo productos de calidad “a la primera”.

2.2.5.5.2 El Mura

Según Atehortua (2010), define que el Mura:

Comprende las irregularidades en el proceso productivo, lo cual termina generando sobre-stock por falta de equilibrio en la generación de productos, o bien las interrupciones en los procesos los cuales ocasionan “cuellos de botella” o bien tiempos de paros o improductividad en la utilización de las máquinas y mano de obra (p.63).

De esta manera se puede decir que eliminar las irregularidades en los procesos productivos es esencial a la hora de generar una producción “Just in Time”.

2.2.5.5.3 El Muri

Según Atehortua (op. cit), dice que el Muri:

Comprende las tensiones existentes en el lugar de trabajo. Dichas tensiones están provocadas tanto por la frustración, los enfrentamientos internos y entre sectores, los enfrentamientos entre directivos con supervisores, de éstos últimos con los obreros y entre directivos y obreros, y la fatiga laboral entre otras (p. 63).

El muri es generador de insatisfacción laboral, enfermedades y accidentes de trabajo, altos niveles de ausentismo y de rotación laboral, y consecuentemente pérdida de interés en el trabajo, caída en la productividad, incremento en los niveles de desperdicios y fallas, y por lo tanto disminución en los niveles de rentabilidad.

2.2.5.6 Diagrama Ishikawa

Según Pulido (1997), el diagrama causa – efecto o diagrama de Ishikawa es un método gráfico que refleja la relación entre una característica de calidad (muchas veces un área problemática) y los factores que posiblemente contribuyen a que exista. En otras palabras, es una gráfica que relaciona el efecto (problema) con sus causas potenciales.

El diagrama de Ishikawa (DI) es una gráfica en la cual, en el lado derecho, se anota el problema, y en el lado izquierdo se especifican por escrito todas sus causas potenciales, de tal manera que se agrupan o estratifican de acuerdo con sus similitudes en ramas o sub-ramas. Por ejemplo, una clasificación típica de las causas potenciales de los problemas de manufactura son: mano de obra, materiales, método de trabajo, maquinaria, medición y medio ambiente, con lo que el DI tiene una forma semejante a la figura 3. En ella, cada posible causa se agrega en alguna de las ramas principales.

Para que la técnica tenga éxito será necesario asegurarse de que las causas o factores causales estén todos bajo control. El número de factores causales de un efecto específico suelen ser muchos y revestirá especial importancia clasificarlos de tal forma que sólo aquellos de mayor relevancia se tomen en cuenta.

Los diagramas causa efecto se han difundido ampliamente y en la actualidad se emplean prácticamente en toda las profesiones.

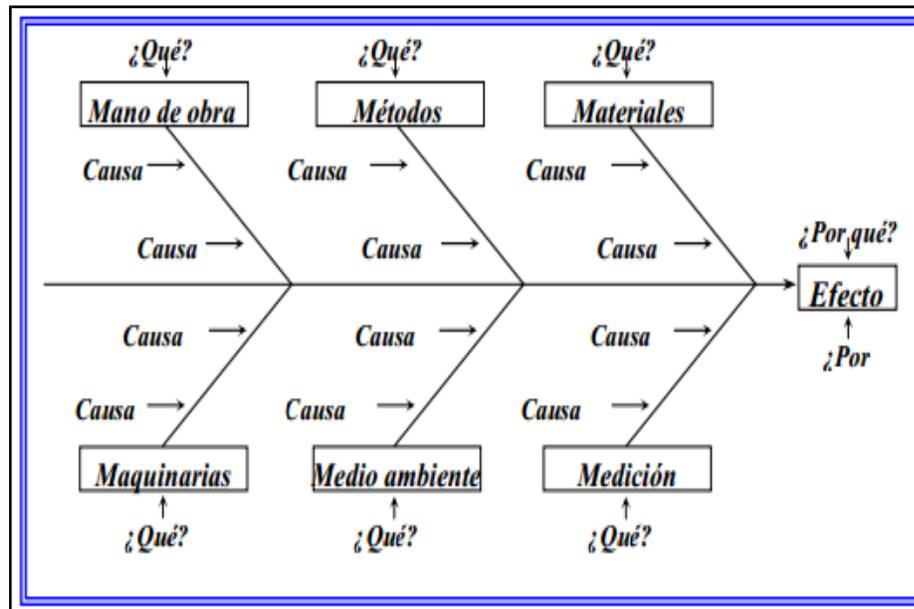


Figura 6. Esquema básico del diagrama de Ishikawa
Fuente: Pulido (1997)

El DI es una herramienta muy útil para localizar las causas de los problemas, y será de mayor efectividad en la medida en que dichos problemas estén localizados y delimitados.

2.2.6 Eficiencia, eficacia y efectividad

2.2.6.1 Eficiencia

Ruiz, (1995) define la eficiencia como: “La capacidad que posee el recurso humano para lograr con eficacia la misión que se le encomienda” (p.17). Se puede decir que es la aplicación del conocimiento, del saber, hacer y el lograr que otros hagan adecuadamente lo que se debe realizar.

2.2.6.2 Eficacia

Ruiz, (op. cit), define la eficacia como: “el logro de un objetivo de acuerdo a lo previsto, es decir, en el tiempo y al costo estimado” (p.17). Siendo mayor la eficacia si ese objetivo se obtiene en menor tiempo y al menor costo, es decir, con mayor productividad.

2.2.6.3 Efectividad

Nunes (2012), define la efectividad como “el grado de éxito de los resultados alcanzados, es decir, ser eficaz significa que han logrado los resultados deseados”.

2.2.7 Definición y operacionalización de variables

2.2.7.1 Definición de variable

Según Balestrini (2006), “las variables representan a los elementos, factores o términos que pueden asumir diferentes valores cada vez que son examinados, o que reflejan distintas manifestaciones según sea el contexto en el que se presentan” (p.36).

Para Hernández y otros (2006), “una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse y observarse” (p.123).

Sin embargo, Sampieri y otros (2006), define la variable “...como una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible u observable” (p.123).

Finalmente para Arias (2006), la Variable "... es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación" (p.57)

En los trabajos de investigación las variables constituyen el centro del estudio y se presentan incorporadas en los objetivos específicos, motivo por el cual debe identificarse y definirse conceptualmente. La variable es la expresión del significado que el investigador le atribuye y con ese sentido debe entenderse durante todo el trabajo (USM, 2001).

Por otro lado, Sampieri y otros (Ob.cit.), señala que el investigador dispone de varias opciones para definir operacionalmente una variable, debe elegir la que proporcione mayor información sobre la variable, capte mejor su esencia, se adecue más a su contexto y sea más precisa. O bien una mezcla de tales alternativas.

Una definición operacional constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado (Reynolds, 1986, p.52).

No obstante los criterios para evaluar una definición operacional son básicamente tres: adecuación al contexto, capacidad para captar los componentes de la variable de interés y validez.

Las variables son elementos o factores que pueden ser clasificados en una o más categorías. Es posible medirlas o cuantificarlas, según sus propiedades o características.

2.2.7.2 Sistemas de variables del estudio

Para establecer el sistema de variables, es menester valerse de la definición conceptual y operacional; es decir, de las dimensiones y los indicadores de cada una de ellas.

En este sentido, proponer un modelo gerencial basando en la filosofía de kaizen para la E.P.S servicios 3H C.A, requiere de la comprensión de cada una de la técnicas del modelo gerencial kaizen para minimizar la problemática existente

Tabla 1. Operacionalización de variables

OBJETIVOS	VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Diagnosticar la situación actual de la E.P.S servicios 3H C.A.	Situación actual	En la empresa no se evidencia un modelo gerencial que permita el desarrollo y alcance de los objetivos y estrategias en los procesos, lo que constituye una vulnerabilidad para la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Calidad de servicio ➤ Baja productividad ➤ Atención al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clientes satisfecho ➤ Motivación del personal ➤ Servicios en el tiempo establecido 	1-17 ítems
Analizar los factores que afectan a la E.P.S servicios 3H C.A.	Factores desfavorables	Son elementos que no permiten que la organización mejores sus estándares y alcancen una mejor efectividad.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Políticas ➤ Planificación ➤ Control ➤ Desperdicios ➤ Preparación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incentivos económicos y sociales. ➤ Planes de acción ➤ Evaluación del desempeño. ➤ Áreas de operaciones ➤ Cursos de capacitación y adiestramiento 	
Generar el modelo basado en la filosofía del KAIZEN para la E.P.S servicios 3H C.A.					

Fuente: el autor (2016).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El propósito de este apartado es describir y definir el conjunto de métodos herramientas, y procedimientos adecuados para llevar a cabo la propuesta del modelo gerencial basado en la filosofía del kaizen.

3.1 Nivel de investigación

Arias, (2002), define a la investigación descriptiva como “aquella que tiene como objeto central lograr la descripción o caracterización del evento de estudio dentro de un contexto particular” (p.19).

Esta investigación es considerada del nivel descriptiva, debido a que a través de la misma fue detallada la situación actual y real en la cual se encuentra la organización lo que va a permitir establecer las causas de la problemática planteada y analizar la fundamentación teórica del mismo, para cumplir con el propósito generar de la investigación.

3.2 Diseño de la investigación

Una vez plasmado el tipo de estudio, se define el diseño de la investigación como un verdadero modelo de verificación que permite contrastar los hechos con la teoría y su forma es la de una estrategia o plan general que determina todo el contexto del estudio propuesto, permitiendo orientar desde el punto de vista técnico, y guiar todo el proceso de investigación, desde la recolección de datos, hasta el análisis e interpretación de los mismos en función de los objetivos definidos en la presente investigación.

Arias, menciona que el diseño de investigación “Es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental”. (p.20); además afirma que: “La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna” (p.21).

En este sentido, el estudio se circunscribe a un tipo de diseño de investigación de campo, pues se apoyo en información que proviene de entrevistas estructuradas, y observaciones directas llevadas a cabo en la E.P.S Servicios 3H C.A. con el fin de recabar datos de un grupo socialmente significativo, acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo y cualitativo, obtener las conclusiones que se correspondan.

3.3 Población y muestra

Hurtado (2000), define la población como: “la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desea investigar y de la cual se estudia una fracción (la muestra) que reúne las características de la población” (p. 126).

El Universo o población objeto de estudio, estuvo constituido por treinta y cinco (35) personas pertenecientes a los siguientes departamentos de E.P.S servicios 3H, C.A: alta gerencia, gerencia administrativa, coordinación de operaciones, coordinación ambiental y coordinación SI-HO.

En cuanto a la muestra, constituye un subgrupo de la población que la representa, obteniendo así, los resultados que se requieren. Por lo tanto esta se extrae cuando no pueden ser medidas las unidades de toda la población en general. La muestra es definida por Fortín, (2000) como “un subconjunto de una población o

grupo de sujetos que forman parte de una misma población” (p.160). Sin embargo, para esta investigación empleada en la E.P.S Servicios 3H C.A, el grupo a estudiar da origen a una muestra. Dadas las características de esta población pequeña y finita de treinta y cinco (35) personas, se tomó la totalidad de la población como unidades de estudios e indagación a los individuos que la integran.

3.4 Técnicas de recolección de información

Arias (2006), dice que las técnicas de recolección de datos son: “las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas: la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades: oral o escrita, la entrevista, el análisis documental, análisis de contenido, etc.” (p.111)

Por otra parte, Arias, (op. cit), indica que los instrumentos son: “los medios materiales que se emplean para recolectar y almacenar la información. Ejemplo: fichas, formatos de cuestionario, guía de entrevista, lista de cotejo, escalas de actitudes u opinión, grabador, cámara fotográfica o de vídeo, etc.” (p.111)

Considerando lo establecido por Arias F., las técnicas e instrumentos de recolección de datos para obtener la información necesaria y desarrollar la propuesta fueron:

3.4.1 Observación Directa

Arias (2006), indica que:

La observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca

en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos (p.69).

Por lo tanto, se acudio al sitio en estudio para así visualizar el comportamiento del personal en general, con el fin de recopilar la información necesaria para la investigación.

3.4.2 Encuesta

Arias (op.cit), define a la encuesta 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” (p.72)

En esta investigación se elaboró un tipo de encuesta a escala likert, que fue aplicada a los supervisores y operadores, con el fin de recoger la impresión, de todo el personal que se encuentra relacionado directamente con la función mantenimiento de la empresa.

3.4.3 Entrevista

Arias (2006), define a la entrevista como:

La entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida (p.73).

El uso de la entrevista permitirá obtener información general para describir las actividades desarrolladas en la organización objeto de estudio.

3.4.4 Análisis documental

García (1999), en su libro *Estructura lingüística de la Documentación*, señala:

El Análisis Documental consiste en extraer las ideas centrales de un documento con el fin de disponerlo para su recuperación mediante representaciones sintéticas, a través de una desestructura semántica de un fragmento de discurso de tal manera que las piezas resultantes puedan reconstruir potencialmente el mismo fragmento. (p.49).

El Análisis Documental es necesario para extraer de los archivos electrónicos de la empresa objeto de estudio y para tener un mayor entendimiento con el modelo gerencial a estudiar en cuestión.

3.5 Instrumentos de recolección de datos

3.5.1 Diario de campo

El diario de campo es uno de los instrumentos que día a día permite sistematizar prácticas investigativas; además, permite mejorarlas, enriquecerlas y transformarlas. Según Bonilla y Rodríguez (1997), “el diario de campo debe permitirle al investigador un monitoreo permanente del proceso de observación. Puede ser especialmente útil, en él se toma nota de aspectos que considere importantes para organizar, analizar e interpretar la información que está recogiendo” (p.129).

3.5.2 Escala Likert

Según Briones (1995), “la escala de Likert mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares”. Se le conoce como escala sumada

debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante el porcentaje de las respuestas obtenidas en cada ítem.

La escala se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Cada ítem está estructurado con cinco alternativas de respuesta:

- () Totalmente de acuerdo
- () De acuerdo
- () Indiferente
- () En desacuerdo
- () Totalmente en desacuerdo

La unidad de análisis que responde a la escala marcará su grado de aceptación o rechazo hacia la proposición expresada en el ítem. Los ítems por lo general tienen implícita una dirección positiva o negativa.

La escala likert que se pretende realizar dentro de las instalaciones de la E.P.S Servicios 3H, será utilizada a lo largo de este estudio con la finalidad de conocer las deficiencias en cada uno de los departamentos de la organización.

La encuesta fue aplicada a los gerentes que conforman los tres niveles gerenciales de la organización, es decir, gerentes de alta dirección, intermedios y de primera línea. Para efectos de la investigación el instrumento fue aplicado a Gerentes operativos, medios y estratégicos: tales como Jefe de Sección, Supervisores y Técnicos E.P.S servicios 3H C.A.

En síntesis se puede decir, que para el Levantamiento de la información se utilizaron las técnica de la Observación Directa y la Encuesta, esta última a través de

la aplicación de un instrumento a escala likert (Anexos). Este instrumento está conformado por 17 ítems, los cuales toman en cuenta a los objetivos específicos de la investigación, que fueron proyectados mediante cinco categorías de frecuencia de aplicación, dando como resultado una escala que permitió otorgarle una puntuación a las respuestas y así poder efectuar el análisis e interpretación de datos respectivos, seguidamente se presenta la Escala:

Escala Cualitativa	Escala Cuantitativa	Escala Evaluativa
Totalmente de acuerdo	5	Alto índice de aplicación
De acuerdo	4	Aplicación
Indiferente	3	Mediana aplicación
En desacuerdo	2	Poco aplicación
Totalmente en desacuerdo	1	No hay Aplicación

Figura 7. Escala likert

Fuente: Para, j. (2007).

3.5.3 Validación del Instrumento

Según Tamayo y Tamayo (2005), “... la validez del instrumento es el grado en el cual el instrumento sirve al propósito al cual está destinado” (p.173).

“La validez puede definirse como el grado en que una prueba mide lo que se propone medir” (Méndez, p.196).

“La validez del cuestionario significa que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las

interrogantes consultarán sólo aquello que se pretende conocer o medir” (Arias, ob.cit., p.79).

Al ser elaborado el cuestionario, el mismo se validó, lo que permitió hacer los ajustes o correcciones necesarias a cada pregunta en su lenguaje, redacción y opciones a utilizar. En tal sentido, la validación del instrumento se determinó a través de los siguientes criterios:

Validez de Contenido: mediante la operacionalización de la variable donde se estableció la concordancia de los ítems del instrumento con los objetivos, variables, dimensiones, indicadores, fuentes, instrumentos e interrogantes del estudio.

Validez Externa a Juicio de Expertos: con ella se determinó la organización, claridad, redacción, objetividad, pertenencia y coherencia de los ítems que conformaron el instrumento. Por tal razón se le suministró a cada experto un formato que permitió recoger la opinión emitida de ellos, así como un ejemplar de la primera versión del instrumento junto con la operacionalización de la variable y los objetivos de investigación. El análisis crítico de cada ítem arrojó observaciones de forma más no de fondo, es decir, relacionados con redacción básicamente.

Balestrini, (ob.cit.) Señala que la validación externa se realiza mediante el método de juicio de experto, para lo que se seleccionaron a dos especialistas en el área Gerencial y un Metodólogo a los cuales se les entregó una copia de la matriz de variables, objetivos de la investigación para que determinen la claridad y congruencia de las preguntas y si miden lo que se pretende medir en la investigación.

La actividad de los expertos consistió en comparar sistemáticamente los ítems del instrumento, con el dominio del contenido postulado.

En ocasiones, el instrumento se somete a varias pruebas y se va depurando paulatinamente Núñez (2001).

La validez es una de las principales características con que debe contar un instrumento de medición.

3.6 Técnicas de análisis de datos

Según Méndez (ob.cit.), “El análisis de resultados, es el proceso de convertir los fenómenos observados en datos científicos, para que a partir de ellos se puedan obtener conclusiones válidas” (p.220).

Hernández y otros (ob.cit.), explican que “el análisis puede efectuarse utilizando la matriz de datos, además que el tipo de análisis o pruebas estadísticas dependerán del nivel de medición de las variables, de las hipótesis y del interés del investigador” (p.495).

Para el análisis e interpretación de los datos del cuestionario, se emplearon las técnicas propias de la estadística descriptiva, por cuanto el análisis e interpretación de los datos se efectuó tomando como punto de referencia las tendencias porcentuales de las respuestas más significativas en relación a la percepción de los sujetos de estudios sobre la propuesta del modelo gerencial basado en la filosofía de kaizen aplicado a la E.P.S servicios 3H C.A.

El análisis de los datos del cuestionario se vació en cuadros estadísticos, en donde se indicaron los índices porcentuales y luego se ilustraron en gráficas a fin de visualizar con mayor claridad y comprensión los resultados de la investigación.

3.6.1 Grafico de barras

Esta herramienta permitió representar gráficamente los resultados obtenidos con respecto a cada escala evaluativa de likert en la aplicación del instrumento al personal que hace vida en la empresa.

3.6.2 Diagrama Causa-Efecto (Ishikawa)

Con esta herramienta se obtuvieron datos que permitieron generar las causas que contribuyeron en el objeto de estudio, condescendiendo representar gráficamente las causas por categorías, que originan deficiencias en la organización.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Diagnóstico de la situación actual de E.P.S servicios 3H C.A.

Tabla 2. La empresa debe elaborar planes y programas de capacitación del personal para mejorar el rendimiento.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	26	74,28
De acuerdo	4	11,42
Indiferente	3	8,57
En desacuerdo	2	5,71
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	35	100

Fuente: datos recopilados y analizados por el autor (2016).

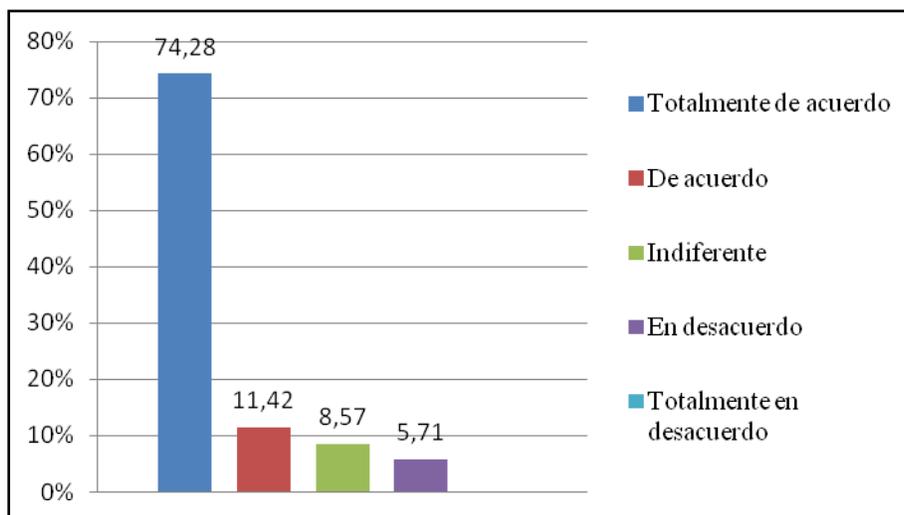


Gráfico 1. La empresa debe elaborar planes y programas de capacitación del personal para mejorar el rendimiento.

Fuente: datos recopilados y analizados por el autor (2016).

El personal encuestado en un 74,28% estuvo totalmente de acuerdo en que la empresa debe elaborar planes y programas de capacitación para mejorar el rendimiento. En tal sentido según Wellington (1997), de acuerdo con los principios de la mejora continua el cual establece que “el hombre debe ser habilitado, entrenado y retroalimentado en su acción” (p.12). Se puede inferir que esto les permitirá a los trabajadores crear y desarrollar las habilidades y destrezas necesarias para así mejorar el rendimiento en las actividades operativas de la organización y fomentar el compromiso con la misma.

Tabla 3. Actualmente, la empresa cuenta con una política de incentivos económicos y sociales que motiven al personal.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	1	2,85
De acuerdo	0	0
Indiferente	2	5,71
En desacuerdo	8	22,85
Totalmente en desacuerdo	24	68,57
Total	35	100

Fuente: Datos recopilados y analizados por el autor (2016).

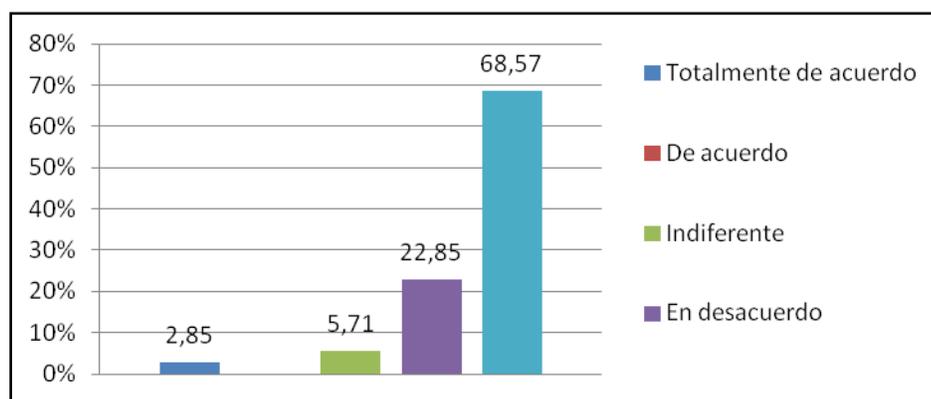


Gráfico 2. Actualmente, la empresa no cuenta con una política de incentivos económicos y sociales que motiven al personal.

Fuente: datos recopilados y analizados por el autor (2016).

Los trabajadores encuestados en un 77,14% están de acuerdo en que la empresa no cuenta con políticas de incentivos económicos y sociales que motiven al personal a alcanzar los objetivos organizacionales. Lo cual genera que disminuya la autoestima del trabajador, perturba el trabajo en equipo, causa hostigamiento en las actividades que realiza y afecta el rendimiento de la organización. Lo que se puede deducir de acuerdo a las teorías que establece kaizen según lefcovich (2003), “Se debe motivar al personal creando políticas de incentivos tanto económicos como sociales para así estimular el compromiso con la organización y desarrollar la autodisciplina para el logro de las metas establecidas” (P.31).

Tabla 4. Las opiniones de los trabajadores son tomadas en cuenta para la solución de los problemas en la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	5	14,29
De acuerdo	3	8,57
Indiferente	2	5,71
En desacuerdo	12	34,29
Totalmente en desacuerdo	13	37,14
Total	35	100

Fuente: Datos recopilados y analizados por el autor (2016).

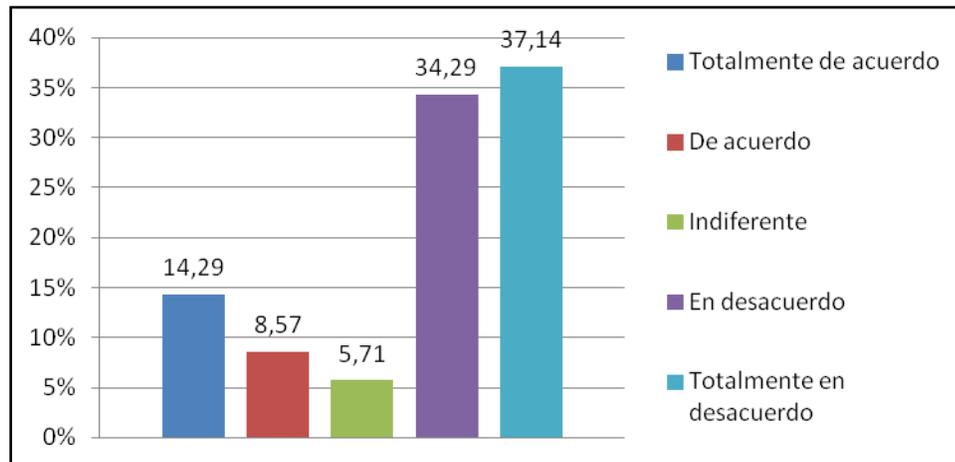


Gráfico 3. Las opiniones de los trabajadores son tomadas en cuenta para la solución de los problemas en la empresa.

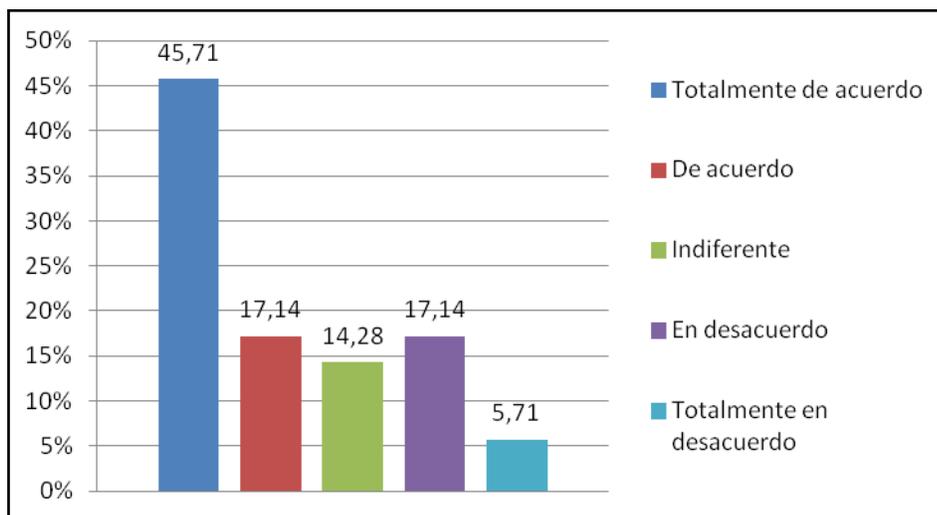
Fuente: Datos recopilados y analizados por el autor (2016)

En un 37,14% de los encuestados estuvieron totalmente en desacuerdo y 34,29% en desacuerdo con lo que se puede deducir que 71,43% de la fuerza laboral no es tomada en cuenta para la solución de problemas. Con lo que se puede inferir que él no tomar en cuenta las sugerencias de los empleados no permite detectar las debilidades en la organización, conocer las inquietudes del trabajador y mejorar el rendimiento en las operaciones. En tal sentido el kaizen establece según Imai (1989), que “los gerentes y supervisores deben inspirar y motivar al personal a suministrar sugerencias, sin importar lo pequeña que sean” (p.4). Con lo que puede deducir que esto le traería beneficios a la empresa en elevar la autoestima mediante la participación activa del trabajador.

Tabla 5. Los empleados sienten malestar por las actividades que ejercen o que realizan.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	16	45,71
De acuerdo	6	17,14
Indiferente	5	14,28
En desacuerdo	6	17,14
Totalmente en desacuerdo	2	5,71
Total	35	100

Fuente: Datos recopilados y analizados por el autor (2016).

**Gráfico 4. Los empleados sienten malestar por las actividades que ejercen o que realizan.**

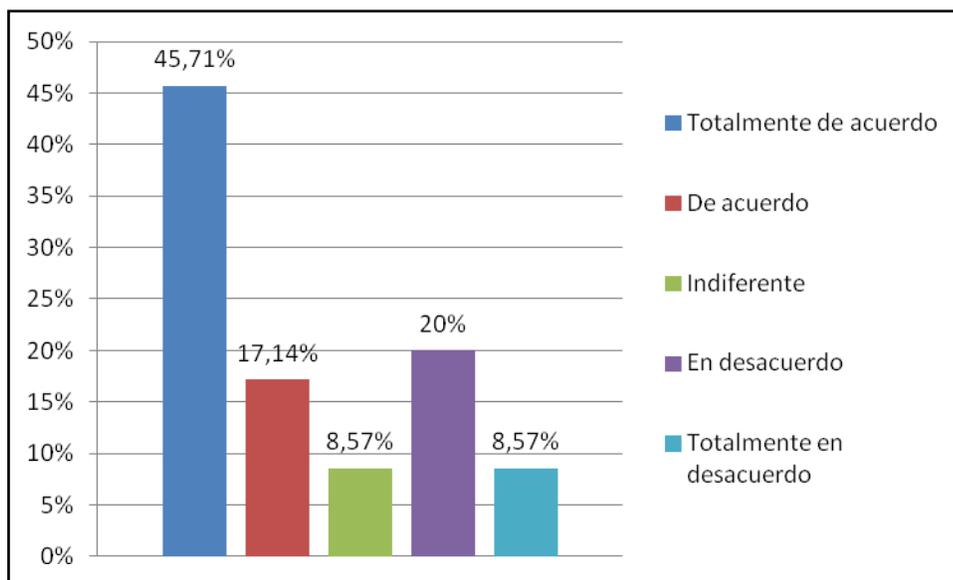
Fuente: datos recopilados y analizados por el autor (2016)

En un 45,71% de los trabajadores encuestados estuvieron totalmente de acuerdo y un 17,14% de acuerdo, con lo que se puede inferir que 62,85% de la fuerza laboral siente malestar por las actividades que realizar debido a las condiciones en las que ejercen las operaciones y el no contar con los equipos de protección personal necesarios.

Tabla 6. Todos los empleados conocen sus funciones en el cargo que desempeñan.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	16	45,71
De acuerdo	6	17,14
Indiferente	3	8,57
En desacuerdo	7	20,00
Totalmente en desacuerdo	3	8,57
Total	35	100

Fuente: datos recopilados y analizados por el autor (2016)

**Gráfico 5. Todos los empleados conocen sus funciones en el cargo que desempeñan.**

Fuente: datos recopilados y analizados por el autor (2016).

En un 62,85% de los trabajadores encuestados conocen sus funciones en el cargo que desempeñan, mientras un 8,57% se mostraron indiferentes y un 28,57% estuvieron en desacuerdo. Lo que se puede deducir que cierta población de la fuerza laboral conoce las funciones en el cargo que desempeña lo que le permite alcanzar los objetivos organizacionales y prestar un servicio de calidad. Por otra cierta fuerza

laboral no conoce sus funciones y responsabilidades en el cargo que desempeñan a causa de insatisfacción monetaria y las actividades que realizan.

Tabla 7. La producción de la empresa cubre la totalidad de demanda del servicio por parte de los clientes.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	15	51,43
De acuerdo	11	31,43
Indiferente	2	5,71
En desacuerdo	4	11,43
Totalmente en desacuerdo	3	8,57
Total	35	100

Fuente: datos recopilados y analizados por el autor (2016).

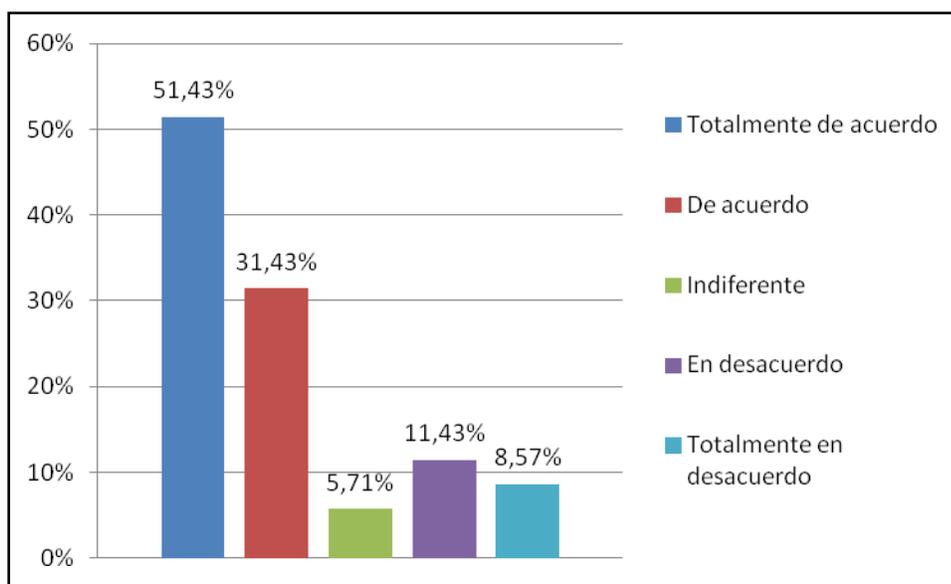


Gráfico 6. La producción de la empresa cubre la totalidad de demanda del servicio por parte de los clientes.

Fuente: datos recopilados y analizados por el autor (2016).

Un 51,43% de los trabajadores encuestados y un 31,43% están de acuerdo en que la producción de la empresa cubre la totalidad del servicio por parte de los

clientes, un 5,71% se mostraron indiferentes, mientras un 11,43% están en desacuerdo. Lo que se puede deducir de acuerdo a los resultados obtenidos que la empresa tiene la capacidad para cubrir la totalidad de la demanda, lo que le puede permitir con una fuerza laboral capacitada y satisfecha llegar a ser la empresa líder en el mercado.

Tabla 8. Le gustaría recibir entrenamiento, una vez al año, para mejorar su trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	20	57,14
De acuerdo	10	28,57
Indiferente	5	14,29
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	35	100

Fuente: datos recopilados y analizados por el autor (2016).

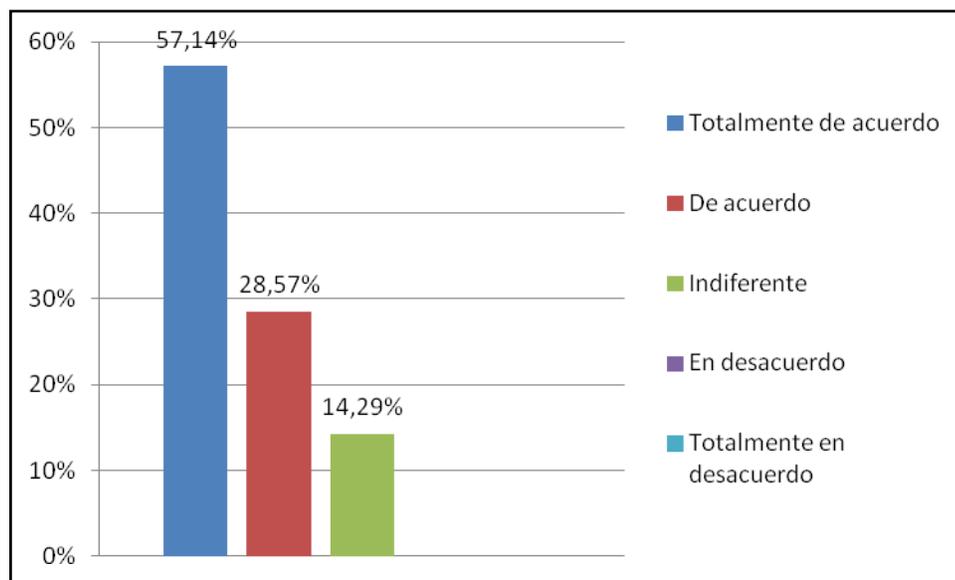


Gráfico 7. Le gustaría recibir entrenamiento, una vez al año, para mejorar su trabajo.

Fuente: datos recopilados y analizados por el autor (2016).

En un 57,14% de los trabajadores encuestados y un 28,57% están de acuerdo en que les gustaría recibir entrenamiento una vez al año para mejorar su trabajo, mientras un 14,29% se mostraron indiferentes a la propuesta. Lo que se puede deducir que esto le permitiría a la organización, aumentar la calidad de trabajo, estimular la toma de decisiones, solución de conflictos organizacionales, ayuda a que el personal se sienta identificado con la organización y de esta manera incrementa la calidad y productividad del trabajo.

Tabla 9. Un proceso de capacitación les proporcionaría a los trabajadores los conocimientos necesarios para prestar un servicio justo a tiempo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	19	54,28
De acuerdo	10	28,57
Indiferente	2	5,71
En desacuerdo	4	11,42
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	35	100

Fuente: datos recopilados y analizados por el autor (2016).

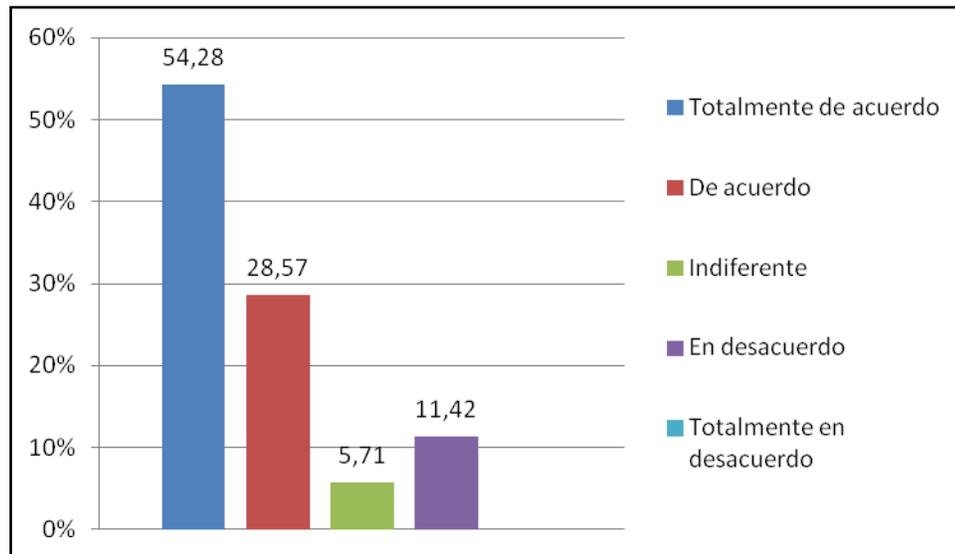


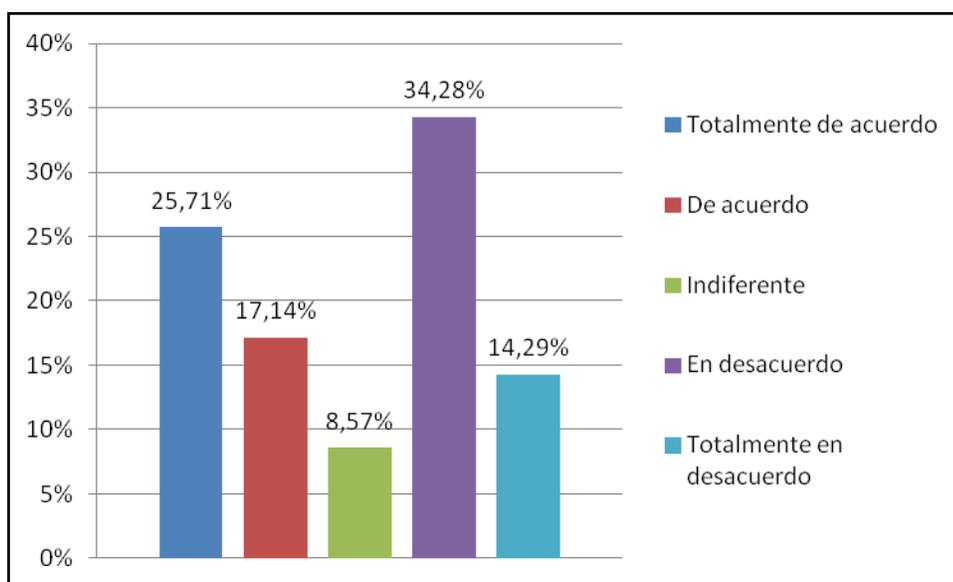
Gráfico 8. Un proceso de capacitación les proporcionaría a los trabajadores los conocimientos necesarios para prestar un servicio justo a tiempo.
Fuente: datos recopilados y analizados por el autor (2016).

Un 54,28% de los trabajadores encuestados y un 28,57% estuvieron de acuerdo con lo que se puede deducir que el 82,85% de la fuerza laboral que un proceso de capacitación le proporcionaría los conocimientos necesarios para prestar un servicio justos a tiempo, por otra parte un 5,71% se mostraron indiferente, y un 28,56% en desacuerdo. Con lo que se puede inferir que la capacitación le traería beneficios tanto a la empresa como a los empleados ya que les proporcionaría los conocimientos necesarios de los diferentes puestos y así disminuir temores de incompetencia o ignorancia y de esta manera mejorar la flexibilidad en el trabajo, fomento de ideas innovadoras por parte del personal y atacar los problemas fundamentales.

Tabla 10. Las actividades que realiza la empresa están enfocadas a reducir costos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	9	25,71
De acuerdo	6	17,14
Indiferente	3	8,57
En desacuerdo	12	34,28
Totalmente en desacuerdo	5	14,29
Total	35	100

Fuente: datos recopilados y analizados por el autor (2016).

**Gráfico 9. Las actividades que realiza la empresa están enfocadas a reducir costos.**

Fuente: datos recopilados y analizados por el autor (2016).

Los trabajadores encuestados en un 42,85% están de acuerdo, mientras un 8,57% indiferentes, y un 48,57% se mostraron en desacuerdo en las actividades de la empresa no están enfocadas a reducir costo. En tal sentido Según Imai 1998, define que “el kaizen puede mejorar la calidad, reducir costo en forma considerable y satisfacer los requerimientos de entrega de los clientes” (p.2). Por lo que se puede

inferir que el mejoramiento continuo optimizaría los costos y elevaría los estándares de calidad en la organización.

Tabla 11. Le gustaría recibir algún incentivo como premio por el logro de los objetivos planteados.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	22	62,86
De acuerdo	13	37,14
Indiferente	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	35	100

Fuente: datos recopilados y analizados por el autor (2016).

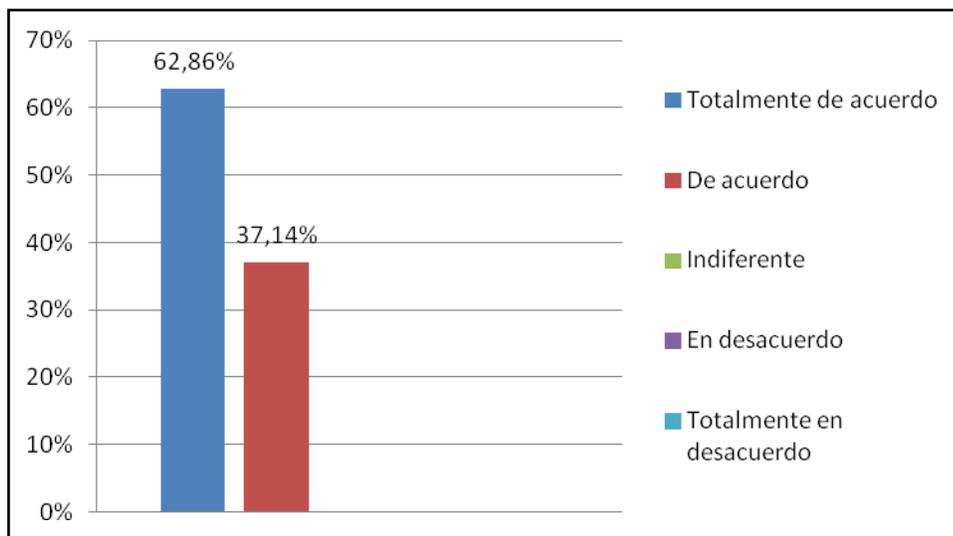


Gráfico 10. Le gustaría recibir algún incentivo como premio por el logro de los objetivos planteados.

Fuente: datos recopilados y analizados por el autor (2016).

En un 62,86% y un 37,14% de los trabajadores encuestados se mostraron totalmente de acuerdo en que les gustaría recibir algún incentivo como premio por el logro de los objetivos planteados. Por consiguiente un programa de incentivos basados en bonos de productividad, incremento por méritos y beneficios de aseguramiento a los empleados, con el fin de cumplir con metas y objetivos planteados en función de una serie de acciones, que cumplan las expectativas organizacionales, así como también la de los trabajadores que la conforman, y de esta manera estimular al empleado para que así sean alcanzados los objetivos de forma eficiente.

Tabla 12. Se impulsa el espíritu de equipo para lograr alcanzar los objetivos propuestos para cubrir la demanda del servicio justo a tiempo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	4	11,43
De acuerdo	3	8,57
Indiferente	2	5,71
En desacuerdo	10	28,57
Totalmente en desacuerdo	16	45,71
Total	35	100

Fuente: datos recopilados y analizados por el autor (2016).

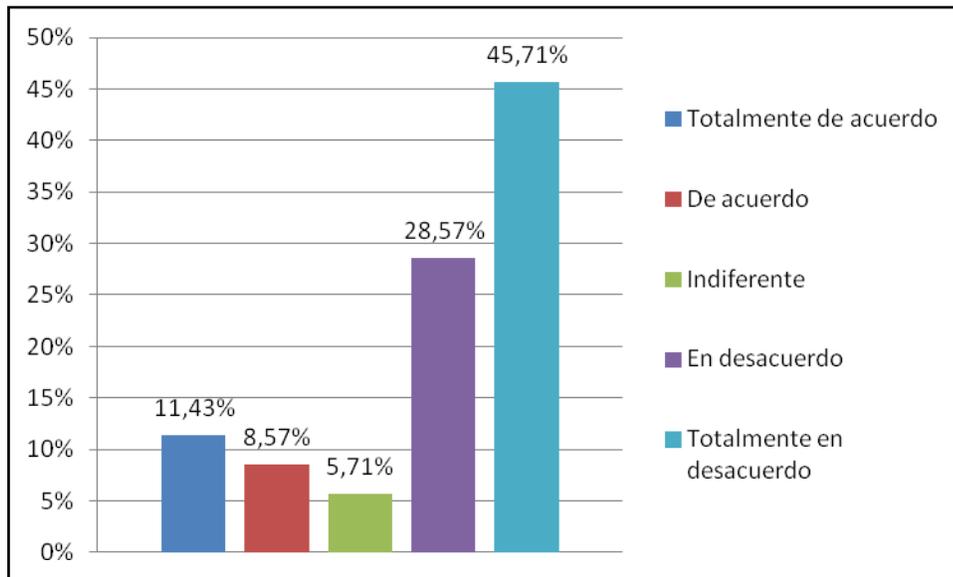


Gráfico 11. Se impulsa el espíritu de equipo para lograr alcanzar los objetivos propuestos para cubrir la demanda del servicio justo a tiempo.

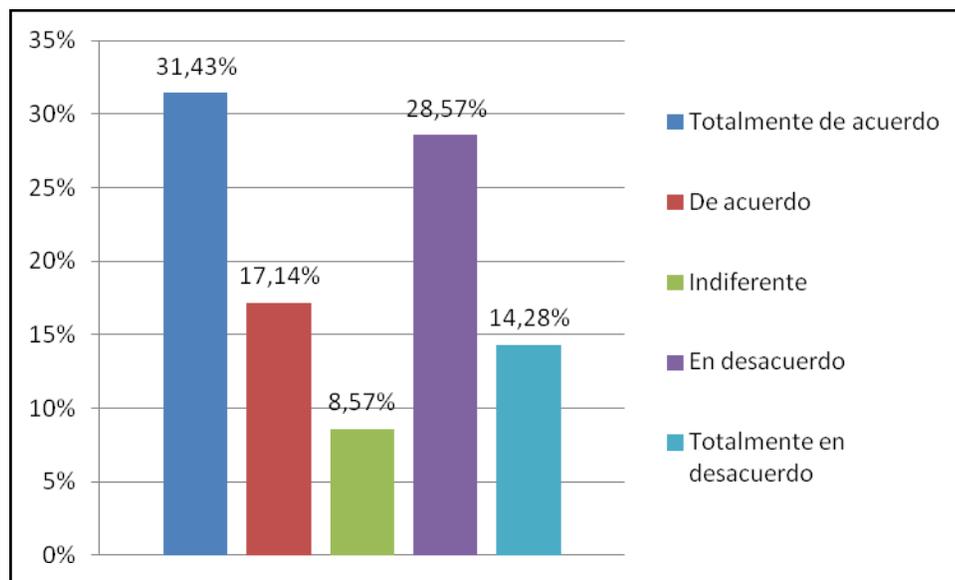
Fuente: datos recopilados y analizados por el autor (2016).

Los trabajadores encuestados en un 45,71% estuvieron totalmente en desacuerdo, un 28,57% en desacuerdo con lo que se puede deducir que en la organización no se impulsa el espíritu de equipo para lograr alcanzar los objetivos planteados para cubrir la demanda del servicio justo a tiempo. Mientras que un 5,71% indiferente y un 20% de acuerdo. En tal sentido según Taiichi Ohno (1995), el kaizen con el sistema de producción justo a tiempo “ se orienta a la eliminación de todo tipo de actividades que no agregan valor, y al logro de un sistema de producción ágil y suficientemente flexible que dé cabida a las fluctuaciones en los pedidos de los clientes”(p.34). Por lo que se puede deducir que él no trabajar en equipo y generar relaciones laborales constructivas, no les permite atacar los problemas fundamentales, eliminar despilfarros y buscar la simplicidad en las operaciones de la empresa ni mucho menos diseñar sistemas para identificar la problemática existente.

Tabla 13. El proceso productivo de la organización provoca desperdicios innecesarios.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	11	31,43
De acuerdo	6	17,14
Indiferente	3	8,57
En desacuerdo	10	28,57
Totalmente en desacuerdo	5	14,28
Total	35	100

Fuente: datos recopilados y analizados por el autor (2016).

**Gráfico 12. El proceso productivo de la organización provoca desperdicios innecesarios.**

Fuente: datos recopilados y analizados por el autor (2016).

Los trabajadores encuestados en un 31,43% están totalmente de acuerdo y un 17,14% de acuerdo de lo se puede deducir que el proceso productivo de la organización provoca desperdicios innecesarios, debido a procesos repetitivos lo cual genera costos elevados de mantenimiento y condiciones inseguras en las áreas de trabajo. Por consiguiente bello y Rodríguez (2004), señalan que el kaizen “ es el

conjunto de sistemas e instrumentos tanto técnicos como de gestión, destinados a la mejora continua mediante la estandarización de los procesos y la eliminación de los diversos tipos de desperdicios” (p.10).

Tabla 14. El personal que labora en la organización tiene capacidad para detectar las fallas de la empresa y proponer mejoras.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	15	42,86
De acuerdo	5	14,29
Indiferente	0	0
En desacuerdo	10	28,57
Totalmente en desacuerdo	5	14,28
Total	35	100

Fuente: datos recopilados y analizados por el autor (2016).

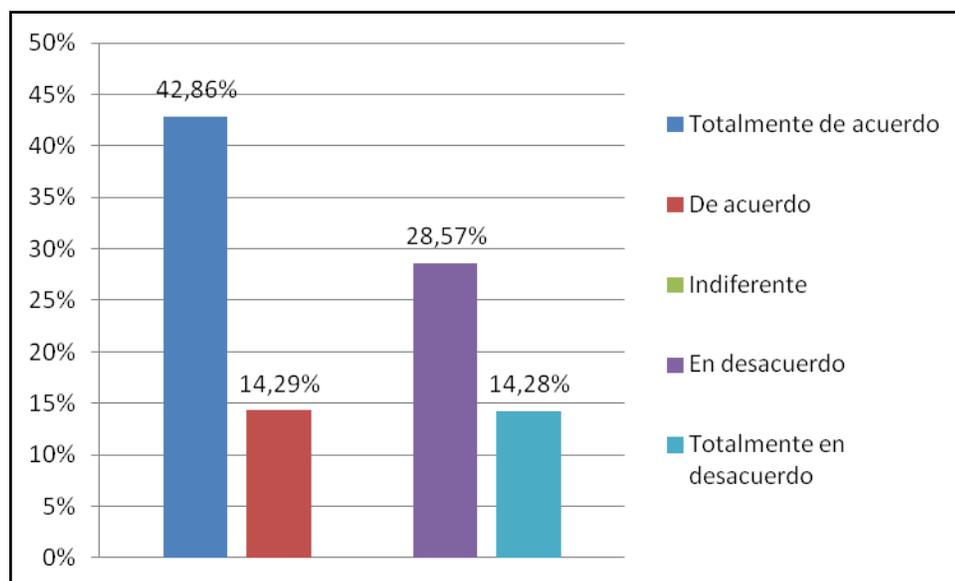


Gráfico 13. El personal que labora en la organización tiene capacidad para detectar las fallas de la empresa y proponer mejoras.

Fuente: datos recopilados y analizados por el autor (2016).

En un 57,17% de los trabajadores encuestados están de acuerdo en que el personal que labora en la organización tiene la capacidad para detectar las fallas y proponer mejoras, mientras un 42,85% se mostraron en desacuerdo. Por lo que Imai 1998, define que el kaizen “involucra a todas las personas, tanto gerentes como trabajadores y ocasiona un gasto relativamente pequeño” (p.2). En tal sentido esto le permitiría al trabajador crear motivación y avance en la organización.

Tabla 15. Los gerentes planifican y ejecutan programas para alcanzar los objetivos propuestos en el tiempo establecido.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	8	22,86
De acuerdo	6	17,14
Indiferente	4	11,43
En desacuerdo	10	28,57
Totalmente en desacuerdo	7	20,00
Total	35	100

Fuente: datos recopilados y analizados por el autor (2016).

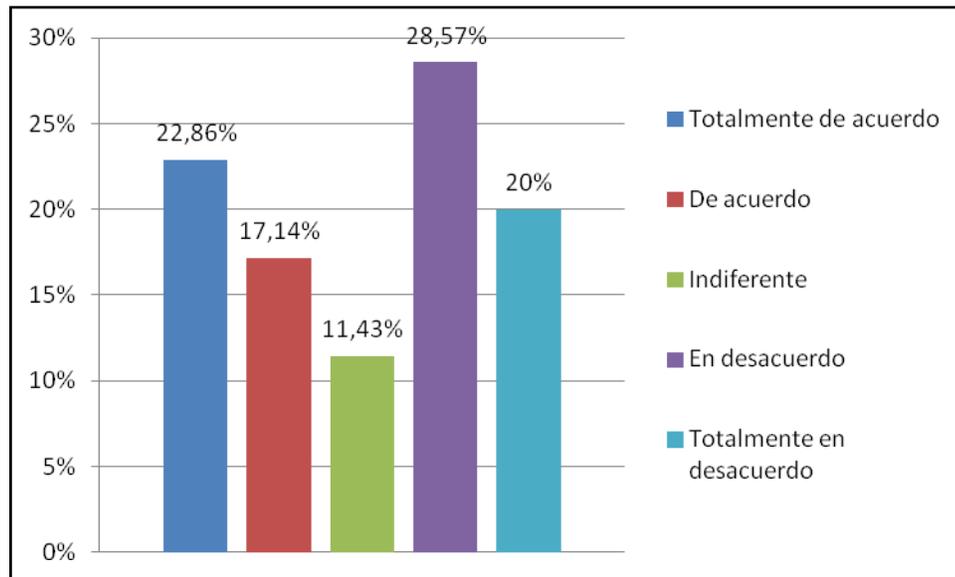


Gráfico 14. Los gerentes planifican y ejecutan programas para alcanzar los objetivos propuestos en el tiempo establecido.

Fuente: datos recopilados y analizados por el autor (2016).

En un 48,57% de los encuestados están en desacuerdo en que los gerentes planifican y ejecutan programas para alcanzar los objetivos propuestos en el tiempo establecido, un 11,43% indiferente y un 40% de acuerdo. Por consiguiente según Figueroa, A. “ la dirección debe establecer objetivos claros y precisos que sirvan de guía a cada persona y asegurar de tal forma el liderazgo para todas las actividades dirigidas al logro de los objetivos” (p.37). En tal sentido se puede decir que el no contar con gerentes que planifiquen las actividades y supervisores que velen por el fiel cumplimiento de los objetivos establecido, no le permite a la organización posicionarse en el mercado.

Tabla 16. El personal interviene en la elaboración de planes de mantenimiento que formula la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	0	0
De acuerdo	5	14,29
Indiferente	4	11,43
En desacuerdo	10	28,57
Totalmente en desacuerdo	16	45,71
Total	35	100

Fuente: datos recopilados y analizados por el autor (2016).

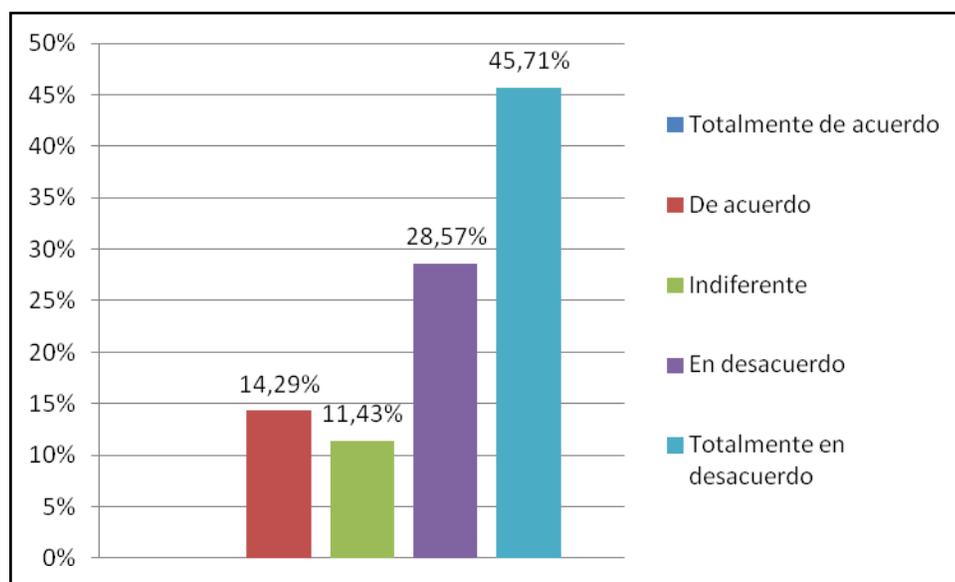


Gráfico 15. El personal interviene en la elaboración de planes de mantenimiento que formula la empresa.

Fuente: datos recopilados y analizados por el autor (2016).

Un 74,28% de los trabajadores encuestados están en desacuerdo con la afirmación en vista que no intervienen en la elaboración de planes de mantenimiento que formula la empresa, mientras 11,43% indiferente y un 14,29% se mostraron de acuerdo. Por consiguiente según Pinto, Y. (2007), en unos de los sistemas del kaizen establecen “involucrar a todos los empleados de un departamento y de todos los

niveles, motivarlas al mantenimiento de la planta a través de grupos pequeños y actividades voluntarias” (p.18). Lo que le permitiría maximizar la eficiencia global del equipo en los sistemas de producción, eliminar las averías y contar con la participación activa de todos los miembros de la organización.

Tabla 17. Se involucra al personal (operarios) de apoyo en el diseño de las estrategias de mantenimientos de la organización.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	5	14,29
De acuerdo	3	8,57
Indiferente	5	14,29
En desacuerdo	12	34,29
Totalmente en desacuerdo	10	28,57
Total	35	100

Fuente: datos recopilados y analizados por el autor (2016).

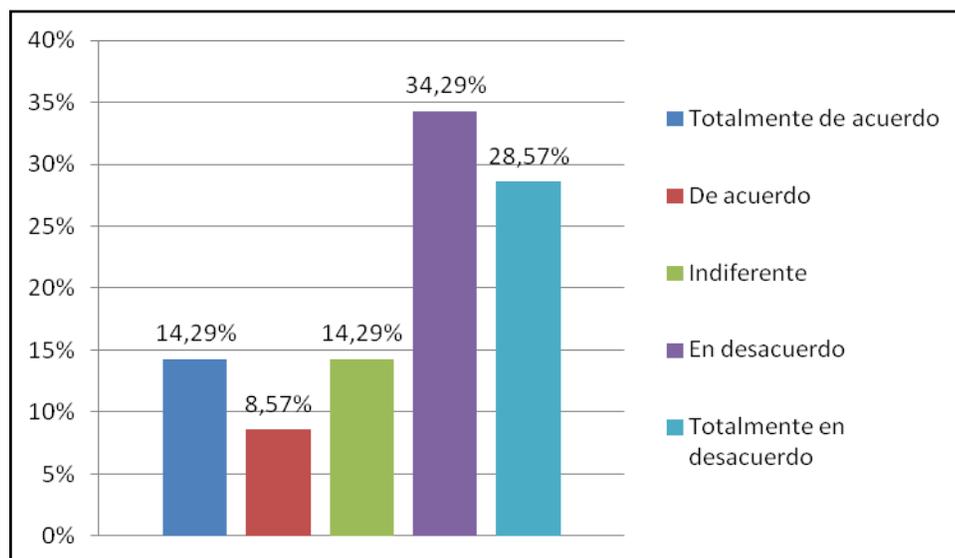


Gráfico 16. Se involucra al personal (operarios) de apoyo en el diseño de las estrategias de mantenimientos de la organización.

Fuente: datos recopilados y analizados por el autor (2016).

Los trabajadores encuestados en un 62,86% se mostraron en desacuerdo debido a que no se involucra al personal de apoyo en el diseño de las estrategias de mantenimientos de la organización, mientras que un 14,29% indiferente y un 22,86% de acuerdo. de acuerdo con el kaizen según Pinto, Y. (2007), “La alta gerencia debe crear un sistema o estrategias que reconozca y recompense las habilidades y responsabilidades de todos en el mantenimiento” (p.19). En tal sentido se puede deducir que esto le permitiría adquirir al personal el hábito del mantenimiento y limpieza en su lugar de trabajo.

Tabla 18. Se incentivan a los equipos del departamento de mantenimiento para que sean más productivos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	0	0
De acuerdo	0	0
Indiferente	0	0
En desacuerdo	10	28,57
Totalmente en desacuerdo	25	71,42
Total	35	100

Fuente: datos recopilados y analizados por el autor (2016).

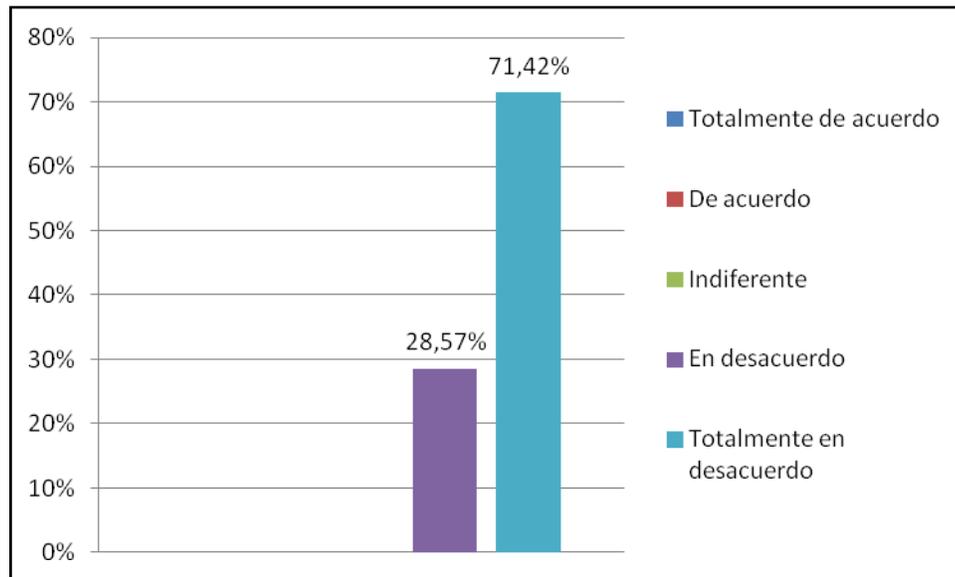


Gráfico 17.-Se incentivan a los equipos del departamento de mantenimiento para que sean más productivos.

Fuente: datos recopilados y analizados por el autor (2016).

El 100% de los trabajadores encuestados estuvieron en desacuerdo lo que se puede inferir que no incentivan a los equipos del departamento de mantenimiento para que sean más productivos y así prestar un servicio justo a tiempo y de mejor calidad y de esta manera alcanzar los objetivos organizacionales mejorando el autoestima de los trabajadores y la imagen de la empresa.

4.2 Análisis de los factores que afectan a la E.P.S servicios 3H C.A.

Luego de haber aplicado las diferentes técnicas para la recolección de datos como fueron la observación directa y la aplicación del instrumento en el campo empresarial objeto de la investigación con el fin de observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La misma sirvió para el levantamiento de información y supervisar las diferentes áreas de la organización para así comprobar y constatar el ambiente laboral y las condiciones en que realizan sus funciones el personal de operaciones por una parte.

Por otra parte, entre los principales factores encontrados durante el proceso de investigación que afectan a la gerencia objeto de estudio se presentan en el siguiente diagrama.

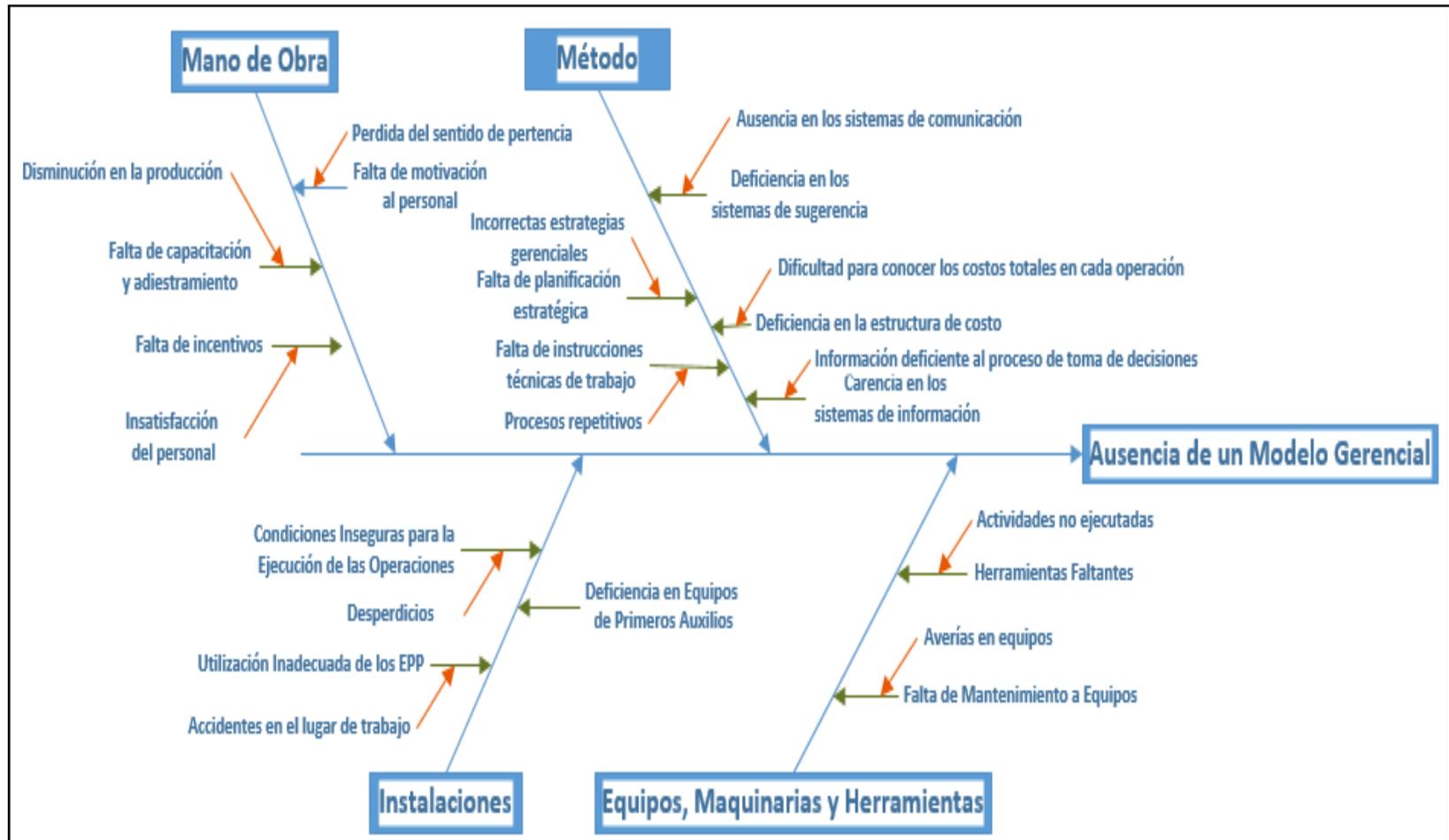


Figura 8. Diagrama de Ishikawa.
Fuente: el autor (2016).

- **Mano de obra:** la E.P.S servicios 3H C.A. carece de adiestramiento del recurso humano el cual es un factor determinante para cualquier organización debido a que la misma debe realizar un proceso de planificación de adiestramiento mediante un plan anual, con los recursos y estrategias necesarias dirigidos al personal por medio de la supervisión para la detección de necesidades de adiestramiento por parte de la alta gerencia de la E.P.S servicios 3H C.A. Este proceso debe ser continuo sistemático y organizado con el fin de desarrollar en los trabajadores los conocimientos, las habilidades y destrezas requeridas para desempeñar eficientemente las actividades asignadas a cada puesto de trabajo.

Esto con el fin de incrementar la productividad, promover la eficiencia, la responsabilidad, un mejor ambiente y seguridad en el empleo, mejorar los sistemas y procedimientos, mejorar los sistemas de comunicación internos, reducir las quejas, propiciar una moral de trabajo más elevada, facilitar la supervisión de personal, promover la meritocracia y reducir los costos de operación.

Por otro lado existe la insatisfacción en el recurso humano que labora en la empresa debido a la ausencia de programas de incentivos generando desmotivación en los empleados en el cumplimiento de sus funciones: este factor puede entenderse como el grado de malestar experimentado por los empleados en su puesto de trabajo, y que puede estar ocasionado por aspectos personales, ambientales o directamente por las labores realizadas. Para muchas personas el trabajo aporta sentido a sus vidas, aumenta su autoestima, sienten que su labor es útil a los demás y encuentran un reconocimiento social donde las personas encuentran cubierta sus

expectativas o deseos de prosperar y a través del cual logran independencia económica.

Por otro lado la remuneración económica y emocional (reconocimiento del esfuerzo) puede ser un claro motivo de insatisfacción, agravándose cuando existen diferencias no justificadas entre empleados de un mismo nivel organizativo. Igualmente la insatisfacción se encuentra presente en la organización producto de la carencia de programas de adiestramiento y capacitación de personal que le permita especializar al recurso humano y reconocer el arduo trabajo que le permita alcanzar ascensos y crecimientos dentro de la organización y por ende mejorar tanto sus condiciones económicas como el reconocimiento social.

- **Método:** Actualmente la empresa presenta deficiencia en el proceso de planificación por parte de los altos niveles gerenciales lo que dificulta la ejecución de los planes y alcance de los objetivos y metas organizacionales; el cual constituye un factor determinante para cualquier organización debido a que es un proceso complejo que muchas veces es llevado a cabo sin el debido cuidado que requieren conllevando a que no se cumplan las metas y objetivos a mediano y largo plazo por medio de los diferentes programas establecidos en los diferentes cursos de acción para el alcance o logro planificado; es decir, la planificación es deficiente o no responde a las necesidades del negocio los efectos son evidenciados enseguida.

En tal sentido, los altos niveles gerenciales de la E.P.S servicios 3H C.A, no responde a las necesidades del negocio al no involucrar de manera idónea el uso de determinados recursos como, horas hombre, horas

maquina, capital y materia prima al utilizarlo para lograr objetivos que están mal planteados y que no lograran su cometido, es decir, usarlos para alcanzar aquellos que si tienen impacto positivo en la organización. Para que un plan sea exitoso o no depende básicamente de cómo se interprete las condiciones del entorno y de que evaluaciones se hace de ellas. Muchos recursos son desaprovechados en las organizaciones a causa de este problema. Si no se puede ver bien la realidad no se pueden elaborar planes que respondan a las necesidades del negocio y por dicho motivo se emplean recursos en actividades que no agregan valor.

- **Instalaciones:** Presencia de altos niveles de recursos materiales perdido producto del despilfarro y desorden en la organización lo que desmejora la calidad de los productos, conllevando a procesos repetitivos e insatisfacción por parte de los trabajadores; por lo que la realización de tareas monótonas y repetitivas constituye una de las primeras causas de atención e insatisfacción hasta llevar al empleado al hartazgo y falta de rendimiento por una parte.

Por otra parte si el personal no posee la experiencia, no mantiene el orden, conocimiento o aptitudes necesarias para realizar apropiadamente su labor, tarea o gestión, los costos se verán incrementados en detrimentos directos de la organización.

Es por ello, que la E.P.S servicios 3H C.A, es responsable de seleccionar el personal más apto para las labores que deben desarrollarse, si no que además debe mantener las aptas para las actividades a desarrollar en la empresa mediante la capacitación, el entrenamiento, la motivación y un correcto liderazgo gerencial.

- **Equipos, maquinarias y herramientas:** Las máquinas en general, son aparatos poderosos que facilitan las actividades a desarrollar por el trabajador para el proceso productivo, la importancia que tienen en la producción es indiscutible e inmensa, pues aumentan y aceleran los procedimientos, perfeccionan los trabajos, ahorran esfuerzos difíciles, hacen al hombre dueño de la producción, satisfacen muchas necesidades y promueven el bienestar universal de la empresa en el mercado.

Sin embargo, presenta deficiencia para el buen mantenimiento de los bienes de uso, como lo son los equipos y herramientas para alcanzar los objetivos organizacionales de forma eficaz y eficiente debe ser tomada en cuenta en conjunto con la calidad de los materiales y del personal o recurso humano como aspectos más relevantes a la hora de producir bienes y servicios de calidad; es decir, es imposible lograr altos niveles de calidad o productividad sin disponer primeramente con un personal de calidad. Entendiéndose como personal de calidad a aquél que dispone de las aptitudes y actitudes necesarias para realizar correctamente un proceso productivo, de servicio o de gestión.

Por otra parte el manejo inapropiado de herramientas también influye ya que, deben ser colocadas en sus respectivos lugares al finalizar la jornada de trabajo o una vez culminada la labor en la cual fueron empleadas, sin embargo en algunos casos se dejan tiradas en el lugar de trabajo o se suelen portar las herramientas en los bolsillos o utilizarlas para otros fines que no corresponden.

En tal sentido partiendo de la información encontrada, con la generación del Diagrama Causa – Efecto, a través del análisis se identificaron 4

Categorías con sus respectivas causas o factores que afectan directamente el desempeño de la organización. Con relación a los resultados obtenidos se pudo determinar que la causa principal que está afectando a la empresa es la ausencia de un modelo, aunado a la falta de planificación y programación de las actividades a ejecutar, capacitación del personal, falta de incentivo económico y social entre otros

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Posterior a un proceso de investigación científica, metodológica y seguimiento riguroso en relación a generar el modelo gerencial basado en la filosofía del kaizen y tomando como caso de estudio la EPS servicios 3H C.A, considerando los objetivos enunciado, previo a un diagnostico de la situación actual y un análisis de los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento, se pudieron obtener las siguientes conclusiones:

- El personal que labora en la Empresa de Producción Social (EPS) servicios 3H C.A, considera que la organización debe elaborar planes y programas de capacitación del personal para mejorar el rendimiento, elevar el nivel de satisfacción en el puesto, mejorar las habilidades de comunicación y manejo de conflicto y ayudaría a disminuir temores de incompetencia o ignorancia.
- El personal que hace vida en la empresa estuvo de acuerdo en que la organización no cuenta con políticas de incentivos económicos y sociales, lo que no permite retener al personal valioso, motivar a los empleados a hacer más productivo, reducir los costos y elevarlos niveles de satisfacción al cliente, y estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que este encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos.
- En la EPS servicios 3H C.A, las opiniones de los trabajadores no son tomadas en cuenta para la solución de problemas en la empresa, lo cual genera cierta insatisfacción en los empleados, reduciendo los niveles de sentido de pertenencia

por la organización y al desarrollo de valores y actitudes que lo ayuden la prosecución de los objetivos establecidos.

- El personal que labora en EPS servicios 3H C.A, conoce todas sus funciones en el cargo que desempeñan, lo que podría ayudar a mejorar la formación y desarrollo en el puesto de trabajo mediante los programas y planes de capacitación.
- El 82,86% de los trabajadores encuestado están de acuerdo en que la producción de la empresa cubre la totalidad de la demanda del servicio por parte de los clientes y por ende no es necesario aumentar la capacidad de la empresa, si no mejorar la calidad del servicio.
- El 85,71% de los trabajadores encuestados estuvieron de acuerdo en recibir entrenamiento, una vez al año, para mejorar su trabajo, lo que permitirá, promover el desarrollo integral del personal especializándose y mejorando continuamente como un proceso de inversión para el desarrollo de la organización, lo que conllevaría a incrementar la productividad y calidad del trabajo, mejorar la relación jefes-trabajadores y ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Los trabajadores encuestados en un 65,71%, estuvieron de acuerdo en que un proceso de capacitación le proporcionaría a los trabajadores los conocimientos necesarios para prestar un servicio justo a tiempo, pudiendo obtener grandes beneficios como pueden ser, poco desperdicios, tomar decisiones en el momento justo, mejorar la productividad y los componentes que intervienen en la producción llegan en el momento de ser utilizados. Mientras que un 28,56% se

mostraron en desacuerdo debido a que encuentran creen sentirse capacitado para prestar un servicio justo a tiempo.

- La población objeto de estudio considera que las actividades de la empresa no están enfocada a reducir costos en la calidad en detrimento de la productividad, la reducción de inventario, la reducción del tiempo de ocio de las maquinas y equipos, la reducción del espacio utilizado y además evita la detección, prevención y eliminación sistemática del uso excesivo de recursos.
- Los trabajadores encuestados estuvieron de acuerdo en que le gustaría recibir algún incentivo como premio por el logro de los objetivos planteados, lo cual le traería grande beneficios tantos a los trabajadores como a la organización. Incentivos que elevaría la autoestima de los trabajadores, mejoraría el nivel de vida y elevaría el compromiso con la empresa para cumplir los objetivos previamente establecidos. En cuanto a la organización le permitiría prestar servicios justos a tiempo y consolidarse en el mercado como una empresa líder y comprometida con el personal.
- En la E.P.S servicios 3H C.A, en un 74,28% de los encuestados se mostraron en desacuerdo en que no se impulsa el espíritu de equipo para alcanzar los objetivos propuestos para cubrir la demanda del servicio justo a tiempo, por consecuencia de no contar con estrategias y políticas que les permita consolidar el trabajo en equipo y cumplir la metas establecidas en un menor tiempo, de continuar operando de esta manera no les permitirá convertirse en una empresa líder y perdería prestigio en el mercado.
- En la organización gran parte de los encuestados estuvieron de acuerdo en que el proceso productivo de la organización provoca desperdicios innecesarios, como

pueden ser una mala planificación de la producción, un largo tiempo de arranque del proceso, actividades no programadas, una mala comunicación, falta de control en el proceso entre otros factores que pueden incidir negativamente en el desarrollo sustentable de la misma.

- Los trabajadores consideran que tiene la capacidad y habilidades técnicas para detectar las fallas de la empresa y proponer mejoras que ayuden a conservar los activos de la organización, y por ende se mejoraría la calidad del servicio y elevaría el autoestima del personal lo que permitiría tener un sentido de pertenencia por la organización.
- El talento humano de la empresa E.P.S servicios 3H considera que los gerentes planifican y ejecutan programas para alcanzar los objetivos propuestos en el tiempo establecido; sin embargo, consideran que no establecen un seguimientos que les permita identificar que las actividades se realizan de acuerdo a lo establecido, por lo que representa una vulnerabilidad para la organización al no verificar que los objetivos planteados se han logrado.
- En la empresa solo interviene en la elaboración de planes de mantenimiento el personal de la alta gerencia encargado del departamento de mantenimiento, y por ende ocasiona que la organización se muestre más vulnerable en dicha área al no incluir al personal operativo en la elaboración de planes de mantenimiento.

5.2 Recomendaciones

- Este estudio representa el inicio de una línea de investigación local que debe ser atendido y elevado ante las autoridades de la organización para que sea analizado, discutido, profundizado y estudiado desde una óptica integral como una alternativa de cambio y transformación gerencial a partir de la implementación y operatividad de esta propuesta que representa una solución posible a un problema de tipo práctico que busca satisfacer las necesidades de un ente específico como es la propuesta de un modelo gerencial basado en la filosofía del kaizen aplicado a la EPS servicios 3H C.A.

CAPITULO VI

ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA

6.1 Generar la propuesta de un modelo gerencial basado en la filosofía del kaizen aplicado a la EPS servicios 3H C.A.

A continuación se presenta el modelo gerencial basado en la filosofía del Kaizen aplicado a la EPS servicios 3H C.A.

	<p>Modelo Gerencial Basado en la Filosofía del Kaizen</p>	<p>Código: MG.FK.EPSS3H REV:001 FECHA:01-04-16</p>
---	---	--

**PROPUESTA DE UN MODELO GERENCIAL
BASADO EN LA FILOSOFÍA DEL KAIZEN
APLICADO A LA EPS SERVICIOS 3H C.A**

<p>Revisado por: Gerente general</p>	<p>Autorizado por: Gerente general</p>	<p>Elaborado por: Francisco Pérez</p>
<p>Firma:</p>	<p>Firma:</p>	<p>Firma:</p>

	Modelo Gerencial Basado en la Filosofía del Kaizen	Código: MG.FK.EPSS3H REV:001 FECHA:01-04-16
---	---	--

A continuación se presenta una propuesta que pretende dar a conocer a la EPS servicios 3H C.A, la filosofía del Kaizen y los beneficios de la implementación de esta metodología a la organización para que puedan mejorar la calidad del servicio al cliente, eliminar desperdicios, mejorar incentivos económicos y sociales al personal y al mismo tiempo ser más competitiva. Su aplicación podrá resolver de una manera más rápida y practica los problemas por los que atraviesan las diferentes áreas en las que se implemente, lo que permitirá reducir y eliminar los desperdicios y actividades innecesarias, contando con la participación directa de los empleados para brindar un mejor servicio al cliente.

6.1.2 Justificación

Las empresas hoy en día saben que tener un buen producto y prestar un buen servicio no es suficiente, es necesario agregarle un componente tanto al producto como al servicio para lograr los objetivos y para que sea un elemento de diferenciación ante la competencia.

El diseño del modelo gerencial basado en la filosofía del kaizen permitirá estructurar las nuevas bases que darán soporte a los trabajadores de la organización la guía o mecanismos a seguir para reducir y minimizar los desperdicios generados en el proceso productivo, políticas de trabajos en equipo, programas de capacitación e incentivos; y desde el punto de vista pragmático, demostrar a todos los actores involucrados la realidad posible de impulsar un modelo gerencial.

En este sentido, se presenta a continuación una visión integradora y una alternativa de cambio y transformación gerencial de la organización a partir de la

Revisado por: Gerente general	Autorizado por: Gerente general	Elaborado por: Francisco Pérez
Firma:	Firma:	Firma:

	<p>Modelo Gerencial Basado en la Filosofía del Kaizen</p>	<p>Código: MG.FK.EPSS3H REV:001 FECHA:01-04-16</p>
---	---	--

implementación y operatividad de esta propuesta que representa una solución posible a un problema de tipo práctico que busca satisfacer las necesidades de un ente específico; es decir, lo que se explana representa una aproximación sencilla, comprensible, pragmática y didáctica al contexto para dar inicio a una nueva realidad gerencial a partir de la consolidación de los principales aportes de los sistemas y técnicas del kaizen.

<p>Revisado por: Gerente general</p>	<p>Autorizado por: Gerente general</p>	<p>Elaborado por: Francisco Pérez</p>
<p>Firma:</p>	<p>Firma:</p>	<p>Firma:</p>



Modelo Gerencial Basado en la
Filosofía del Kaizen

Código: MG.FK.EPSS3H
REV:001
FECHA:01-04-16

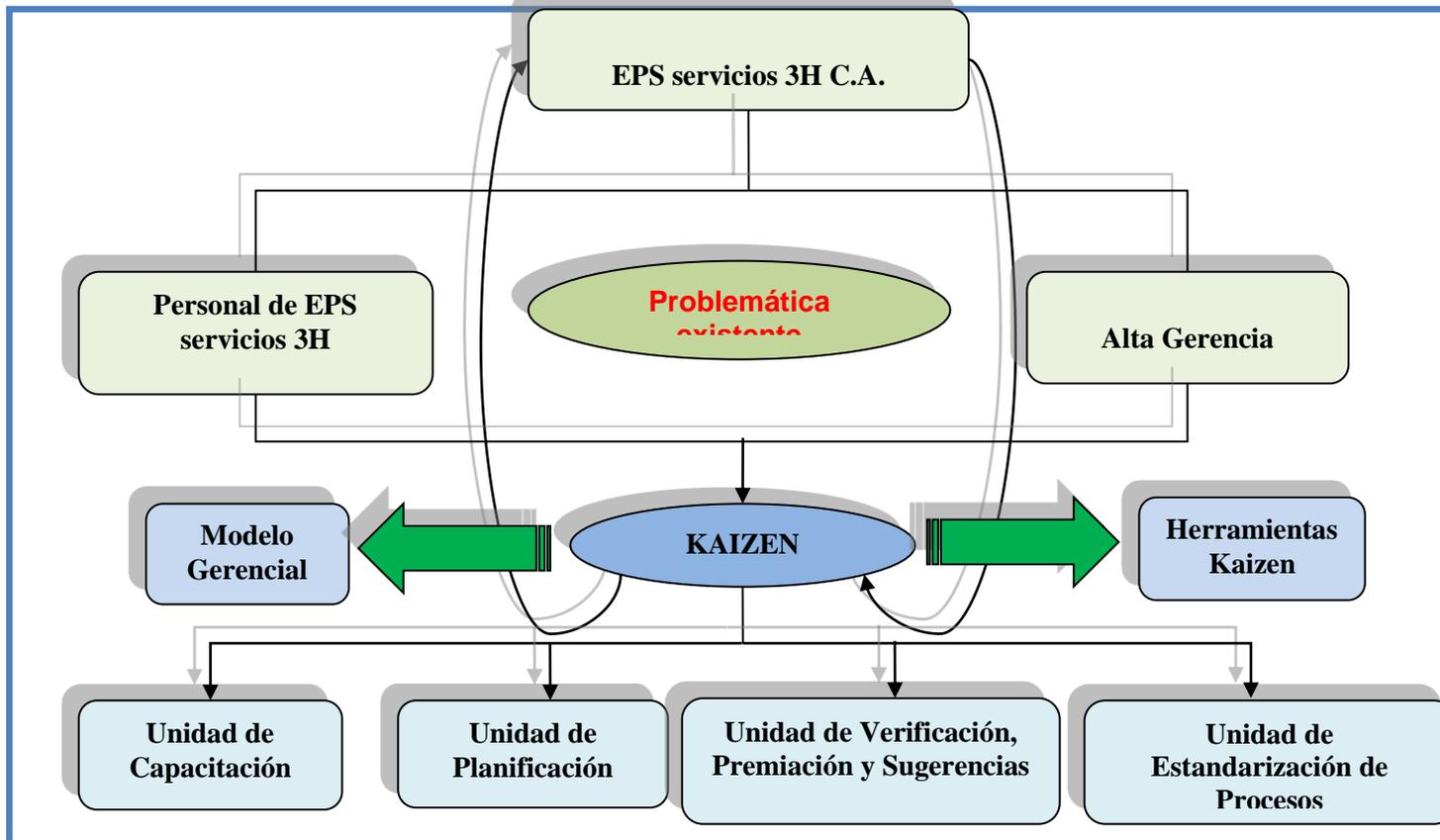


Figura 9. Modelo basado en la filosofía del kaizen

Fuente: el autor (2015)

Revisado por: Gerente general	Autorizado por: Gerente general	Elaborado por: Francisco Pérez
Firma:	Firma:	Firma:

	<p>Modelo Gerencial Basado en la Filosofía del Kaizen</p>	<p>Código: MG.FK.EPSS3H REV:001 FECHA:01-04-16</p>
---	---	--

5.3.2 Objetivo general

Proponer un modelo gerencial basado en la filosofía del kaizen aplicado a la EPS servicios 3H C.A.

5.3.3 Objetivos específicos

- Implementar las herramientas convenientes de la filosofía del kaizen para generar el modelo gerencial.
- Promover la participación de los trabajadores en la creación de los programas de planificación de la organización.
- Aplicar los aportes pertinentes de las 9`S para mejorar el lugar de trabajo y eliminar desperdicios generados en el proceso productivo.
- Incorporar a todos los trabajadores en el mejoramiento continuo.
- Establecer políticas organizacionales que permitan el cumplimiento de los objetivos establecidos
- Ayudar el mejoramiento del servicio al cliente.
- Incrementar la competitividad de la empresa.
- Crear en cada uno de los empleados una actitud de servicio.

5.4 Visión

Convertir a la organización en una empresa líder en el mercado a través de la satisfacción del recurso humano y calidad de servicio.

<p>Revisado por: Gerente general</p>	<p>Autorizado por: Gerente general</p>	<p>Elaborado por: Francisco Pérez</p>
<p>Firma:</p>	<p>Firma:</p>	<p>Firma:</p>

	<p>Modelo Gerencial Basado en la Filosofía del Kaizen</p>	<p>Código: MG.FK.EPSS3H REV:001 FECHA:01-04-16</p>
---	---	--

5.5 Misión

La misión del modelo gerencial basado en la filosofía del kaizen es involucrar a todos los miembros de la organización, tanto a nivel gerencial como a la fuerza laboral en el mejoramiento continuo, y por ende generar un entorno favorable para el crecimiento de la calidad del servicio y el desarrollo personal de los trabajadores.

5.6 Políticas del modelo gerencial basando en la filosofía del kaizen

- Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada unidad, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- Preservar el entorno, la infraestructura y el medio ambiente de trabajo.
- Impulsar la participación activa y proactiva en cada unidad del kaizen como entes corresponsables del bienestar personal, mantener el orden y limpieza.
- Difundir permanentemente la gestión de la coordinación en el modelo gerencial kaizen.
- Mantener en la organización un sistema de información sobre los trabajos realizados en materia de capacitación, planificación, verificación, premiación y seguimiento.

<p>Revisado por: Gerente general</p>	<p>Autorizado por: Gerente general</p>	<p>Elaborado por: Francisco Pérez</p>
<p>Firma:</p>	<p>Firma:</p>	<p>Firma:</p>

	<p>Modelo Gerencial Basado en la Filosofía del Kaizen</p>	<p>Código: MG.FK.EPSS3H REV:001 FECHA:01-04-16</p>
---	---	--

En la siguiente figura se muestra la estructura del modelo gerencial basado en la filosofía del kaizen:

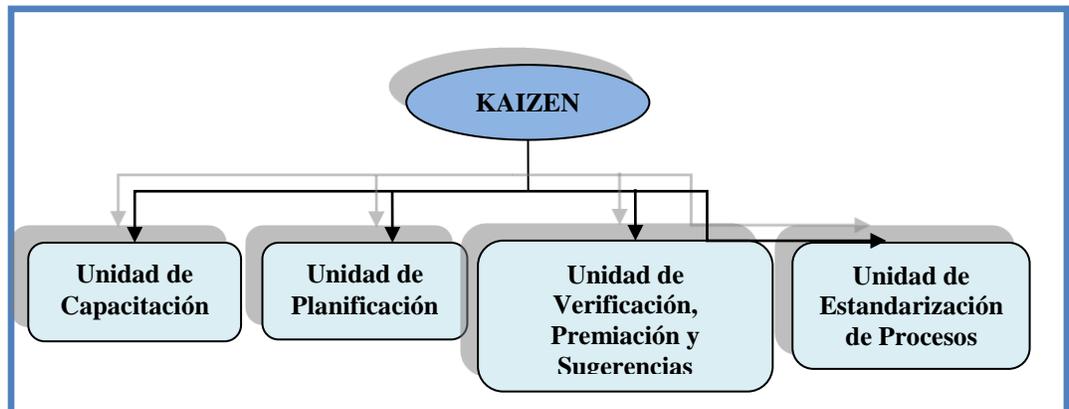


Figura 10. Modelo basado en la filosofía del kaizen
Fuente: el autor (2016)

5.7 Funciones del modelo gerencial basado en la filosofía kaizen

- Mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios en el ambiente laboral.
- Cambiar el comportamiento de los empleados a través de la incorporación activa en el desarrollo y crecimiento de la organización.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el trabajo.
- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para el eficiente desempeño del trabajador.

<p>Revisado por: Gerente general</p>	<p>Autorizado por: Gerente general</p>	<p>Elaborado por: Francisco Pérez</p>
<p>Firma:</p>	<p>Firma:</p>	<p>Firma:</p>

	<p>Modelo Gerencial Basado en la Filosofía del Kaizen</p>	<p>Código: MG.FK.EPSS3H REV:001 FECHA:01-04-16</p>
---	---	--

- Motivar a los trabajadores e incrementar su autoestima y satisfacción.
- Generar un clima laboral agradable.

5.7.1 Unidad de capacitación

La unidad de Capacitación es un ente creado con el fin de involucrar al los trabajadores para que desarrollen, habilidades y conocimientos para que así sean capaces de sobrellevar con mas afectación la ejecución de su propio trabajo.

5.7.1.1 Funciones de la unidad de capacitación

- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.
- Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Lograr cambios en el comportamiento del empleado con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa, logrando condiciones de trabajo más satisfactorias.

<p>Revisado por: Gerente general</p>	<p>Autorizado por: Gerente general</p>	<p>Elaborado por: Francisco Pérez</p>
<p>Firma:</p>	<p>Firma:</p>	<p>Firma:</p>

	<p>Modelo Gerencial Basado en la Filosofía del Kaizen</p>	<p>Código: MG.FK.EPSS3H REV:001 FECHA:01-04-16</p>
---	---	--

- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para el eficiente desempeño del trabajador.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.

5.7.2 Unidad de Planificación

La unidad de planificación es un ente encargado de planificar, organizar, clasificar y dirigir las actividades que se realizarán en la organización, con el fin de establecer parámetros en cada uno de los trabajos según su importancia.

5.7.2.1 Funciones de la unidad de planificación

- Elaborar un diagnóstico situacional general de cada una de las áreas de la organización en materia de: satisfacción del trabajador/cliente, desperdicios, despilfarros, procesos y retrasos en los trabajos.
- Promover programas acordes a las prioridades y objetivos del modelo gerencial basado en la filosofía del kaizen.
- Realizar labores de supervisión y control permanentes de los planes para la verificación y fiel cumplimiento de las actividades llevadas a cabo.

<p>Revisado por: Gerente general</p>	<p>Autorizado por: Gerente general</p>	<p>Elaborado por: Francisco Pérez</p>
<p>Firma:</p>	<p>Firma:</p>	<p>Firma:</p>

	<p>Modelo Gerencial Basado en la Filosofía del Kaizen</p>	<p>Código: MG.FK.EPSS3H REV:001 FECHA:01-04-16</p>
---	---	--

- Diseñar y aplicar las diferentes modificaciones y ajustes tantas veces sea necesario a los diferentes planes de acuerdo a los requerimientos que demande la organización.
- Desarrollar sistemas de información relacionados con la planeación y programación del modelo.

5.7.3 Unidad de verificación, premiación y sugerencias

La unidad de verificación, premiación y sugerencias es un ente creado con el fin de supervisar y verificar que cada una de las actividades han sido ejecutadas de acuerdo a los objetivos establecidos en la unidad de planificación, para que esta manera el trabajador y el área laboral puedan ser premiados mediante los programas de reconocimiento y así puedan dar su recomendación y sugerencia de cada trabajo realizado.

5.7.3.1 Funciones de la unidad de verificación, premiación y sugerencias

- Acercar la Administración a los trabajadores al establecer un mecanismo de comunicación entre ellos, existiendo una retroalimentación entre todos.
- Conocer las necesidades y demandas de sus usuarios con el consiguiente enriquecimiento y ajuste en la renovación de las políticas públicas.

<p>Revisado por: Gerente general</p>	<p>Autorizado por: Gerente general</p>	<p>Elaborado por: Francisco Pérez</p>
<p>Firma:</p>	<p>Firma:</p>	<p>Firma:</p>

	Modelo Gerencial Basado en la Filosofía del Kaizen	Código: MG.FK.EPSS3H REV:001 FECHA:01-04-16
---	---	--

- Conocer la opinión de los trabajadores y clientes sobre los servicios que se prestan, mejorando la prestación de los mismos.
- Ajustar las políticas y los servicios de la empresa a las preferencias del cliente.
- Detectar dónde se produce el mal funcionamiento de los servicios que se prestan.
- Permitir que todos aquellos trabajadores que lo deseen tengan la posibilidad de manifestar su insatisfacción.
- Verificar que las actividades asignadas a cada departamento se cumplan de acuerdo a los objetivos previamente establecidos.
- Evaluar el desempeño de cada área de trabajo con el fin de establecer reconocimientos.
- Evaluar el desempeño de cada trabajador en el lugar de trabajo con el fin de determinar su rendimiento y productividad.
- Establecer programas de reconocimiento a los trabajadores por el de los objetivos establecidos y el rendimiento en el lugar de trabajo.

Revisado por: Gerente general	Autorizado por: Gerente general	Elaborado por: Francisco Pérez
Firma:	Firma:	Firma:

	<p>Modelo Gerencial Basado en la Filosofía del Kaizen</p>	<p>Código: MG.FK.EPSS3H REV:001 FECHA:01-04-16</p>
---	---	--

5.7.4 Unidad de estandarización de Procesos

La unidad de estandarización de procesos es un ente creado con el fin de establecer procedimiento y lineamientos para la ejecución de cada trabajo y de esta manera contar con una base documentada de cada proceso operativo de la empresa.

5.7.4.1 Funciones de la unidad de estandarización

- Proporcionar una base para el entrenamiento.
- Proveer medios para prevenir la ocurrencia de errores.
- Recopilar los métodos de trabajo de los operarios más expertos y hacerlos extensivos a toda la organización. Se mejora la productividad.
- Acelerar el proceso de aprendizaje del personal de nueva incorporación.
- Reducir el riesgo de errores que afecten a la calidad del servicio y a la seguridad de las personas.
- Establecer una base documentada del conocimiento operativo de la empresa, que será el pilar de futuras mejoras.
- Mejorar la detección de los problemas y los desperdicios.

<p>Revisado por: Gerente general</p>	<p>Autorizado por: Gerente general</p>	<p>Elaborado por: Francisco Pérez</p>
<p>Firma:</p>	<p>Firma:</p>	<p>Firma:</p>

	<p>Modelo Gerencial Basado en la Filosofía del Kaizen</p>	<p>Código: MG.FK.EPSS3H REV:001 FECHA:01-04-16</p>
---	---	--

- Crear una gestión visual fácil de comprender por todo el personal de la planta.

5.8 Planes de acción de la propuesta del modelo gerencial basado en la filosofía del Kaizen.

Para Gómez, L. (2002) “los planes proporcionan un camino sistemático y racional para desarrollar estándares de rendimientos en forma que los objetivos que se pretenden alcanzar o de comportamientos esperados. Un resultado del proceso de planificación debería ser el desarrollo de criterios que definan los comportamientos que se esperan de los miembros de la organización y que permita la evaluación de los progresos. A medida que se implantan los planes, se puede evaluar y recompensar las aportaciones relativas de los individuos y de los grupos”.

En este sentido, la propuesta de aproximación del modelo gerencial basado en la filosofía del kaizen se orienta en la implementación de los planes de acción como guía sistemática para alcanzar los objetivos previamente concebidos de garantizar el cumplimiento de las funciones de cada empleados, eliminar desperdicios, mantener el orden y la limpieza en el lugar de trabajo y eliminar despilfarros, y de esta manera garantizar programas de incentivos y adiestramiento a los trabajadores.

5.8.1 Plan de acción de la filosofía del kaizen

El plan de adiestramiento está orientado hacia la optimización del proceso de aprendizaje de la filosofía del kaizen, el cual está dirigido a la alta gerencia, supervisores, personal administrativo, operadores, obreros y choferes, quienes

<p>Revisado por: Gerente general</p>	<p>Autorizado por: Gerente general</p>	<p>Elaborado por: Francisco Pérez</p>
<p>Firma:</p>	<p>Firma:</p>	<p>Firma:</p>

	<p>Modelo Gerencial Basado en la Filosofía del Kaizen</p>	<p>Código: MG.FK.EPSS3H REV:001 FECHA:01-04-16</p>
---	---	--

recibirán un conjunto de talleres, cursos y exposiciones dictados por expertos, profesionales y especialistas con el fin de desarrollar mecanismos, habilidades técnicas, humanas, emocionales con el fin de representar una posible solución a un problema tipo práctico, con el objeto de satisfacer la necesidades de los trabajadores, los clientes y de la organización.

5.8.1.1 Estrategia

Impartir capacitación y formación profesional acerca de la filosofía del kaizen que permita incorporar al personal administrativo, obrero, supervisores en un trabajo coordinado y unificado en la búsqueda de la mejora continua.

5.8.1.2 Acciones estratégicas

1. Definir e implantar los perfiles adecuados para cada curso, taller, congreso evento y exposiciones de expertos que se otorga de acuerdo a las necesidades de la organización.
2. Diseñar e implementar un programa de capacitación que considere los medios y horarios accesibles a todo el personal que la labora en la organización.
3. Elaborar mecanismos para la detección de necesidades de capacitación y formación profesional en función de los requerimientos de la filosofía del kaizen.

<p>Revisado por: Gerente general</p>	<p>Autorizado por: Gerente general</p>	<p>Elaborado por: Francisco Pérez</p>
<p>Firma:</p>	<p>Firma:</p>	<p>Firma:</p>

	<p>Modelo Gerencial Basado en la Filosofía del Kaizen</p>	<p>Código: MG.FK.EPSS3H REV:001 FECHA:01-04-16</p>
---	---	--

5.8.1.3 Meta

Contar con un documento que integre el diagnóstico que identifique las necesidades de capacitación y formación de los trabajadores que se desarrollan en las diferentes áreas de la empresa de acuerdo a los objetivos planteados por la filosofía de kaizen y la organización.

5.8.1.4 Indicadores

- Programa de capacitación
- Número de cursos, talleres, eventos y congresos

5.8.1.5 Resultados esperados

- Incidir en la preparación y formación del trabajador contando con un programa de capacitación de cursos, talleres, congresos y eventos adecuados con base a las necesidades de organización.
- Incrementar los niveles de satisfacción en el puesto de trabajo y el sentido de pertenencia por la organización.

5.8.2 Plan de acción para la implementación de la metodología de las 9`S

El plan de acción de las 9`S está orientado a entender, implantar y mantener un sistema de orden y limpieza en el lugar de trabajo, que por su sencillez permitan la participación de pequeños grupos en toda la empresa, los cuales con su aporte

<p>Revisado por: Gerente general</p>	<p>Autorizado por: Gerente general</p>	<p>Elaborado por: Francisco Pérez</p>
<p>Firma:</p>	<p>Firma:</p>	<p>Firma:</p>

	<p>Modelo Gerencial Basado en la Filosofía del Kaizen</p>	<p>Código: MG.FK.EPSS3H REV:001 FECHA:01-04-16</p>
---	---	--

contribuyan a incrementar la productividad, mejorar el ambiente de trabajo y conjuntamente con la estandarización y la eliminación de desperdicios que aportan los pilares fundamentales para la mejora continua.

5.8.2.1 Objetivos

- Obtener un área de trabajo donde únicamente existan los elementos necesarios.
- Organizar los elementos que se han clasificado como necesarios de modo que se puedan encontrar con facilidad.
- Establecer una metodología de limpieza que eviten que el área de trabajo se generen desperdicios.
- Desarrollar condiciones que eviten el retroceso de las primeras 3`S para así garantizar el cumplimiento de las misma.
- Establecer el hábito de respetar y utilizar correctamente los procedimientos, estándares y controles previamente desarrollados.
- Aplicar los hábitos generados de forma constante, con la ayuda de la herramienta del ciclo Deming en los encargados de cada área, para así cumplir con la filosofía del kaizen.
- Establecer un programa de capacitación y motivación para el personal de la organización.
- Vincular a todo el personal en las tareas de mejoramiento del ambiente de trabajo.
- Elaborar procedimientos de trabajo.

<p>Revisado por: Gerente general</p>	<p>Autorizado por: Gerente general</p>	<p>Elaborado por: Francisco Pérez</p>
<p>Firma:</p>	<p>Firma:</p>	<p>Firma:</p>

Tabla 19. Plan de acción del seiri (clasificar)

Objetivo	Estrategias	Responsables	Frecuencia	Resultados esperados	Indicador
Mantener un área de trabajo donde únicamente existan los elementos necesarios.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Separar en el sitio de trabajo los elementos que realmente se utilizan de las que no se utilizan. ➤ Mantener lo que necesitan y eliminar lo excesivo. ➤ Separar los elementos empleados de acuerdo a su naturaleza, uso, seguridad y frecuencia de uso con el objeto de facilitar la agilidad en el trabajo. ➤ Eliminar elementos que afectan el funcionamiento de los equipos. ➤ Eliminar información innecesaria y que pueda conducir a errores de interpretación o de actuación. 	Supervisor de operaciones	Semanal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incidir en la preparación de los lugares de trabajo para que estos sean más seguros y productivos. ➤ Incrementar la preparación en las áreas de trabajo para el desarrollo de acciones de mantenimiento, para que de esta manera permita visualizar con facilidad los escapes, fugas y contaminaciones existentes en los equipos. ➤ Incidir en la reducción de los tiempos de acceso al material, documentos, herramientas y otros elementos de trabajo. ➤ Facilitar el control visual de las materias primas que se van agotando y que requieren para un proceso en un turno, etc. 	(Nro. De áreas organizadas/nro. de áreas programadas)*100%

Fuente: el autor (2016)

Tabla 20. Plan de acción del Seiton (Organizar)

Objetivo	Estrategias	Responsable	Frecuencia	Resultados esperados	Indicador
<p>Organizar los elementos que se han clasificado como necesarios de modo que se puedan encontrar con facilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer para cada equipo, herramienta y material un nombre, código o color que permita identificarlo con facilidad. ➤ Decidir donde guardar las cosas tomando en cuenta la frecuencia de su uso. ➤ Crear los medios para asegurar que cada equipo y herramienta regrese a su lugar. ➤ Colocar los elementos útiles por orden según criterios de: Seguridad / Calidad / Eficacia. Seguridad: Que no se puedan caer, que no se puedan mover, que no estorben. Calidad: Que no se oxiden, que no se golpeen, que no se puedan mezclar, que no se deterioren. Eficacia: Minimizar el tiempo perdido. 	<p>Personal de operaciones</p>	<p>Diario</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Facilitar el acceso a elementos que se requieran para el trabajo. ➤ Mejorar la información en el sitio de trabajo para evitar errores y acciones de riesgo potencial. ➤ Mejorar el proceso de aseo y limpieza para que de esta manera se pueden realizar con mayor facilidad y seguridad. ➤ Incidir en la liberación del espacio. ➤ Incidir en la creación de un ambiente de trabajo más agradable. ➤ Eliminación de pérdidas por errores. ➤ Mayor cumplimiento de las órdenes de trabajo. 	<p>(nro. de ordenes de trabajo ejecutadas/ nro. de ordenes de trabajo emitidas)*100%</p>

Fuente: el autor (2016)

Tabla 21. Plan de acción Seiso (limpieza)

Objetivo	Estrategias	Responsable	Frecuencia	Resultados esperados	Indicador
Establecer una metodología de limpieza que evite que el área de trabajo genere desperdicios.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar los materiales necesarios y adecuados para la limpieza del área de trabajo. ➤ Asignar un lugar adecuado y funcional a cada artículo utilizado para mantener limpia el área de trabajo. ➤ Establecer métodos de prevención que eviten que se ensucie el área. ➤ Implementar las actividades de limpieza como rutina. 	Coordinadores	Diario	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar el bienestar físico y mental de los trabajadores de la organización. ➤ Reducir los despilfarros de materiales. ➤ Mejorar la calidad del servicio para así evitar las pérdidas por suciedad y contaminación. ➤ Incrementar la vida útil del equipo y reducir los desperdicios en la organización. 	(Nro. De jornadas realizadas/ nro. de jornadas programadas)*100%

Fuente: el autor (2016)

Tabla 22. Plan de acción Seiketsu (bienestar personal)

Objetivos	Estrategias	Responsables	Frecuencia	Resultados esperados
<p>Desarrollar condiciones que eviten el retroceso de las primeras 3`S para así garantizar el cumplimiento de las misma.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estandarizar los métodos de trabajos utilizados que permitan al personal visualizar el procedimiento de cada actividad. ➤ Implementar métodos que faciliten el comportamiento apegado a los estándares. ➤ Publicar toda la información como lo son instrucciones y procedimientos sin que tenga que buscarse o solicitarse. 	<p>Supervisores</p>	<p>Semanal</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener el estado de limpieza alcanzado con las tres primeras S. ➤ Mejorar el bienestar del personal al crear un hábito de conservar impecable el sitio de trabajo en forma permanente. ➤ Comprometer a la Dirección en el mantenimiento de las áreas de trabajo al intervenir en la aprobación y promoción de los estándares. ➤ Incrementar los niveles de satisfacción del personal para que asuma mayores responsabilidades en la gestión del puesto de trabajo.

Fuente: el autor (2016)

Tabla 23. Plan de acción Shitsuke (Disciplina)

Objetivos	Estrategias	Responsables	Frecuencia	Resultados esperados
<p>Crear en los trabajadores el hábito de respetar y utilizar correctamente los procedimientos, estándares y controles previamente desarrollados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sensibilizar al personal sobre los principios y técnicas de las 5S y mantenimiento ➤ Realizar un control personal y el respeto por las normas que regulan el funcionamiento de la organización. ➤ Promover el hábito de autocontrolar o reflexionar sobre el nivel de cumplimiento de las normas establecidas. 	<p>Coordinadores</p>	<p>Diario</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elevar los niveles de calidad y satisfacción del cliente mediante los procedimientos y normas previamente establecidas. ➤ Incidir en la creación de una cultura de sensibilidad, respeto y cuidado de los recursos de la empresa.

Fuente: el autor (2016)

Tabla 24. Plan de acción shikari (constancia)

Objetivos	Estrategias	Responsables	Frecuencia	Resultados esperados
<p>Concientizar a los trabajadores a ser más productivos y constante, con la ayuda del ciclo Deming en los encargados de cada área, para así cumplir con la filosofía del kaizen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar las actividades susceptibles con el grupo de trabajo y establecer las mejoras a cada una de ellas. ➤ Desarrollar las actividades de mejoras en cada una de las áreas. ➤ Verificar mediante un monitoreo que las estrategias de mejoras en cada una de las áreas han sido ejecutadas. 	<p>Gerente administrativos</p>	<p>Diario</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incrementar los estándares de calidad y constancia en la organización. ➤ Desarrollar la perseverancia de los trabajadores en la consecución de los objetivos planteados.

Fuente: el autor (2016)

Tabla 25. Plan de acción Shirusukoku (compromiso)

Objetivos	Estrategias	Responsables	Frecuencia	Resultados esperados
<p>Establecer un programa de capacitación y motivación para el personal de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas. ➤ Desarrollar habilidades y conocimientos que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de cada puesto en específicos. ➤ Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad. ➤ Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo. ➤ Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa. ➤ Apoyar la continuidad y desarrollo institucional. 	<p>Gerencia general</p>	<p>Mensual</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adiestrar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos. ➤ Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado. ➤ Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

Fuente: el autor (2016)

Tabla 26. Plan de acción Seiho (coordinación)

Objetivos	Estrategias	Responsables	Frecuencia	Resultados esperados
<p>Involucrar a todo el personal en las tareas de mejoramiento del ambiente de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Determinar el momento en que los resultados reales se desvían del desempeño planeado y emprender una acción correctiva inmediata. ➤ Dirigir al personal proporcionando instrucciones de coordinación esenciales en un régimen regular, de modo que todos los empleados trabajen juntos armoniosamente para alcanzar las metas departamentales de la manera más eficiente posible. ➤ Discutir a fondo los planes departamentales con los empleados que habrán de realizarlos, permitiéndoles que expresen sus opiniones y presenten sugerencias. 	<p>Coordinadores</p>	<p>Diario</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Uso eficiente del talento directivo y técnico. ➤ Incrementar el desarrollo profesional a través de un amplio rango de responsabilidades.

Fuente: el autor (2016)

Tabla 27. Plan de acción Seido (Estandarización)

Objetivos	Estrategias	Responsables	Frecuencia	Resultados esperados
Elaborar procedimientos de trabajos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definir las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en fallas. ➤ Elaborar lineamientos de forma clara y concisa, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el mismo procedimiento. 	Coordinadores/ gerentes administrativo	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Unificar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria ➤ Disminuir las fallas o errores ocasionados en cada proceso. ➤ Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente

Fuente: el autor (2016)

6.2 Determinación de la factibilidad económica de la propuesta de un modelo gerencial basado en la filosofía del KAIZEN aplicado a la E.P.S Servicios 3H C.A.

Para llevar a cabo un modelo gerencial eficiente que cuente con todos los requerimientos necesarios para arrojar resultados capaces de cubrir las mejoras, se estableció el costo de inversión para la implementación del modelo gerencial basado en la filosofía del kaizen, centrados en los costos de personal calificado, adiestramiento del personal y recursos que permitan el manejo adecuado de la información del modelo.

En tal sentido, la determinación de la viabilidad técnico-económico de este proyecto fue enfocada y limitada a los beneficios que conlleva el establecimiento del modelo y los costos de los recursos necesarios para la ejecución del mismo, debido a que durante la recolección de datos no se obtuvo información exacta sobre los costos, los ingresos y capital de inversión de la empresa, por ser información confidencial.

6.2.1 Estudio económico

El estudio económico tiene como objetivo principal establecer el costo total de los recursos indispensables para la ejecución de un proyecto. Por lo tanto, en la estimación de los costos asociados con la implantación del modelo gerencial basado en la filosofía del kaizen propuesto, se consideraron los valores monetarios tanto de los recursos materiales como humanos.

La inversión inicial fue calculada con precios accesibles presentes en el mercado actual, detallados en bolívares, cabe destacar que los mismos van a presentar variabilidad en el tiempo y de manera progresiva, debido a que de acuerdo a análisis económicos del país realizado por especialistas en la materia, refiere que la tasa de

inflación que se ha producido en lo que va de año en Venezuela está ocasionando cambios acelerados en las tarifas de los bienes, en caso de ser implantado a mediano o largo plazo, se deberá reevaluar dichos costos.

6.2.1.1 Costo de personal para el nuevo departamento

La ejecución de la propuesta implica, la contratación de personal encargado del seguimiento y ejecución de las actividades de mantenimiento para el mejoramiento continuo del departamento. En este caso gracias al departamento de Recursos Humanos (RRHH) de la empresa se pudo obtener información estimada de los costos de inversión relacionados al salario del personal, el cual se muestra en la tabla 5.

Tabla 28. Costo de personal para el nuevo departamento.

Personal	Costo mensual (Bs.)	Costo anual (Bs.)
Gerente general	50.000,00	600.000,00
Coord. De Planificación	35.000,00	420.000,00
Coord. De verificación	35.000,00	420.000,00
Supervisor	30.000,00	360.000,00
Coord. De Procesos	35.000,00	420.000,00
		Total:2.220.000,00

Fuente: E.P.S servicios 3H C.A.

6.2.1.2 Costo de adiestramiento para el departamento kaizen

El departamento kaizen contará con 10 personas involucradas en las actividades de las empresa, si se contrata el personal presentado en la tabla, población que estará conformada por: un (1) Gerente general e Infraestructura, un (1) Entrenador o facilitador, dos (2) asistentes, un (1) coordinador de planificación, un (1) coordinador de verificación, un (1) coordinador de procesos, tres (3) secretarias, un (1) supervisor; para una eficiente ejecución de la gestión de del nuevo

departamento por lo que se propone que se capacite en un 100 %. A continuación en la tabla 6, se presentan los distintos cursos y sus costos.

Tabla 29. Costo de adiestramiento para el departamento kaizen.

Curso	Personal	Puesto	Costo unitario (Bs.)	Costo total (Bs.)
Curso de capacitación del kaizen/ Herramientas de mejora continua	10	Todo el personal del departamento	24.500,00	245.000,00
Secretariado y asistente	5	Secretarias y asistente	10.000,00	50.000,00
Desarrollo Personal y Organizacional	5	Gerente general, supervisor y coordinadores	20.000,00	100.000,00
Estandarización de procesos	2	Coordinador de procesos y secretarias	18.500,00	37.000,00
				Total:432.500,00 Bs.

Fuente: Kaizen Consulting C.A.

La información sobre los cursos de adiestramiento de personal fue suministrada por la empresa Kaizen Consulting C.A, encargada de Asesorías y adiestramiento en: Productividad, Calidad, Seguridad y Salud Laboral; Mercadeo Digital, Redes Sociales y Publicidad. Talento Humano, haciendo referencia al presupuesto (Ver Apéndice C) proporcionado por la misma, la cual está constituida por profesionales altamente especializados en la capacitación y educación del talento humano.

6.2.1.3 Costos de materiales de oficina

Además de la capacitación, la tecnología y el talento humano, se necesitará de materiales de oficina para el desarrollo de las diferentes propuestas, por ello se ve necesaria la estimación de costos asociada a los materiales y artículos de oficina. En la tabla 7 se muestra el listado de materiales y artículos de oficina que serán necesarios para el registro y control de las estrategias:

Tabla 30. Costos de materiales de oficina.

Descripción	Unidades	Costo unitario (Bs)	Costo total (Bs)
Resma de Papel (Tamaño Carta)	12	2.500,00	30.000,00
Cartelera de Corcho 60 x 40cm	1	3.750,00	3.750,00
Caja de Marcadores Acrílicos (12)	1	900,00	900,00
Caja de Bolígrafos (12)	2	500,00	1.000,00
Engrapadora con grapas	2	5.000,00	10.000,00
Carpeta marrón tamaño carta	100	60,00	6.000,00
Corrector	16	200,00	3.200,00
		Total: 54.850,00	

Fuente: el autor (2016)

6.2.1.4 Costos Totales de implementación de la propuesta del modelo gerencial basado en la filosofía del kaizen:

El costo total viene dado por la sumatoria de todos los costos que se generan para la implementación de un modelo gerencial basado en la filosofía del kaizen, en la E.P.S servicios 3H C.A, en la tabla se resumen los mismos:

Tabla 31. Costos Totales de implementación de la propuesta del modelo gerencial basado en la filosofía del kaizen

Tipo de costo	(Bs)
Costo del personal para el nuevo departamento	2.220.000,00
Costo de adiestramiento	432.500,00
Costo de materiales de oficina	54.850,00
Total:2.707.350,00	

Fuente: el autor (2016).

En la tabla 8 se puede observar el monto total de la inversión inicial demandada para la implantación de la propuesta de un modelo gerencial, el cual corresponde a 2.707.350,00 Bs. representado por los costos de personal, adiestramiento del recurso humano y equipos de oficina.

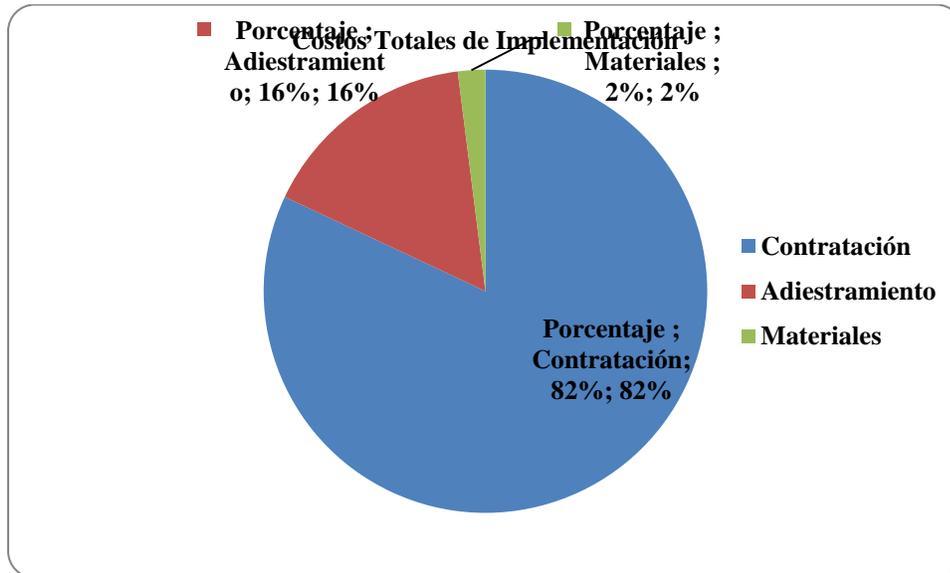


Gráfico 18. Porcentaje de costos totales de implementación

Fuente: el autor (2016).

Como se puede observar en la figura anterior el porcentaje mayor de costos está representado por la contratación de personal con un 82% siendo una inversión empresarial destinada a reducir la diferencia entre el actual desempeño de la empresa y los objetivos propuestos; lo que permitirá contar con una cantidad de personal adecuado y calificado, seguidamente es importante señalar la capacitación de personal la cual está representada por un 16% indicando que el adiestramiento reforzará los conocimientos y desarrollará las destrezas del empleado necesarias para el progreso laboral, por último, aunque no menos importante los costos de materiales de oficina reflejan un 2% del costo total estimado para la implementación de un modelo gerencial basado en la filosofía kaizen.

6.2.2 Estudio técnico

Una vez que el modelo gerencial basado en la filosofía del kaizen sea implantado, incrementará el rendimiento en la gestión de la empresa y traerá como beneficio:

- Aumentar la eficacia organizacional.
- Mejorar las relaciones entre la empresa y empleado
- Facilidad en los cambios y en la innovación.
- Aumentar la eficiencia.
- Evaluación a nivel de los recursos humanos
- Reducir la rotación del personal.
- Reducción del ausentismo.
- Aumentar la eficiencia individual de los empleados.
- Aumentar las habilidades de las personas.
- Elevar el conocimiento de las personas.
- Cambiar de actitudes y de comportamientos de las personas.
- Aumentar la productividad.
- Mejorar la calidad del servicio.
- Reducir los índices de mantenimiento de máquinas y equipos.
- Contar con personal apto para la ejecución de las actividades
- Incremento de la disponibilidad de los equipos.
- Optimización en los procesos de producción.
- Evitar duplicidad de las funciones dentro de la unidad.

En esta perspectiva, se considera viable la ejecución e implementación de la propuesta del modelo gerencial basado en la filosofía del kaizen, ya que además de solucionar el problema en cuestión a la falta de adiestramiento e insatisfacción en cuanto a los programas de incentivos que recibe el personal; igualmente genera cierta desmotivación en los empleados en el cumplimiento de sus funciones, baja productividad y rendimiento en sus operaciones producto de la ausencia de un liderazgo empresarial, lo que no les permite eliminar desperdicios, mantener el orden y la limpieza en el lugar de trabajo y eliminar los despilfarros se beneficiará en gran

medida a la producción de la organización y la sostenibilidad de la empresa en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

Arias, F. 2000. El proyecto de investigación. (3ra edición). Caracas, Venezuela: Editorial Paraninfo.

Andrade, S. 2005. “Diccionario de Economía”, Tercera Edición, de Editorial Andrade.

Atehortua, Y. (2010). “Estudio y aplicación de la metodología kaizen en la empresa ARTESANIA VERDE HIERBA C.A.” trabajo de grado realizado como requisito parcial para optar por el título de Ingeniero Industrial en la Universidad Tecnológica de Pereira.

Barradas, G. (2008). “El kaizen como estrategia gerencial para el mejoramiento de la calidad en el proceso productivo de destilerías unidas S.A.” trabajo de grado para optar al título de especialista en gerencia mención empresarial, en la universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado.

Bello, J. y Rodríguez, A. (2004). “El kaizen como herramienta en el mejoramiento continuo del servicio en la agencia de viajes MERCY’S TOURS, C.A.” realizado como requisito parcial para optar el título de Licenciado en contaduría pública de la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas, Venezuela.

Béranger, P (1988), “En busca de la excelencia industrial” pág. 119

Briones, G. (1995). Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales, 2ª. reimp., Ed. Trillas, México.

Bonilla y Rodríguez, (1997), Más allá de los métodos. La investigación en ciencias sociales. Editorial Norma. Colombia.

Cedeño, S. y Merchán, S. (2008). “Nuevos Modelos Gerenciales para la Gestión de las Empresas de Construcción en Venezuela: El Enfoque Estratégico, La Dirección Correcta y el Aseguramiento de la Calidad” realizado como requisito parcial para optar al título de ingeniero civil, en la universidad de oriente, núcleo Anzoátegui.

García, N. y Rodríguez, G. (2013). “Análisis Del Impacto Del Modelo Gerencial Kaizen Como Sistema De Mejoramiento Continuo En Las Empresas De Servicio De Televisión Por Suscripción Venezolanas” trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de licenciado en contaduría pública, en la universidad de oriente núcleo Anzoátegui.

Estrada, J. (2006). “Sistema kanban, como una ventaja competitiva en la micro, pequeña y mediana empresa” trabajo de grado realizado como requisito parcial para optar al título de ingeniero industrial, en la universidad autónoma del estado de hidalgo.

Figuroa, A. (2010). “Evaluación de la incidencia de la metodología kaizen en la productividad de las operaciones realizadas en el área de producción de una empresa enlatadora de conservas del mar” trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de ingeniero industrial, universidad de oriente núcleo Anzoátegui.

Fortin, M. (1999). “El proceso de investigación: De la concepción a la realización”. (1ra edición). Ed. McGraw Hill-Interamericana. México.

Flores, M. (2003). “Aplicación del sistema kaizen en la industria de empaques flexibles” trabajo de grado realizado como requisito parcial para optar al título de ingeniero industrial, en la Universidad de san Carlos de Guatemala.

Flores y Pinto, (2012), “ANALISIS DEL PROGRAMA PASION POR LA MEJORA DE EMPRESAS POLAR BASADO EN EL MODELO KAIZEN” realizado como requisito parcial para optar por el título de licenciado en contaduría pública en la universidad de oriente, núcleo Anzoátegui.

Hurtado, J. (2000). “El proyecto de investigación”. (6ta edición). Caracas-Bogotá

Jacho, J. (2014). “Propuesta de Aplicación de la Metodología de las 9”S” en la Microempresa PROVIDERSA” realizado como requisito parcial para optar por el título de ingeniero de administración de procesos en la escuela politécnica nacional, Universidad pública en Quito, Ecuador.

Masaaki, I. (1998). Cómo Implementar el Kaizen en el Sitio de Trabajo (Gemba). Editorial Mc Graw Hill. Santa Fe de Bogotá

Nunes P, (2012) - “EFECTIVIDAD” Economista y Profesor

Parella, S. y Martins, F. (2010). Metodología de la Investigación Cuantitativa. FEDUPEL. Caracas, Venezuela.

Pinto, Y. (2007). “Evaluación de la implementación de un programa de mejoramiento continuó según la filosofía kaizen en una industria de alimentos” trabajo de grado realizado como requisito parcial para optar al título de licenciado en contaduría pública, en la Universidad de Oriente, núcleo Anzoátegui.

Pulido, H. (1997). *Calidad total y Productividad*. Editorial: Mc Graw-Hill.

Philipp A. (2005), *Just in Time: El sistema de producción Justo a Tiempo*, Múnich, GRIN Verlag,

Sabino, C. (2002). “El proceso de la investigación”. Editorial Panapo. Venezuela.

Wellington, P. (1997). *Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente*. Kaizen. Editorial Mc Graw Hill. Caracas

ANEXOS

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO SUR
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS INDUSTRIALES



Instrumento

La encuesta que a continuación se presenta tiene como finalidad recopilar Información para el Trabajo de Grado titulado “Propuesta de un modelo gerencial basado en la filosofía del Kaizen aplicado a la E.P.S servicios 3H C.A.” la cual es un instrumento de carácter anónimo por lo que no requiere identificación del encuestado y su uso es estrictamente académico, por lo que se sugiere que conteste con la mayor sinceridad posible, pues, de ello, dependerá el éxito de esta investigación que, se presentara como requisito parcial para optar al título de Ingeniero Industrial.

A continuación, se le presenta un conjunto de afirmaciones el cual consta de 17 ítems, con sus respectivas opciones de respuestas para que seleccione o marque con una (X) la opción de su preferencia. Por favor, marque solo una opción.

1. La empresa debe elaborar planes y programas de capacitación del personal para mejorar el rendimiento.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2. Actualmente, la empresa no cuenta con una política de incentivos económicos y sociales que motiven al personal.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

3. Las opiniones de los trabajadores son tomadas en cuenta para la solución de los problemas en la empresa.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4. Los empleados sienten malestar por las actividades que ejercen o que realizan.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

5. Todos los empleados conocen sus funciones en el cargo que desempeñan.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

6. La producción de la empresa cubre la totalidad de demanda del servicio por parte de los clientes.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

7. Le gustaría recibir entrenamiento, una vez al año, para mejorar su trabajo.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

8. Un proceso de capacitación le proporcionaría a los trabajadores los conocimientos necesarios para prestar un servicio justo a tiempo.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9. Las actividades que realiza la empresa están enfocadas a reducir costos.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10. Le gustaría recibir algún incentivo como premio por el logro de los objetivos planteados.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11. Se impulsa el espíritu de equipo para lograr alcanzar los objetivos propuestos para cubrir la demanda del servicio justo a tiempo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12. El proceso productivo de la organización provoca desperdicios innecesarios.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo

- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

13. El personal que labora en la organización tiene capacidad para detectar las fallas de la empresa y proponer mejoras.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

14. Los gerentes planifican y ejecutan programas para alcanzar los objetivos propuestos en el tiempo establecido.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

15. El personal interviene en la elaboración de planes de mantenimiento que formula la empresa.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

16. Se involucra al personal (operarios) de apoyo en el diseño de las estrategias de mantenimientos de la organización.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

17. Se incentivan a los equipos del departamento de mantenimiento para que sean más productivos.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

De antemano, se agradece su presteza y colaboración.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

TÍTULO	PROPUESTA DE UN MODELO GERENCIAL BASADO EN LA FILOSOFÍA DE KAIZEN APLICADO A LA EMPRESA E.P.S SERVICIOS 3H C.A.
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
Pérez M., Francisco A.	CVLAC: 19.489.095 E MAIL: franperez_17@hotmail.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALABRAS O FRASES CLAVE

Kaizen, Mejoramiento Continuo, Modelo gerencial, Recurso humano, 9s, Empresa E.P.S Servicios 3H

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ÁREA	SUBÁREA
Ingeniería y ciencias aplicadas	Ingeniería Industrial.

RESUMEN (ABSTRACT):

El modelo gerencial kaizen es una herramienta de altísimo valor, no solo a nivel empresarial sino también como filosofía de vida. El tener siempre presente el mejoramiento continuo convertiría a aquel que lo aplique en una persona con ojo crítico, dispuesto a superar cualquier obstáculo para lograr una mejor situación en los diferentes niveles o aspectos, partiendo de este concepto en las organizaciones se obtendrá el mejoramiento continuo siempre y cuando logren involucrar a todo el recurso humano, esta es la clave del Kaizen. Sin embargo, muchas empresas desconocen el valor que representa el recurso humano de las organizaciones. En función a esto la presente investigación tuvo como objetivo general: Proponer un modelo gerencial basado en la filosofía del Kaizen aplicado a la E.P.S servicios 3H C.A. La metodología utilizada se circunscribe dentro de la modalidad de proyecto factible; obteniendo como resultado: que la fuerza laboral siente un alto nivel de insatisfacción con respecto a la falta de incentivos económicos y sociales; así como también, sienten que sus opiniones no son tomadas en cuenta para la solución de problemas, mientras que están de acuerdo en que la empresa debe elaborar planes y programas de capacitación del personal para mejorar el rendimiento.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
	ROL	CA	AS X	TU	JU
Msc. Waddy, Contreras	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
Ing. Lourdes, Martínez	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:			.	
	E_MAIL				
	E_MAIL				
Ing. Melchor, Ledezma	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2016	04	01
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS. Propuesta de un modelo gerencial basado en la filosofía de Kaizen aplicado a la Empresa E.P.S Servicios 3h C.A. doc.	Application/msword

CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS: A B C D E F G H I
J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z. a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y
z. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9.

ALCANCE:

ESPACIAL:

(OPCIONAL)

TEMPORAL:

(OPCIONAL)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Ingeniero Industrial.

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Pregrado

ÁREA DE ESTUDIO:

Departamento de Ingeniería Industrial.

INSTITUCIÓN:

Universidad de Oriente/Extensión Región Centro Sur Anaco

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR [Firma]
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLAÑOS CUNPEL
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/marija

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

DERECHOS

De acuerdo al Artículo 41 del Reglamento de trabajos de grado (vigente a partir del II semestre 2009) según comunicación CU-034-209:

“Los trabajos de grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización”.

AUTOR

**Pérez M., Francisco A.
AUTOR**

AUTOR

**Msc. Waddy, Contreras
TUTOR**

**Ing. Lourdes, Martínez
JURADO**

**Ing. Melchor, Ledezma
JURADO**

**Ing. Valderrama, Rita
POR LA COMISIÓN DE TESIS**