



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARRERA DE INGENIERIA DE EMPRESAS
MODALIDAD DUAL**

TESIS DE GRADO

**Previa a la obtención del título de:
INGENIERO DE EMPRESAS**

TEMA

**“PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA GENERAR
DESARROLLO Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL CON LA
APLICACION DE LA METODOLOGIA KAIZEN PARA LA EMPRESA
“CONSOBRE & ASOCIADOS” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, DURANTE
EL PERIODO 2012”**

AUTOR

Juan Miguel Obregón Peralvo

Riobamba - Ecuador

2014

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certifico que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

Ing. Luis Alberto Esparza Córdova
DIRECTOR DE TESIS

Ing. Denise Liliana Pazmiño Garzón
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad del autor:

Juan Miguel Obregón Peralvo

DEDICATORIA

Este trabajo de tesis de grado está dedicado a Dios, a san Juan Bosco, Patrono de los salesianos y a mi madre María Auxiliadora, quienes inspiraron mi espíritu para la conclusión de esta investigación.

A mis queridos Padres: Angel Obregón y Wilma Peralvo, quienes han sido los pilares fundamentales en mi vida, en mi proceso de formación integral. Gracias, por siempre manifestarme su cariño y cuidados filiales a prueba de sacrificios, infundirme amor y confianza en Dios y guiarme según los principios morales, espirituales y familiares que me han conducido a ser un hombre de bien y un padre responsable.

A Rosana Alexandra, mi hermana mayor, que siempre estuvo junto a mí, brindándome su apoyo, muchas veces poniéndose en el papel de madre.

A Valeria de los Ángeles, mi hermanita menor, que siempre me ha brindado su amor y apoyo incondicional.

A mí amado hijo, Juan Francisco, por quien mi esfuerzo y superación se acrecentará día tras día, para ofrecerle una vida y porvenir feliz.

A mis sobrinas, Micaela y Rafaela, quienes han estado a mi lado dándome cariño, confianza y apoyo incondicional para seguir adelante para cumplir otra etapa en mi vida.

A ellos, con todo mi amor, este proyecto.

Juan Miguel Obregón Peralvo

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios, Señor de mi vida, Autor de mis inspiraciones, por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo por haberme dado unos Padres inigualables, que estando junto a mí, me han enseñado con su ejemplo a ser un hombre honesto, humilde, trabajador y solidario con las causas comunes.

A mi familia por la apertura y confianza depositada hacia mi persona durante toda mi carrera, siendo un pilar fundamental en mi desarrollo profesional.

A mi director de tesis Ing. Luis Esparza y mi asesora Ing. Denise Pazmiño por su valioso tiempo y aportes en conocimientos para encaminarme de la mejor manera en la realización de este trabajo.

A cada uno de mis docentes por su esfuerzo en impartir sus conocimientos y experiencia, y sobre todo al Programa Dual por hacer de nosotros estudiantes y profesionales competitivos.

Juan Miguel Obregón Peralvo

RESUMEN

El trabajo de tesis “Propuesta de un plan de mejoramiento para generar desarrollo y comportamiento organizacional con la aplicación de la metodología Kaizen para la Empresa “CONSOBRE & ASOCIADOS” de la Ciudad de Riobamba, durante el periodo 2012”, se realizó con el objetivo de determinar los niveles de apertura, empatía y receptividad comunicativa de los empleados de la Empresa.

Se partió del supuesto que los bajos niveles de comunicación que se presentaban en la empresa era una de las razones que le estaban dificultando la implementación de la técnica de desarrollo organizacional.

Por otra parte, la calidad de nuestro producto terminado se puede mejorar conciliando los intereses de la empresa con las de los empleados; incentivándolos al diálogo e involucrándolos en un proceso de mejora continua hacia la calidad total.

La presente investigación propone la aplicación de la metodología Kaizen como herramienta en el mejoramiento continuo en la parte administrativa y operativa en la Empresa “CONSOBRE & ASOCIADOS”. En función de ello el presente trabajo está estructurado en capítulos los cuales se explican a continuación.

Ing. Luis Alberto Esparza Córdova

DIRECTOR DE TESI

SUMMARY

ÍNDICE GENERAL

TÍTULO	PÁGINA
Portada	I
Certificación del tribunal.....	II
certificado de responsabilidad.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Resumen.....	VI
Summary.....	VII
Índice general.....	VIII
Índice de tablas.....	XII
Índice de figuras.....	XII
CAPÍTULO I	14
1.1 Antecedentes del problema.....	14
1.1.1 Formulación del problema de investigación.....	14
1.1.2 Delimitación del problema.....	15
1.2 Objetivos.....	15
1.2.1 Objetivo general.....	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 Justificación de la investigación.....	15
CAPITULO II.....	17
2.1 Marco teórico.....	17
2.1.1 Cultura organizacional.....	17
2.1.2 La importancia de la motivación en los trabajadores.....	18
2.1.3 Motivación en la gestión empresarial.....	20
2.1.4 Kaizen.....	26
2.1.5 Las 5 s.....	28
2.1.5.1. Seiri	28
2.1.5.2. Seiton.....	28
2.1.5.3. Seiso.....	29
2.1.5.4. Seiketsu.....	29
2.1.5.5. Shitsuke.....	29

2.1.6 Eliminar desperdicios y despilfarros.....	30
2.1.7 Muda de tiempo.....	32
2.1.8 Mura o irregularidad.....	32
2.1.9 Muri o trabajo tenso.....	32
2.1.10 El aprendizaje como base del kaizen.....	33
2.1.11 La gerencia visual.....	34
2.1.12 Justo a tiempo.....	34
2.2 Marco conceptual.....	36
2.2.1 Producción.....	36
2.2.2 Productividad.....	36
2.2.3 Estrategias.....	36
2.2.4 Proceso.....	36
2.2.5 Eficiencia.....	36
2.2.6 Eficacia.....	37
2.2.7 Optimizar.....	37
2.2.8 Recursos.....	37
2.2.9 Rendimiento.....	37
2.2.10 Mejora continua.....	37
2.2.11 Metas.....	37
2.2.12 Resultados.....	38
CAPITULO III.....	38
3.1 Hipótesis o idea a defender.....	38
3.1.1 Hipótesis general.....	38
3.2 Variables.....	39
3.2.1 Variable independiente.....	39
3.2.2 Variable dependiente.....	39
3.3 Tipo de investigación.....	39
3.3.1 Tipos de estudios de investigación.....	39
3.3.1.1 Investigación analítica – crítica.....	39
3.3.1.2 Investigación cuantitativa.....	39
3.3.1.3 Investigación cualitativa.....	40
3.3.2 Diseño de la investigación.....	40

3.4 Población y muestra.....	41
3.4.1 Población.....	41
3.4.2 Muestra.....	41
3.5 Metodos, técnicas e instrumentos.....	42
3.5.1 Métodos de investigación.....	42
3.5.1.1 Método analítico – crítico.....	42
3.5.1.2 Método cuantitativo.....	42
3.5.1.3 Método cualitativo.....	42
3.5.2 Técnicas e instrumentos de investigación.....	42
3.5.2.1 Encuestas.....	42
3.5.2.2 Tabulación de datos obtenidos de la encuesta de desenvolvimiento de los empleados en la empresa “CONSOBRE & ASOCIADOS”.....	43
3.5.2.2 Observación.....	52
3.5.2.2.1 Obtención de resultados de la observación realizada a los empleados y trabajadores de la empresa “CONSOBRE & ASOCIADOS”.....	52
3.5.2.3 Entrevistas.....	53
3.5.2.3.1 Obtención de resultados de la entrevista realizada a los jefes de cada área de la empresa “CONSOBRE & ASOCIADOS”.....	53
3.5.2.4 Conclusiones de la investigación.....	54
3.5.2.5 Fundamentación de la matriz foda.....	56
3.5.2.6 FODA de la empresa consobre & asociados.....	56
CAPÍTULO IV.....	58
4.1 Metodología, guía y/o procedimiento de implementación o de propuesta..	58
4.2 Implementación o propuesta.....	58
4.2.1 Estrategia de comunicación.....	59
4.2.1.1 Proceso de comunicación.....	60
4.2.1.2 Presupuesto de la estrategia de comunicación.....	60
4.2.2 Estrategia de aplicación de las 5.....	61
4.2.2.1 Implementación de la clasificación (seiri).....	61
4.4.2.1.1 ¿Cómo clasificar?	61
4.2.2.1.2 Ejecución de la clasificación.....	62
4.2.2.1.3 Beneficios de la clasificación.....	62

4.2.2.2 Implementación de organizar (seiton).....	62
4.2.2.2.1 ¿Cómo organizar?	62
4.2.2.2.2 Ejecución de la organización.....	62
4.2.2.2.3 Beneficios de la organización.....	63
4.2.2.3 Implementación de la limpieza (seiso).....	63
4.2.2.3.1 ¿Cómo limpiar?.....	63
4.2.2.3.2 Ejecución de la limpieza.....	64
4.2.2.3.3 Campaña de limpieza.....	64
4.2.2.3.4 Beneficios de la limpieza.....	64
4.2.2.4 Implementación de estandarizar (seiketsu).....	65
4.2.2.4.1 ¿Cómo estandarizar?.....	65
4.2.2.4.2 Ejecución de la estandarización.....	65
4.2.2.4.3 Beneficios de la estandarización.....	65
4.2.2.5 Implementación de la disciplina (shitsuke).....	66
4.2.2.5.1 ¿Cómo disciplinar?.....	66
4.2.2.5.2 Beneficios de la disciplina.....	67
4.2.3 Estrategia del just in time.....	67
4.2.3.1 Las metas y objetivos del sistema just in time.....	68
4.2.3.2 Relación con los proveedores.....	69
4.2.3.3 Beneficios del just in time	71
4.2.4 Control de calidad total (tqc).....	71
4. 3 Aplicación y evaluación de las estrategias	75
4.4 Verificación de hipótesis o idea a defender.....	76
Conclusiones.....	77
Recomendaciones.....	78
Bibliografía.....	79
Lincografía.....	80
Anexos.....	81

INDICE DE TABLAS

No.	TÍTULO	PÁGINA
01.	Nómina de empleados y trabajadores de la empresa	41
02.	¿Tiene criterio para tomar decisiones?	43
03.	¿Duda al tomar decisiones?.....	44
04.	¿No produce cuando está sometido a presión?	45
05.	¿Las críticas constructivas benefician en el desenvolvimiento de sus actividades?.....	46
06.	¿Es evidente que le gusta lo que hace?	48
07.	¿Tiene conocimiento de las labores que han sido encomendadas por sus mandos superiores?.....	49
08.	¿Usted presenta disminución en la producción durante el día de trabajo?	50
09.	¿Tiene poca iniciativa?.....	51
10.	FODA de la empresa "CONSOBRE & ASOCIADOS"	57
11.	Aplicación estrategia KAIZEN 5S	61
12.	Aplicación y evaluación de estrategias.....	75

INDICE DE FIGURAS

No.	TÍTULO	PÁGINA
01.	¿Tiene criterio para tomar decisiones?	43
02.	¿Duda al tomar decisiones?.....	44
03.	¿No produce cuando está sometido a presión?	45
04.	¿Las críticas constructivas benefician en el desenvolvimiento de sus actividades?.....	47
05.	¿Es evidente que le gusta lo que hace?	48
06.	¿Tiene conocimiento de las labores que han sido encomendadas por sus mandos superiores?.....	49

07. ¿Usted presenta disminución en la producción durante el día de trabajo?	50
08. ¿Tiene poca iniciativa?.....	51
09. Comité de la Empresa “CONSOBRE & ASOCIADOS”	59

CAPÍTULO I

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

1.1.1 Formulación del problema de investigación

Los procesos de las empresas constructoras actualmente ofrecen condiciones favorables para el diseño y la implementación de estrategias para incrementar la productividad, las posibilidades de implementar estas estrategias de la manera más adecuada son positivas ya que permite establecer políticas empresariales que contribuyan de manera efectiva a elevar la productividad.

Dentro de la empresa “CONSOBRE & ASOCIADOS” no se tiene establecido un plan de mejora continua en los diversos procesos, puesto que la empresa está acostumbrada a realizar los trabajos de una manera repetitiva.

Actualmente la empresa no cuenta con estrategias la que ayude a medir el nivel productivo en los diversos proyectos que se realizan ya sean públicos o privados; razón por la cual el rendimiento de los obreros no se puede estimar si es favorable para la empresa, ya que al final de la jornada no podemos cuantificar el tiempo perdido con la obra realizada en el día. Dentro de nuestra empresa se presenta inconvenientes a diario ya que los empleados y obreros de la misma no tienen lineamientos definidos y orientadas al beneficio de la mejora continua de cada uno de los procesos ya sea productivo o administrativo. En un mercado competitivo como es el de la construcción nosotros como empresa debemos estar a la altura, con conocimientos modernos y aplicando estrategias que nos ayuden a mantenernos en el mercado de una manera sólida, moderna y profesional.

1.1.2 Delimitación del problema

La investigación se desarrollará en la empresa “CONSOBRE & ASOCIADOS” ubicada en la Av. 11 de noviembre y Eduardo Kigman, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

El tiempo aproximado que se pretende emplear para el desarrollo de esta investigación es de 1 año a partir de su aprobación.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Proponer un Plan de Mejoramiento para generar desarrollo y cultura organizacional enfocado a la mejora continua con la aplicación de la metodología Kaizen para la empresa “CONSOBRE & ASOCIADOS”.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Realizar un diagnóstico a los diferentes procesos y dificultades que se presentan en los proyectos de la empresa y realizar un FODA de la empresa.
- b) Identificar las diferentes estrategias que se pueda utilizar para la mejora continua de la empresa
- c) Formular un plan de mejoramiento para generar desarrollo y cultura organizacional enfocada a la mejora continua.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La filosofía Kaizen sugiere profundos enfoques estratégicos, en los cuales la educación, capacitación, la mejora continua en los procesos y la administración participativa constituyen ejes primordiales.

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 desempeño, y de lograr mayores niveles de satisfacción para el cliente, 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 desempeño para una mejor calidad de vida de los trabajadores, como para suministrar proyectos de mayor valor a los clientes, disminuir los niveles de desperdicio y contaminación, mejorar las utilidades para los propietarios y suministrar fuentes de trabajo de calidad, para mayor número de personas y con mayor seguridad en el empleo.

Con la aplicación del Kaizen en la empresa “CONSOBRE & ASOCIADOS” 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; éstas constituyen razones suficientes para proponer la aplicación de esta metodología en la empresa, se mejoraría las deficiencias y se dejaría un aporte efectivo a la misma al eliminar todo aquello que impide un mejor servicio. Por otra parte, la competitividad del mercado de trabajo exige que el profesional de la construcción de obras civiles esté ampliamente preparado para afrontar los retos que se le presente y proporcionar soluciones eficaces, adoptando una nueva visión.

En este sentido, la presente investigación aportará información bibliográfica relevante para el conocimiento general de los empleados de la empresa.

CAPITULO II

2.1 Marco Teórico

Aquí se determinarán las principales teorías conforme a conceptos ya establecidos, los mismos que servirán como base para la investigación a realizar.

2.1.1 Cultura Organizacional

“Parece que exista un amplio acuerdo en que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros, y que distingue a una organización de las otras. Al examinar más de cerca a este sistema de significado compartido, vemos un conjunto de características clave que la organización tiene en alta estima. La investigación más reciente sugiere las siguientes siete características principales, que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización:

- 1) **Innovación y asunción de riesgos:** El grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
- 2) **Atención al detalle:** El grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
- 3) **Orientación a los resultados:** El grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
- 4) **Orientación hacia las personas:** El grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.
- 5) **Orientación al equipo** El grado hasta donde las actividades del trabajo están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.
- 6) **Energía:** El grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada.
- 7) **Estabilidad:** El grado hasta donde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del statu quo en lugar de insistir en el crecimiento.

Cada una de estas características existe en un continuum de bajo a alto. De modo que la evaluación de la organización a partir de estas siete características permite bosquejar un cuadro integrado de la cultura organizacional. Este cuadro se convierte en la base de la percepción de conocimiento compartido que tienen los miembros respecto de la organización, la forma como se realizan las cosas y la forma como se supone deben comportarse los miembros.”¹

2.1.2 La importancia de la motivación en los trabajadores

“El capital más importante de la empresa son las personas. Son el elemento diferenciador entre distintas compañías y el factor clave para la obtención de buenos resultados. En efecto, de contar con un personal cualificado y eficaz, que ejecute debidamente su labor, depende conseguir o no los mejores frutos. Por eso, las empresas deben utilizar todos sus esfuerzos en conseguir el máximo de satisfacción, alegría y motivación en el trabajo, que asegure la óptima ejecución de las tareas.

La motivación no es más que es animación, interés, satisfacción con el trabajo realizado. El profesional estará motivado si la labor que se desempeña responde a sus expectativas, el superior le dirige correctamente y valora su trabajo, y el salario que le corresponde es el justo.

Aunque todavía hay empresas que relegan las inquietudes y necesidades del trabajador a segundo plano, cada vez son más las que son conscientes de la necesidad de contar con un personal satisfecho y motivado. Para ello es imprescindible reforzar los vínculos de los trabajadores con la empresa y eso se consigue atendiendo las sugerencias de todos los que aportan a la compañía su esfuerzo y conocimientos. De hecho, las tendencias más modernas establecen unas políticas de gestión de recursos humanos más dinámicas y estimulantes dirigidas a los empleados.

¹ Robbins, Stephen P, 2004, Comportamiento Organizacional, Editorial Pearson

Pero estas políticas más abiertas suelen suponer también un necesario cambio en la cultura empresarial de las organizaciones, que deben dotarse de una buena dirección de recursos humanos, unos criterios salariales justos, unos buenos sistemas de comunicación interna y una adecuada organización del trabajo donde la jerarquía sea más reducida.

Además, todas estas actuaciones tienen que ser conducidas por un líder. Los buenos líderes movilizan a las personas para su progreso porque saben que detrás está el progreso global de la compañía. Además, se interesan por las necesidades, inquietudes y demandas de los trabajadores. En este proceso de mejora continua es el directivo el que debe conseguir que los empleados sientan verdadera pasión por lo que hacen. Para ello tiene que lograr hacer que el trabajo de los profesionales sea interesante, dotándoles de mayores parcelas de autonomía y decisión, permitiéndoles desarrollar nuevas habilidades y desplazándolos hacia puestos de trabajo que posibiliten una mayor contribución al desarrollo de la empresa.

A la vez, las tareas desempeñadas por los empleados se pasan a definir según las necesidades puntuales de proyectos, productos, servicios y líneas de trabajo, definiendo y acordando las ocupaciones, competencias y habilidades de cada persona. Eso implica, por una parte, que los directivos expliquen el porqué de cada labor y no se limiten a dar órdenes y, por otra, que los trabajadores, al tener mayor libertad de acción y asumir responsabilidades estratégicas, necesiten información acerca de la marcha general de la empresa, y eso sólo se logra con un sistema eficaz de comunicación interna.

Es ahí donde cobra importancia una buena política de gestión de recursos humanos, que incluya un plan de formación continua, contemple la reducción de la temporalidad de los contratos, fomente la participación en grupos de trabajo y la rotación de puestos, asigne retos a los trabajadores... todo ello escuchando siempre las sugerencias de los empleados. Asimismo, hay que promover la aparición espontánea de colaboración entre empleados y el intercambio mutuo de conocimientos. Todo esto ayuda a que el trabajo adquiera una percepción

más atractiva y que los profesionales se sientan parte importante dentro de la organización.

Motivar al personal es beneficioso para la organización porque el trabajador sólo se siente satisfecho cuando hace bien su trabajo y, a la vez, un trabajador satisfecho hará su trabajo mucho mejor. Una plantilla motivada aporta numerosas ventajas a la marcha de la empresa: mayor paz social, reducción del riesgo de accidentes y mejora de la calidad de la producción. El reconocimiento de los éxitos conseguidos por la plantilla no supone apenas gastos para el empresario y, sin embargo, es una herramienta más poderosa que el dinero a la hora de aumentar la eficacia y el rendimiento de los empleados. Por el contrario, la ausencia de motivación genera trabajadores que cumplen lo mínimo imprescindible y no aportan a la compañía lo mejor de sí mismos.”²

2.1.3 Motivación en la Gestión empresarial

“Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos; en tanto se controlen las otras variables de la producción. Al respecto, (R. Edward Freeman y Daniel A. Gilbert Jr. 1996) señalan que los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona.

En ese mismo contexto, señala que: todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación. Es así como la motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirán canalizar el esfuerzo, la

² Vroom H, 2002, motivación y alta dirección, México, Editorial limusa

energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta razón, los administradores o gerentes deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar a la consecución de sus objetivos. Entonces, ahora, la gran preocupación sería: ¿Qué induce a las personas a comportarse, pensar o sentir de una determinada manera?; ¿cómo identificar los factores que motivan a los trabajadores para producir más y mejor? J. Gordon responde que las teorías y las investigaciones en el campo de la motivación proporcionan un medio sistemático de diagnosticar el grado de motivación y de recomendar maneras de mejorarla.

Sin embargo, conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores. Desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización. Dada esta complejidad, existen diversas teorías que tratan de explicar las causas, acciones y consecuencias de la motivación.

Esta situación necesariamente conlleva, por un lado, tener en consideración los aspectos socio-culturales de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y, por otro lado, la individualidad de éste.

El comportamiento organizacional ha estudiado la motivación con la finalidad de dar respuesta a la pregunta: ¿por qué trabaja la gente? Y para responderla, la teoría de las necesidades concluye en lo siguiente:

Un trabajador motivado será un trabajador en estado de tensión.

- Para aliviar la tensión, el trabajador desarrolla un esfuerzo que se traduce en un comportamiento.
- A mayor motivación, mayor tensión y, consecuentemente, mayor esfuerzo.

- Si ese esfuerzo lleva a la satisfacción de la necesidad, se reducirá la tensión.

Sin embargo, no todas las motivaciones parten de necesidades congruentes con las metas organizacionales; por lo tanto para considerar que a un trabajador le motiva su trabajo, las necesidades del individuo deberán ser compatibles con las metas de la organización. Muchos trabajadores realizan grandes esfuerzos para satisfacer necesidades que no son compatibles con las metas de la organización. Por ejemplo, algunos conversan mucho con sus amigos en el trabajo, dedican gran parte de su tiempo a satisfacer sus necesidades sociales, no cumplen sus obligaciones de trabajo.

Indudablemente, las diferentes teorías sobre motivación no siempre son enteramente aplicables a todas las realidades y en todos los países. Dependerá de la cultura, las costumbres, los valores, las situaciones sociales, económicas y otros factores, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores, situaciones que inciden en los estudios que se realizan en relación con la motivación.

Por ejemplo, en diversos estudios transculturales, la teoría de Maslow no se puede aplicar de manera general a las organizaciones y sus trabajadores. Los trabajadores japoneses tal vez concedan más valor a la seguridad que a la realización personal. Los trabajadores de los países escandinavos destacan la calidad de la vida laboral y sus necesidades sociales como la influencia central para la motivación. Atribuyó el éxito de los Estados Unidos y de otros países industrializados a que entre sus administradores predomina la necesidad de logro.

Asimismo, se observa que el orden de la clasificación de las necesidades también varía en diferentes culturas. Las diferencias entre los países son reales. Aquellos administradores que comprenden esto deben ajustar adecuadamente sus estilos cuando trabajan con personal de otros países. Serán más eficaces si tienen en consideración que no todas las personas son iguales. También se sabe

que los británicos protegen su privacidad, de manera que es recomendable evitar hacerles preguntas personales, en contra de lo que ocurre en Grecia, donde las preguntas personales son un signo de interés. Para los ingleses y alemanes la puntualidad es importante, mientras que los españoles suelen llegar con 20 o 30 minutos de atraso a sus compromisos. La puntualidad no es muy apreciada en la cultura hispana. Es evidente, pues, que el contexto socio-cultural de una sociedad tiene mucho que ver cuando se realizan estudios sobre motivación laboral.

En una economía global, los administradores necesitan comprender las diferencias culturales y ajustar a ellas sus organizaciones y su estilo de administración. Comprender las características comunes de la gente dentro de un país dado, es importante si se desea tener éxito en el desempeño gerencial. En consecuencia, en toda investigación relacionada con la motivación laboral, no se deberían aplicar genéricamente los conceptos teóricos existentes; sino que éstos deben ser analizados en función a cada sociedad o cultura, antes de su aplicación. Al respecto, es probable que existan variaciones culturales que requieran que los administradores diagnostiquen cuidadosamente las necesidades de los trabajadores antes de preparar e implementar un plan de motivación.

Por otro lado, considerando la individualidad de las personas, cada uno valora o conceptualiza a su manera las circunstancias que le rodean, así como emprende acciones sobre la base de sus intereses particulares. Las personas tienen mucho en común, pero cada persona es individualmente distinta. Además, estas diferencias son casi siempre sustanciales más que superficiales. Sucede que lo que una persona considera recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Pues las personas difieren enormemente en el concepto y la forma de percibir las oportunidades de tener éxito en el trabajo. Las diferencias individuales significan que la gerencia logrará la motivación más notable entre los empleados tratándolos también en forma distinta. Las

motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años y de las épocas.

Muchos empresarios hablan de la "motivación hacia el trabajo" como si el trabajo fuera el factor orientador de la conducta y como si la labor fuese capaz de incitar, mantener y dirigir la conducta. En otras palabras, se trata de convertir al trabajo en un fin; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio. Todas las personas, siempre que actúan lo hacen primero para satisfacer una necesidad personal; éste es un postulado en la administración de persona.

En lo que atañe a la motivación, es obvio pensar que las personas son diferentes: como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo.

Un ejemplo que explica lo manifestado es el caso de la organización que emplea medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros; trata de que aprendan cuáles son los tipos de actuación adecuados dentro de la organización. Desde luego, los que consideran adecuados dichos parámetros contribuyen con su esfuerzo decisivo a lograr los objetivos de la organización, mientras que otros tendrán una actitud negativa, y otros de indiferencia. La conclusión es lógica: para que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos o premios deben estar constituidos de manera que sirvan para lograr los objetivos personales de las personas. Ahora bien, ¿cuáles son esos objetivos personales? Evidentemente, como su nombre lo indica, los estrictamente individuales. Sin embargo, ya sea tomando como base una "naturaleza humana" común a todos los hombres, o bien recurriendo al concepto de cultura, se podrá encontrar objetivos o motivaciones generales que pueden reducirse a unas pocas categorías, sin dejar de tener en cuenta que esas motivaciones generales están matizadas por la individualidad.

Conforme las poblaciones de trabajadores de las organizaciones se van diversificando cada vez más, se va volviendo importantísimo reconocer la individualidad de las necesidades. Identificarlas y responder a ellas se convierte en un tema crítico para la buena administración.

Diagnosticar las necesidades y a partir de allí encontrar el camino para cumplir las necesidades insatisfechas, puede aumentar la motivación. Recordemos que las teorías y las investigaciones en el campo de la motivación proporcionan un medio sistemático de diagnosticar el grado de motivación y de recomendar maneras de mejorarla. La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador: sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización y, por ende, el cumplimiento de los objetivos. Los sistemas teóricos que existen son intentos de entender el porqué del comportamiento humano. No se deberá tomar la teoría sin antes hacer una revisión exhaustiva de la investigación empírica que se haya realizado y, sobre todo, su aplicación dentro de las organizaciones de trabajo. El administrador deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo a la realidad de su país y, al hacer esto, deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas.

Todo individuo posee una personalidad; toda empresa posee también su propia personalidad; todo país, ciertas características sociales y culturales. Para poder entender las motivaciones en todos estos casos, es importante desarrollar investigación del campo motivacional.

Estos y otros argumentos sobre la motivación, tratados por científicos dedicados al estudio del comportamiento humano y al análisis de lo que las organizaciones deben hacer para conseguir que las personas se sientan motivadas para realizar de manera eficiente y eficaz un trabajo, nos ponen de relieve que en el mundo de la empresa, hablar de motivación no sólo significa dinero sino también de otras cosas que van más allá del dinero.”³

2.1.4 Kaizen

“Kaizen es lo opuesto a la complacencia. Kaizen es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva.

El Kaizen surgió en el Japón como resultado de sus imperiosas necesidades de superarse así misma de forma tal de poder alcanzar a las potencias industriales de occidente y así ganar el sustento para una gran población que vive en un país de escaso tamaño y recursos. Hoy el mundo en su conjunto tiene la necesidad imperiosa de mejorar día a día. La polución ambiental, el continuo incremento de la población a nivel mundial y el agotamiento de los recursos tradicionales más fácilmente explotables, hacen necesaria la búsqueda de soluciones, las cuales sólo podrán ser alcanzadas mediante la mejora continua en el uso de los recursos en un mundo acostumbrado al derroche y el despilfarro.

Cabe preguntarse primero ¿qué es el gemba? El gemba significa en japonés “lugar real”, o sea donde tiene lugar la acción. El Kaizen en el gemba es por lo tanto, llevar a cabo la mejora continua en el lugar de la acción.

Todas las empresas practican tres actividades principales directamente relacionadas con la obtención de utilidades: desarrollo, producción y venta. Sin estas actividades, una empresa no puede existir. Por tanto, en un sentido amplio, gemba significa los lugares de estas tres actividades. En un contexto más restringido, gemba significa el lugar donde se forman los productos o servicios. En una empresa de servicios, gemba es donde los clientes entran en contacto con los servicios ofrecidos. Así, por ejemplo, en el caso de los hoteles el gemba está en todas partes: en el lobby, el comedor, los cuartos de huéspedes, la recepción, los mostradores para registrarse y el puesto del conserje. En los ~~bancos serían los cajeros, al igual que los funcionarios de préstamos que reciben~~ a los solicitantes.

³ Edward, Fremman; Gilbert, Daniel, 2000, motivación empresarial, Virginia

Dos actividades fundamentales tienen diariamente lugar en el gemba: el mantenimiento y el kaizen. El primero se relaciona con seguir los estándares existentes y mantener el statu quo, y el último se relaciona con el mejoramiento de tales estándares. Los supervisores del gemba participan activamente de ambas acciones, logrando como resultados calidad, costos, y entrega (QCD). De tal forma, una empresa que produce productos o servicios de calidad a un precio razonable y la entrega a tiempo, satisface al cliente, y ellos a su vez permanecen leales. “Con el fin de llevar a cabo el QCD, la empresa debe administrar diariamente diversos recursos en forma apropiada. Estos recursos incluyen mano de obra, información, equipos y materiales. La eficiente administración diaria de recursos requiere estándares. Cada vez que surgen problemas o anomalías, el gerente o supervisor debe investigar, identificar la causa fundamental y reconsiderar los estándares existentes o implementar nuevos estándares para impedir su reaparición. Los estándares se convierten en parte integral del gemba kaizen y suministran la base para el mejoramiento diario. Así, al aplicarse en forma apropiada, el kaizen contribuye a mejorar la calidad, reducir los costos en forma considerable y satisfacer los requerimientos de entrega de los clientes, sin inversión o introducción de costosas tecnologías.”

Tres actividades kaizen, como lo son la estandarización, las 5 S y la eliminación de la muda (desperdicio), contribuyen al logro exitoso del QCD. La estandarización, la eliminación de la muda y las 5 S son fáciles de comprender e implementar, no requiriendo tecnologías o conocimientos complejos. Cualquier gerente, supervisor o empleado puede comprender y aplicar satisfactoriamente estas actividades de sentido común y bajo costo. La cuestión fundamental es formar la autodisciplina necesaria para mantenerlas.

La estandarización posee los siguientes aspectos claves:

1. Representan la mejor, más fácil y más segura forma de realizar un trabajo.
2. Ofrecen la mejor manera de preservar el know-how y la experiencia.
3. Suministran una manera de medir el desempeño.
4. Muestran la relación entre causa y efecto.

5. Suministran una base para el mantenimiento y el mejoramiento.
6. Suministran objetivos e indican metas de entrenamiento.
7. Suministran una base para el entrenamiento.
8. Crean una base para la auditoría o el diagnóstico.
9. Suministran un medio para evitar la recurrencia de errores y minimizar la variabilidad.”⁴

2.1.5 Las 5 S

“Su práctica constituye algo indispensable a la hora de lograr una empresa de calidad global. Las 5 S se desarrollan mediante un trabajo intensivo. Las 5 S derivan de cinco palabras japonesas que conforman los pasos a desarrollar para lograr un óptimo lugar de trabajo, produciendo de manera eficiente y efectiva.

2.1.5.1. Seiri

“Diferenciar entre los elementos necesarios de aquellos que no lo son. Implica separar lo necesario de lo innecesario y eliminar o erradicar del gamba esto último. Debe establecerse un tope sobre el número de ítems necesarios. En gamba (piso de la planta) se pueden encontrar toda clase de objetos. Una mirada minuciosa revela que en el trabajo diario sólo se necesita un número pequeño de éstos; muchos otros objetos no se utilizarán nunca o sólo se necesitarán en un futuro distante. El gamba está lleno de máquinas sin uso, cribas, troqueles y herramientas, productos defectuosos, trabajo en proceso, materias primas, suministros y partes, anaqueles, contenedores, escritorios, bancos de trabajo, archivos de documentos, carretas, estantes, tarimas y otros ítems. Un método práctico y fácil consiste en retirar cualquier cosa que no se vaya a utilizar en los próximos 30 días.”

⁴ MASAOKI IMAI, 1998, “Kaizen: La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa”. Compañía Editorial Continental, S. A. de C. V.

“Disponer de manera ordenada todos los elementos que quedan después del seiri. El seiton lleva a clasificar los ítems por uso y disponerlos como corresponde para minimizar el tiempo de búsqueda y el esfuerzo. Para hacer esto, cada ítem debe tener una ubicación, un nombre y un volumen designados. Se debe

especificar no sólo la ubicación, sino también el número máximo de ítems que se permite en el gemba.

2.1.5.3. Seiso

Significa limpiar el entorno de trabajo, incluidas máquinas y herramientas, lo mismo que pisos, paredes y otras áreas del lugar de trabajo. Seiso también significa verificar. Un operador que limpia una máquina puede descubrir muchos defectos de funcionamiento. Cuando la máquina está cubierta de aceite, hollín y polvo, es difícil identificar cualquier problema que se pueda estar formando. Sin embargo, mientras se limpia la máquina podemos detectar con facilidad una fuga de aceite, una grieta que se está formando en la cubierta, o tuercas y tornillos flojos. Una vez reconocidos estos problemas, pueden solucionarse con facilidad. Se dice que la mayor parte de las averías en las máquinas comienzan con vibraciones (debido a tuercas y tornillos flojos), con la introducción de partículas extrañas, como polvo, o con una lubricación o engrase inadecuados. Por esta razón, seiso constituye una gran experiencia de aprendizaje para los operadores, ya que pueden hacer muchos descubrimientos útiles mientras limpian las máquinas.

2.1.5.4. Seiketsu

Significa mantener la limpieza de la persona por medio de uso de ropa de trabajo adecuada, lentes, guantes y zapatos de seguridad, así como mantener un entorno de trabajo saludable y limpio. También implica continuar trabajando en seiri, seiton y seiso en forma continua y todos los días.

2.1.5.5. Shitsuke

Construir autodisciplina y formar el hábito de comprometerse en las 5 S mediante el establecimiento de estándares. Las 5 S pueden considerarse como una filosofía, una forma de vida en nuestro trabajo diario. La esencia de las 5 S es seguir lo que se ha acordado. Se comienza por descartar lo que no necesitamos en el gemba y luego se disponen todos los ítems necesarios en el gemba en una forma ordenada. Posteriormente debemos conservar limpio el ambiente de

trabajo, de manera que puedan identificarse con facilidad las anomalías. Y los tres pasos anteriores deben mantenerse sobre una base continua.”⁵

2.1.6 Eliminar desperdicios y despilfarros

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

- **Desperdicios de sobreproducción.** Es el producto de una mentalidad preocupada por las fallas en máquinas, productos defectuosos y ausentismos, entre otros, viéndose de tal forma obligado a producir más de lo necesario simplemente para tener un nivel mínimo de seguridad. Superar las razones que motivan esas inseguridades dará lugar tanto a una menor sobreproducción como a menores niveles de inventario, reduciendo de tal forma en gran medida los niveles de despilfarros.
- **Desperdicio de inventario.** Los productos terminados, semi terminados, repuestos y suministros que se mantienen en inventario no agregan valor alguno. Por el contrario, aumentan el costo de operaciones porque ocupan espacio y requieren equipos e instalaciones adicionales, tales como bodegas, elevadores de cargas y sistemas computarizados de bandas transportadoras entre otras. Además, una bodega requiere de recursos humanos adicionales para labores de operación y administración. Mientras el exceso de ítem permanece en inventario no se agrega ningún valor, y su calidad se deteriora con el transcurso del tiempo. El inventario es en gran medida el resultado de una sobreproducción. Si no existiera muda de inventario, podría evitarse una gran cantidad de despilfarro.

⁵ <http://ingenieriametodos.blogspot.com/2008/04/las-cinco-s-5-s-los-cinco-pasos-del.html>

- **Desperdicio por reparaciones / rechazo de productos defectuosos.** El rechazo de los productos defectuosos interrumpe la producción y requiere una costosa repetición del trabajo. Muchos de los productos defectuosos frecuentemente deben descartarse, lo que implica importantes pérdidas de recursos.

- **Desperdicio de movimiento.** Cualquier movimiento del cuerpo de una persona que no se relacione directamente con la adición de valor, es improductivo. Para identificar este tipo de muda es necesario observar muy cuidadosamente la forma en la que los operadores usan sus manos y piernas. Luego se necesita redistribuir la colocación de las partes y desarrollar herramientas y soportes apropiados.
- **Desperdicio de procesamiento.** La tecnología o el diseño suelen ser muchas veces incompatibles con un nivel aceptable de eficiencia. Así, un acceso indebidamente distante o un exceso en el procesamiento de la máquina, un accionar improductivo de la prensa y el quitar las virutas que quedan cuando se taladra una lámina, constituyen todos ejemplos claros de muda de procesamiento que se pueden evitar. En muchos casos también la muda es producto de la falta de sincronización de los procesos.
- **Desperdicios por espera.** Este muda se presenta cuando las manos del operador están inactivas; cuando el trabajo de un operador se detiene debido a desbalances en la línea, falta de partes de recambio o tiempo de no trabajo y operación de las máquinas; o cuando simplemente el operador supervisa una máquina mientras ésta realiza un trabajo que agrega valor. También tenemos una gran cantidad de muda en la forma de los segundos o minutos que el operador emplea esperando que llegue la siguiente pieza de trabajo. Durante este intervalo, el operador está simplemente observando la máquina.
- **Desperdicio por transporte.** El transporte es parte esencial de las operaciones, pero el movimiento de materiales o productos no agrega valor. Lo que es aún peor, con frecuencia ocurren daños durante el transporte.

Crear grupos de trabajo en todos los niveles de la organización, explicarles los distintos tipos de mudas, llevar un registro de los mismos y aplicar las diversas herramientas de gestión para su detección, análisis, medición y solución, es un arma fundamental que produce efectos inmediatos en la rentabilidad de las empresas.

Cómo cualquier cosa que no agrega valor constituye muda, la lista de muda puede extenderse en forma casi indefinida.”⁶

2.1.7 Muda de tiempo

“El uso ineficiente del tiempo da como resultado el estancamiento. Los materiales, los productos, la información y los documentos, permanecen en un lugar sin agregar valor alguno. En el área de producción, el muda temporal toma la forma de inventario. En el trabajo de oficina, esto sucede cuando un documento o segmento de información permanece en un escritorio o dentro de un computador esperando una decisión o una firma.”⁷

2.1.8 Mura o irregularidad

“Cada vez que se interrumpe el flujo normal del trabajo en la tarea de un operador, el flujo de partes y máquinas o el programa de producción, se dice que existe mura. El mura está muy relacionado con los cuellos de botella, razón por la que eliminar éstas lleva a una mayor fluidez y productividad en los procesos.”⁸

2.1.9 Muri o trabajo tenso

“Muri implica condiciones estresantes para los trabajadores y máquinas, lo mismo que para los procesos de trabajo. Si a un trabajador recientemente contratado se le asigna la tarea de un trabajador veterano, sin dársele antes el entrenamiento suficiente, el trabajo será estresante para él, y es posible que esta persona sea más lenta en sus labores, e incluso puede cometer mayor número

⁶ http://www.academia.edu/5205722/Manual_de_Lean_Manufacturing_TPS_Americanizado (desperdicio).

⁷ LIKER, J., 2006, Las claves del éxito de Toyota, Barcelona, Ediciones Gestión 2000.

⁸ Béranger, Pierre, 1994, En busca de la excelencia industrial, Editorial Limusa

Tanto el mura como el muri dan lugar a mayor nivel de muda, producto ello de las irregularidades y tensiones existentes. Identificarlas y contribuir a su disminución y/o eliminación permitirá importantes ahorros de recursos al bajar los niveles de muda.”⁹

2.1.10 El aprendizaje como base del Kaizen

“Una empresa de aprendizaje es aquella donde los individuos, los equipos y la empresa misma están continuamente aprendiendo y compartiendo el desarrollo, la transferencia y uso de conocimientos y habilidades para producir un mejoramiento continuo y la creación de una ventaja competitiva dinámica. Estas empresas están creando ambientes de trabajo cooperativos en los que los grupos de interés de la empresa participan en el desarrollo de metas comunes. Construir la base del gemba kaizen sigue iguales objetivos, al concentrarse en la construcción de un aprendizaje que involucre a todos, o sea tanto a la gerencia como a la fuerza de trabajo, con el fin de permitir el desarrollo de metas y valores comunes.

El mejoramiento debe ser y es una forma de vida dentro de la filosofía kaizen. En ese espíritu, el aprendizaje es un sinónimo de ejecución. En lugar de darles demasiada enseñanza, a los empleados del gemba debe dárseles la oportunidad de aprender practicando y haciendo, involucrándose físicamente, utilizando tanto sus manos como sus cerebros.

Dentro de ese marco filosófico y cultural, diez son las reglas básicas para practicar el kaizen en el gemba:

1. Descartar el convencional pensamiento rígido sobre producción.
 2. Pensar en cómo hacerlo y no por qué no se puede hacer.
 3. No buscar excusas. Empezar por cuestionar las prácticas actuales.
 4. No buscar la perfección. Hacerlo inmediatamente, aunque sea sólo para el 50% del objetivo.
 5. Corregir los errores en forma inmediata.
-
- ⁹ Béranger, Pierre, 1994, En busca de la excelencia industrial, Editorial Limusa
6. NO gastar dinero en kaizen.
 7. La sabiduría se presenta cuando se enfrenta la dificultad.
 8. Preguntar cinco veces “¿por qué?” y buscar la causa fundamental.
 9. Buscar la sabiduría de diez personas, en lugar del conocimiento de una sola.
 10. Recordar que las oportunidades para kaizen son infinitas.

Los viejos hábitos de trabajo están profundamente arraigados en las personas del gemba. Cuando gemba kaizen se introduce por primera vez, debe superarse una fuerte resistencia psicológica. La gerencia emplea las diez reglas anteriores como guía para facilitar la introducción del gemba kaizen.”¹⁰

2.1.11 La gerencia visual

“En el gemba sólo existen dos posibles situaciones: el proceso está bajo control o está fuera de control. Lo primero implica uniformidad, en tanto que lo segundo es sinónimo de dificultades. Los problemas deben hacerse visibles en el gemba. Si no puede detectarse una anomalía, nadie puede manejar el proceso. Por tal motivo el primer principio de la gerencia visual consiste en detectar los problemas.

Por tal motivo, todos los medios, se trate de luces, alarmas, sistemas de alarmas en tableros de comandos o cuadros de mandos integrales, contribuyen a visualizar de la manera más rápida posible la existencia de problemas en el gemba, posibilitando a partir de ello la corrección de las causas fundamentales que la han originado y adoptando medidas para evitar su repetición. De tal forma se logra estandarizar los procesos y eliminar el muda, obteniendo una producción de calidad, a bajos costos y en tiempos y cantidades de entrega óptimos (QCD).”¹¹

2.1.12 Justo a Tiempo

“El concepto: comprar o producir sólo lo necesario y cuando se necesita.

Los objetivos: mejorar la competitividad y reducir los costes:

- Respuesta a las demandas de la clientela.
- **Maxima eficacia, adilidad, calidad y productividad.**
- Enriquecimiento del trabajo industrial.
- Supresión de despilfarros (tiempo – materiales – desplazamientos – trabajos inútiles)

Las condiciones:

¹⁰ Imai, M., 2002, Kaizen: la clave de la ventaja competitiva japonesa; México D.F., continental

¹¹ Barrios, G ; Monzón, E , 2001, gerencia y liderazgo, Editorial Esic

- No producir para llenar los almacenes.
- Plazos cortos de fabricación, agilidad, flexibilidad.
- Respeto estricto de las cantidades necesarias.
- Ninguna espera o pérdida de tiempo.
- Supresión de almacenes entre operaciones.
- Fiabilidad de los equipos.
- Calidad garantizada para los materiales y productos adquiridos.
- Calidad de la producción.

Los medios:

- Revisión de las implantaciones de equipos: reducción de recorridos – simplificación de flujos (células de máquinas y tecnología de grupo; focalización; puesta en línea; descentralización de recepciones de expediciones).
- Cambios rápidos de herramientas, (SMED, ORE)
- Mantenimiento total, (TPM)
- Control de calidad en el origen; poka-yoke.
- Relaciones de colaboración con los proveedores.
- Formación del personal.
- Colaboración con los clientes para obtener una carga regular.
- Asistencia a los suministradores (proveedores) para su conversión al JIT.
- Revisión de la gestión de la producción.
- Fomento de la mejora continua.

Las ventajas:

Reducción de inventarios y de plazos.

Mejoras de la productividad.

Costos reducidos, menores necesidades de inversión y de financiación.

Eficacia y agilidad, rapidez de reacción.

Refuerzos de la competitividad; crecimiento de la cuota de mercado.”¹²

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Producción

“Del latín producto, el término producción hace referencia a la acción de producir, a la cosa producida, al modo de producirse o a la suma de los productos del suelo o de la industria.

El verbo producir, por su parte, se relaciona con engendrar, procrear, criar, procurar, originar, ocasionar y fabricar. Cuando se refiere a un terreno, por ejemplo, producir es rendir fruto. Por otra parte, cuando la palabra producir se aplica a una cosa, quiere decir rentar o redituar interés.”¹³

2.2.2 Productividad

“La productividad es definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.”¹⁴

2.2.3 Estrategias

“La palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones.”¹⁵

2.2.4 Proceso

~~“Un proceso es el conjunto de operaciones necesarias para modificar las características de las materias primas. Por lo general, para la obtención de un cierto producto, se necesitan múltiples operaciones individuales.”¹⁶~~

12. Jay, E. J. (2002). Justo a tiempo: La técnica japonesa que genera mayor ventaja. Bogotá, D.C.: Norma

13. http://es.wikipedia.org/wiki/Producci%C3%B3n_%28econom%C3%ADa%29

14. <http://dictionary.cambridge.org>

15. <http://Definicion.org>

2.2.5 Eficiencia

“La palabra eficiencia tiene su origen en el término latino *efficientia* y refiere a la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado, se trata de la capacidad de alcanzar los objetivos y metas

programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando de esta forma su optimización.”¹⁷

2.2.6 Eficacia

“Del latín efficacia, la eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.”¹⁸

2.2.7 Optimizar

“Optimizar, no es sinónimo de ahorrar o suprimir, se define en términos generales como busca la mejor manera de realizar una actividad.”¹⁹

2.2.8 Recursos

“Un recurso es una fuente o suministro del cual se produce un beneficio. Normalmente, los recursos son material u otros activos que son transformados para producir beneficio y en el proceso pueden ser consumidos o no estar más disponibles.”²⁰

2.2.9 Rendimiento

“El rendimiento es una proporción entre el resultado obtenido y los medios que se utilizaron. Se trata del producto o la utilidad que rinde alguien o algo. Aplicado a una persona, el término también hace referencia al cansancio o a la falta de fuerzas.”²¹

2.2.10 Mejora Continua

“Mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, que cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.”²²

¹⁶ <http://wordreference.com>

¹⁷ <http://wordreference.com>

¹⁸ <http://wordreference.com>

¹⁹ <http://thefreedictionary.com>

²⁰ <http://thefreedictionary.com>

²¹ <http://thefreedictionary.com>

2.2.11 Metas

“Las metas y objetivos individuales, corresponden a los propósitos de desarrollo y crecimiento personal, como el de alcanzar un nivel socioeconómico mejor, o de profesionalizarse, como alcanzar un título universitario, un postgrado o una,

maestría. También hay metas y objetivos más personales, como la paz espiritual, la felicidad, el amor, etc.”²³

2.2.12 Resultados

“Resultados refiere siempre a lo mismo, independientemente del tipo de ámbito e implica la obtención de una respuesta, que claro en algunos casos serán lisa y llanamente números y en otros tan solo palabras, como ser positivo o negativo.”

24

CAPITULO III

22 <http://dictionary.cambridge.org>

23 <http://dictionary.cambridge.org>

24 <http://thefreedictionary.com>

3.1 HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

3.1.1 Hipótesis General

El Plan de Mejoramiento y desarrollo con la aplicación de la metodología Kaizen, beneficiará el rendimiento productivo a la empresa “CONSOBRE & ASOCIADOS”.

3.2 VARIABLES

3.2.1 Variable Independiente

Los procesos de mejora continua KAIZEN aplicados a la construcción crea una cultura organizacional en los obreros.

3.2.2 Variable Dependiente

El desarrollo y cultura organizacional mejora el rendimiento productivo en la empresa.

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se aplicará al presente trabajo será de manera analítica-crítica, cualitativa y cuantitativa, utilizando diversas técnicas como la entrevista, observación y encuestas para la obtención de resultados en la gestión empresarial de la empresa “CONSOBRE & ASOCIADOS”.

3.3.1 Tipos de estudios de investigación

3.3.1.1 Investigación analítica - crítica

La investigación analítica - crítica implica la reinterpretación de lo analizado en función de algunos criterios, dependiendo de los objetivos del análisis de las definiciones relacionadas con el tema, para estudiar sus elementos detalladamente y poderlas comprender con mayor profundidad. En este estudio, la investigación analítica tiene como propósito desglosar cada elemento para determinar el efecto del rendimiento productivo de los empleados tanto operativos como administrativos, mediante un enfoque cuantitativo.

3.2.1.2 Investigación cuantitativa

La metodología cuantitativa es el procedimiento de decisión que pretende decir, entre ciertas alternativas, usando magnitudes numéricas que pueden ser tratadas mediante herramientas del campo de la estadística.

Para que exista investigación cuantitativa se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya naturaleza sea representable por algún modelo numérico ya sea lineal, exponencial o similar, es decir, que haya claridad entre los elementos de investigación que conforman el problema, que sea posible definirlo, limitarlos y saber exactamente dónde se inicia el problema, en qué dirección va y qué tipo de incidencia existe entre sus elementos, es por ello que aquí utilizaremos la técnica de las encuestas al personal operativo.

3.2.1.3 Investigación cualitativa

La metodología cualitativa, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno, busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad, no se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible.

En investigaciones cualitativas se debe hablar de entendimiento en profundidad en lugar de exactitud, se trata de obtener un entendimiento lo más profundo posible, razón por la cual en esta investigación la realizaremos mediante la observación a los empleados para ver cuál es la realidad en su rendimiento productivo.

3.3.2 Diseño de la investigación

La estrategia adoptada para responder al problema planteado, el estudio se ubicó como una investigación de campo ya que aquella se refiere al análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los enfoques conocidos o en desarrollo, en la investigación procederemos a la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, por lo tanto, este estudio se enmarcará en una investigación de campo, ya que los datos serán extraídos en forma directa

de la realidad y por el propio investigador, a través del uso de instrumentos para recolectar la información. Por otro lado, esta investigación de campo se apoyará en el empleo de fuentes documentales a partir de las cuales se construyen los fundamentos teóricos que dan sustento al estudio.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

La presente investigación estará dirigida a los empleados de la empresa “CONSOBRE & ASOCIADOS”, que constituyen 40 personas entre el área Administrativa y Operativa, como se demuestra en el siguiente cuadro:

Tabla No.01

	ADMINISTRATIVO	OPERATIVO
HOMBRES	10	28
MUJERES	2	-
TOTAL	40 empleados	

Fuente: Base de datos “CONSOBRE & ASOCIADOS”

Fecha: Octubre 2011

Elaborado: Juan Obregón

3.4.2 Muestra

En vista de que el universo es reducido no es necesario el cálculo de la muestra, sino la aplicación de encuestas y entrevistas dirigidas a todo el universo, ya que la propuesta del plan de mejoramientos se aplicará a toda la Empresa.

3.5 METODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.5.1 Métodos de investigación

3.5.1.1 Método Analítico - Crítico

Este método será utilizado ya que se partirá de la situación general de los departamentos (administrativo y operativo), para poder descomponerlos en sus elementos que nos permitirán observar las causas, la naturaleza y los efectos y con ello poder establecer estrategias que beneficien a la empresa en su mejora continúa.

3.5.1.2 Método cuantitativo

Dentro de la investigación utilizaremos este método ya que aporta la conexión fundamental entre la observación empírica, y la expresión matemática, es decir, mostrar en números y gráficos lo que hemos observado en las áreas de la empresa (operativa – administrativa).

3.5.1.3 Método cualitativo

Utilizaremos este método ya que identificaremos la naturaleza profunda de las realidades que se vive en los departamentos (administrativo y operativo), obteniendo varios criterios los cuales nos permitirán con facilidad analizar e implementar una estrategia que nos permita tener mejor resultados como empresa.

3.5.2 Técnicas e instrumentos de investigación

3.5.2.1 Encuestas

La encuesta será utilizada para conocer el criterio de los trabajadores y empleados de la empresa sobre los procesos que se llevan a cabo en los departamentos (administrativo-operativo) y conocer el grado satisfacción cuál es la forma de percibir por parte de los empleados al momento de realizar las

diferentes actividades que los diversos procesos así lo requieren y conocer el grado de satisfacción con la posición de los equipos y maquinaria que la empresa dispone.

3.5.2.2 Tabulación de datos obtenidos de la encuesta de desenvolvimiento de los empleados en la empresa “CONSOBRE & ASOCIADOS”

1.- ¿Tiene criterio para tomar decisiones?

Tabla No. 02

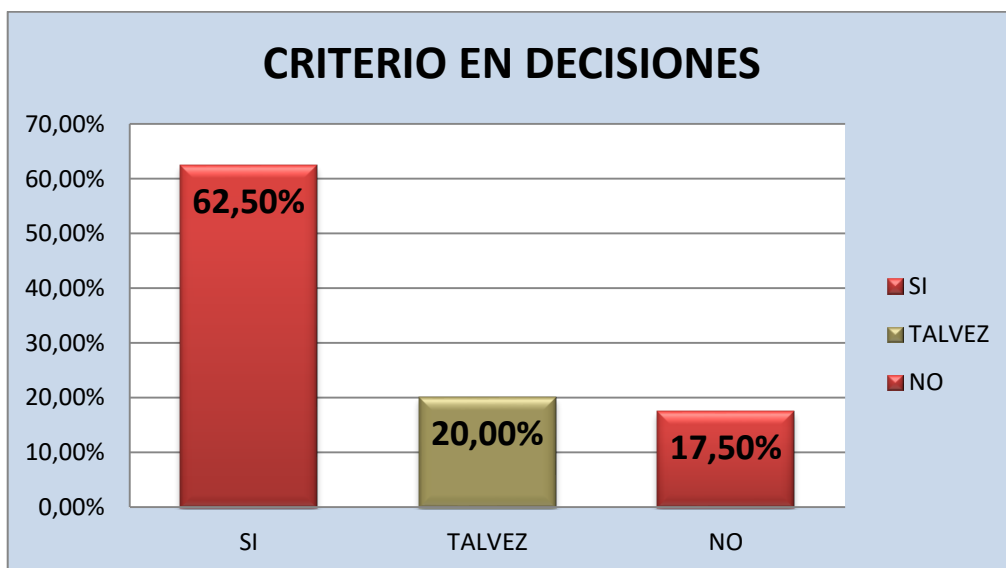
CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	25	62.50%
TALVEZ	8	20.00%
NO	7	17.50%
TOTAL	40	100.00%

Fuente: “CONSOBRE & ASOCIADOS”

Fecha: Noviembre 2011

Elaborado por: Juan Obregón

Figura No. 01



Fuente: Tabla No.02

Fecha: Noviembre 2011

Elaborado por: Juan Obregón

ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Según los datos obtenidos en esta pregunta nos podemos dar cuenta que el personal de la empresa “CONSOBRE & ASOCIADOS” tiene un criterio positivo el cual puede ser utilizado en cualquier toma de decisión dependiendo del área en la que se requiera ya sea para continuar con los procesos o muchas de las veces con mejorar el mismo.

2.- ¿Duda al tomar decisiones?

Tabla No. 03

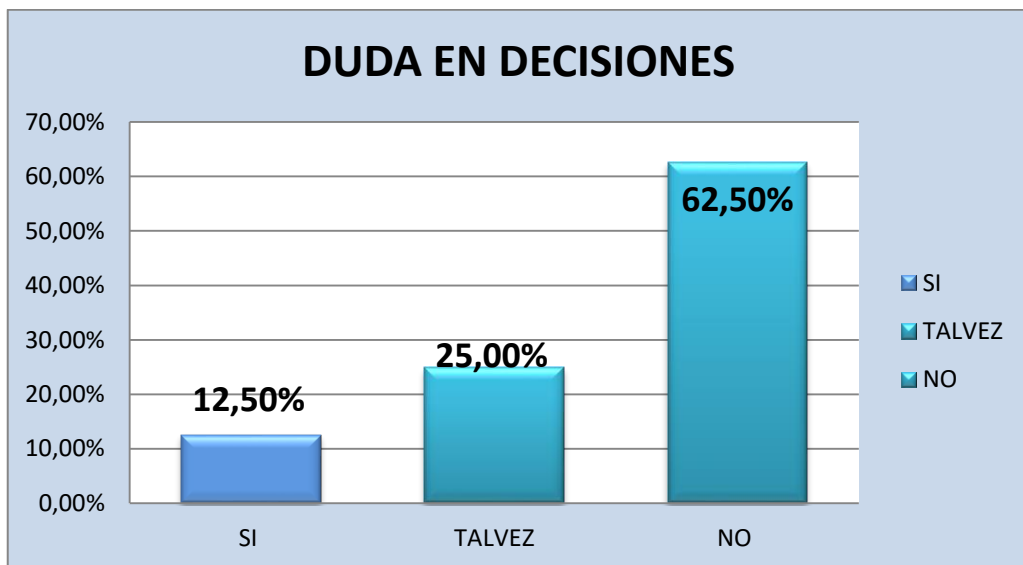
CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	5	12.50%
TALVEZ	10	25.00%
NO	25	62.50%
TOTAL	40	100.00%

Fuente: “CONSOBRE & ASOCIADOS”

Fecha: Noviembre 2011

Elaborado por: Juan Obregón

Figura No. 02



Fuente: Tabla No.03

Fecha: Noviembre 2011

Elaborado por: Juan Obregón

ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Los resultados obtenidos en esta pregunta pueda dar a notar claramente que el personal que labora en la empresa tiene mucho potencial el cual si nosotros brindamos el apoyo necesario y damos las facilidades requeridas serán de gran aporte para el desarrollo y crecimiento de la empresa “CONSOBRE & ASOCIADOS”

3.- ¿No produce cuando está sometido a presión?

Tabla No. 04

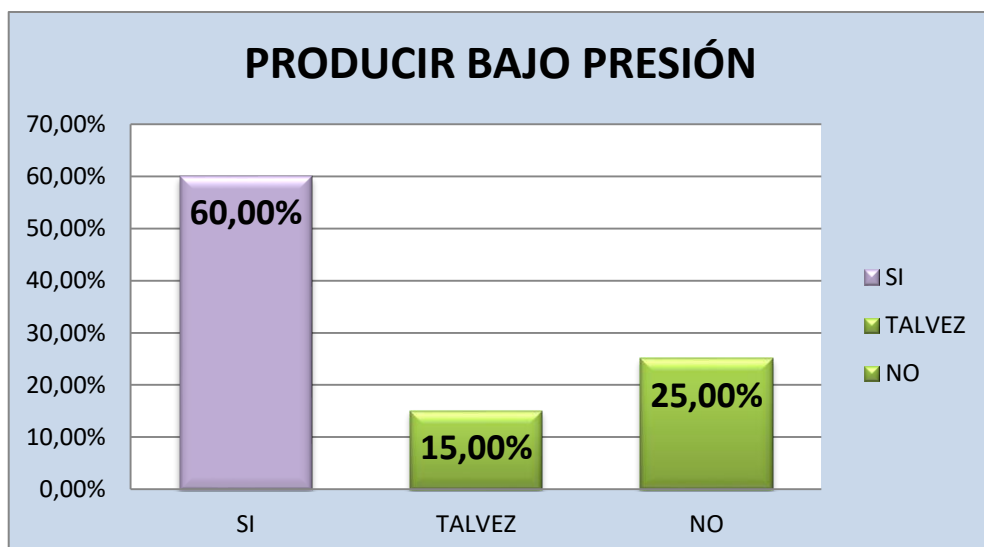
CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	24	60.00%
TALVEZ	6	15.00%
NO	10	25.00%
TOTAL	40	100.00%

Fuente: “CONSOBRE & ASOCIADOS”

Fecha: Noviembre 2011

Elaborado por: Juan Obregón

Figura No. 03



Fuente: Tabla No.04

Fecha: Noviembre 2011

Elaborado por: Juan Obregón

ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Para la mejora continua se requiere en su gran mayoría trabajar a presión y los resultados obtenidos nos muestran que existe un número considerable de empleados que no les impide en nada la presión al momento de producir en cada uno de los proyectos, razón por la cual la empresa no tiene problemas en este sentido.

4.- ¿Las críticas constructivas benefician en el desenvolvimiento de sus actividades?

Tabla No. 05

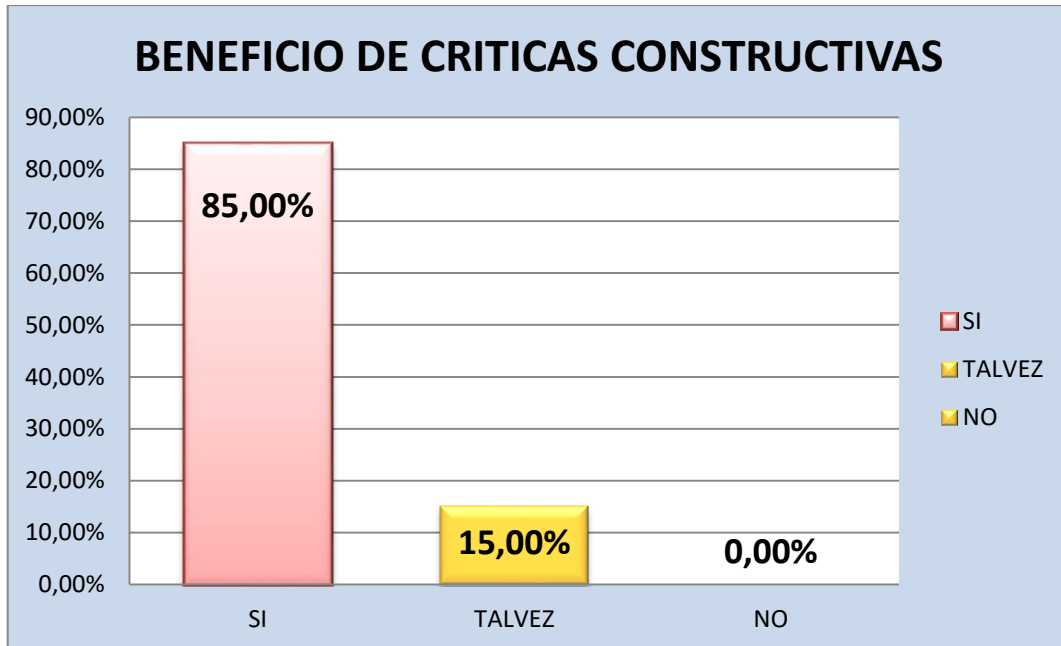
CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	34	85.00%
TALVEZ	6	15.00%
NO	0	0.00%
TOTAL	40	100.00%

Fuente: "CONSOBRE & ASOCIADOS"

Fecha: Noviembre 2011

Elaborado por: Juan Obregón

Figura No. 04



Fuente: Tabla No.05

Fecha: Noviembre 2011

Elaborado por: Juan Obregón

ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Para el diseño de estrategias kaizen esta pregunta es muy fundamental puesto que los resultados obtenidos son muy positivos para lo que se puede llegar a mejorar en la empresa y según los resultados los empleados lo aceptarían de una manera favorable.

5.- ¿Es evidente que le gusta lo que hace?

Tabla No. 06

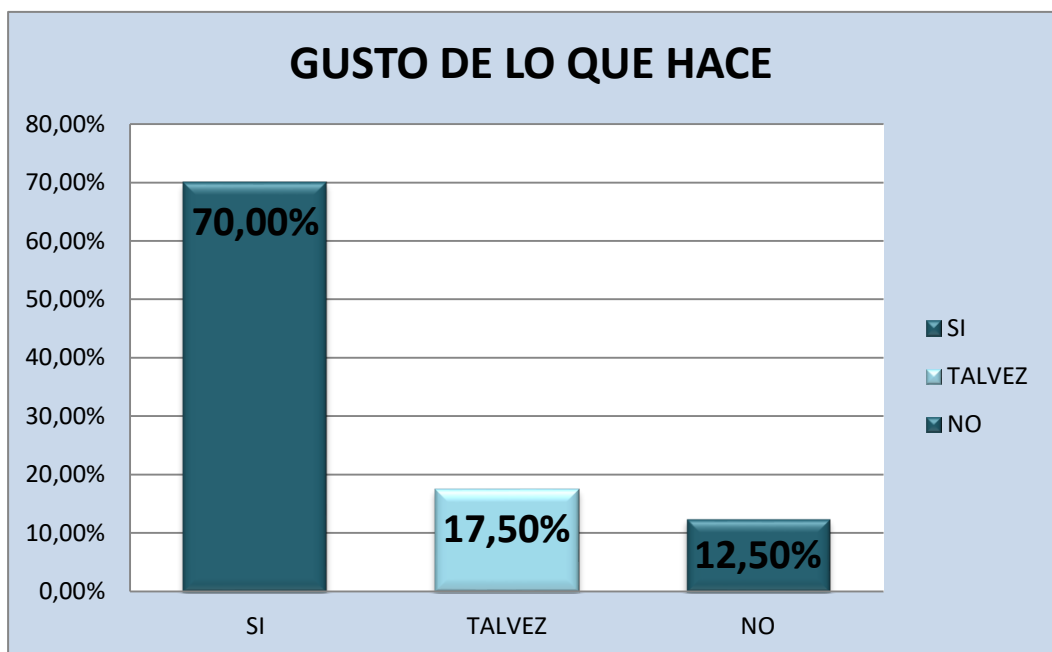
CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	28	70.00%
TALVEZ	7	17.50%
NO	5	12.50%
TOTAL	40	100.00%

Fuente: "CONSOBRE & ASOCIADOS"

Fecha: Noviembre 2011

Elaborado por: Juan Obregón

Figura No. 05



Fuente: Tabla No.06

Fecha: Noviembre 2011

Elaborado por: Juan Obregón

ANALISIS E INTERPRETACIÓN

El cumplimiento de las actividades que cada uno de los empleados realiza a diario no es una costumbre rutinaria dentro de la empresa puesto que muchos

de los empleados no solo se centran en cumplir con su tarea sino al contrario se preocupan mucho por el bienestar y crecimiento en conjunto de la empresa.

6.- ¿Tiene conocimiento de las labores que han sido encomendadas por sus mandos superiores?

Tabla No. 07

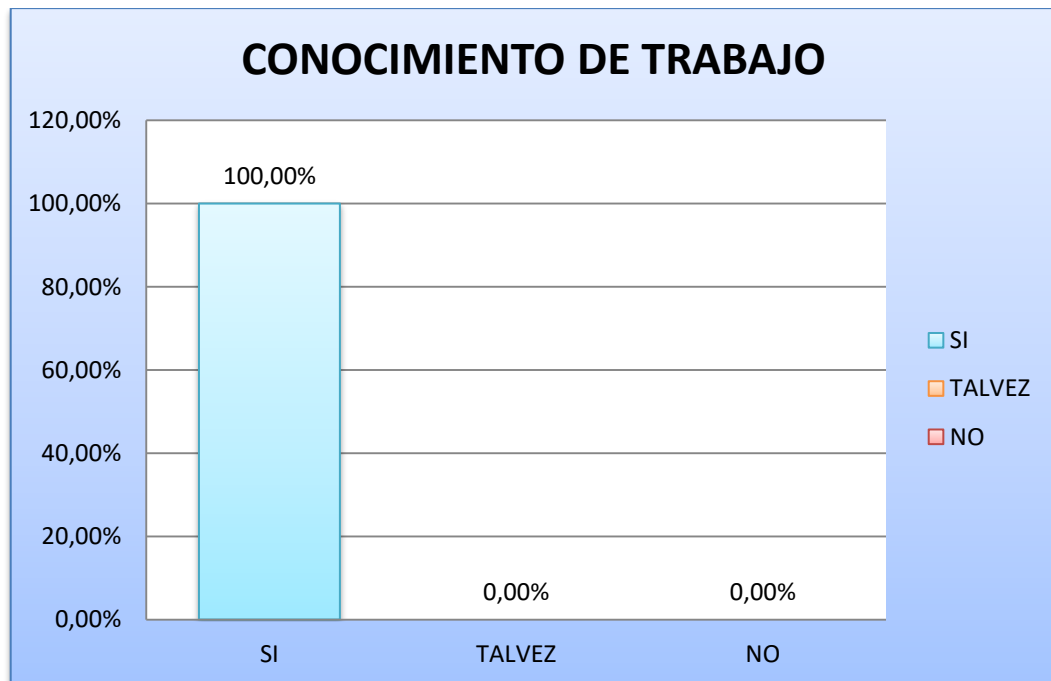
CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	40	100.00%
TALVEZ	0	0.00%
NO	0	0.00%
TOTAL	40	100.00%

Fuente: "CONSOBRE & ASOCIADOS"

Fecha: Noviembre 2011

Elaborado por: Juan Obregón

Figura No. 06



Fuente: Tabla No.07

Fecha: Noviembre 2011

Elaborado por: Juan Obregón

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El personal de la empresa “CONSOBRE & ASOCIADOS” tienen pleno conocimiento de cada una de sus labores que deben realizar a diario lo cual es beneficioso para la empresa ya que no se necesita de que exista una persona a lado de cada empleado para que les enseñe hacer cada una de las actividades.

7.- ¿Usted presenta disminución en la producción durante el día de trabajo?

Tabla No. 08

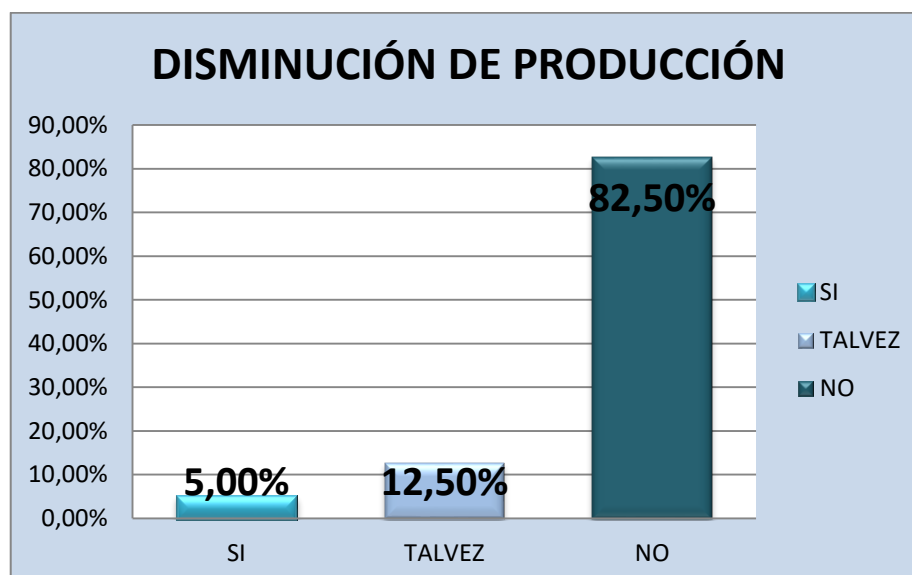
CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	2	5.00%
TALVEZ	5	12.50%
NO	33	82.50%
TOTAL	40	100.00%

Fuente: “CONSOBRE & ASOCIADOS”

Fecha: Noviembre 2011

Elaborado por: Juan Obregón

Figura No. 07



Fuente: Tabla No.08

Fecha: Noviembre 2011

Elaborado por: Juan Obregón

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los empleados de la empresa “CONSOBRE & ASOCIADOS”, no decaen en la producción por ningún motivo según la encuesta ejecutada a cada uno de ellos pero cabe resaltar que este dato es poco real a lo que se pudo lograr como resultados de la observación.

8.- ¿Tiene poca iniciativa?

Tabla No. 09

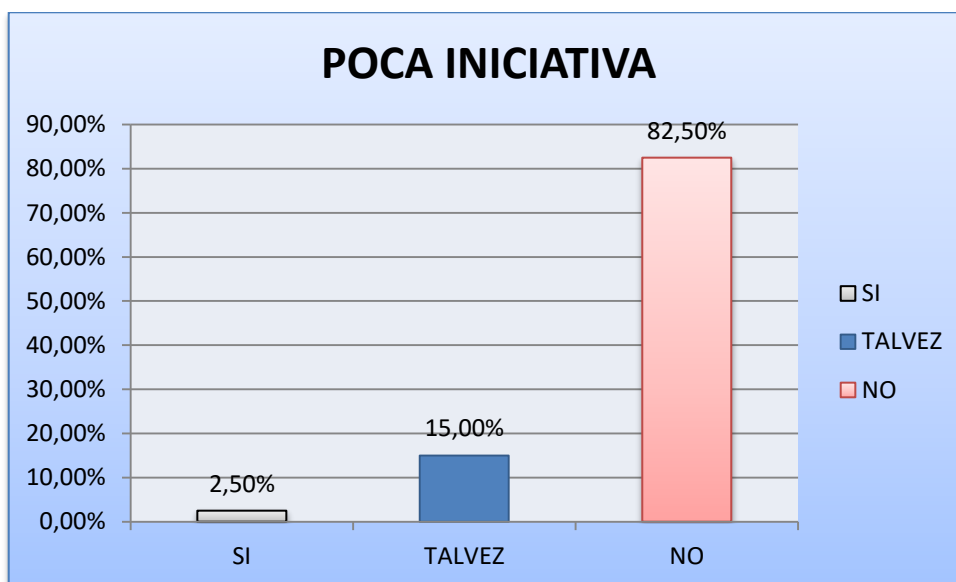
CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	1	2.50%
TALVEZ	6	15.00%
NO	33	82.50%
TOTAL	40	100.00%

Fuente: “CONSOBRE & ASOCIADOS”

Fecha: Noviembre 2011

Elaborado por: Juan Obregón

Figura No. 08



Fuente: Tabla No.09

Fecha: Noviembre 2011

Elaborado por: Juan Obregón

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La gran parte de los empleados tiene iniciativa lo cual es de gran ayuda para la realización de cada una de las actividades y a su vez para la consecución de los objetivos que la empresa presenta.

3.5.2.2 Observación

La observación es una técnica fundamental de todo proceso investigativo, razón por la cual en ella se apoyará para obtener el mayor número de datos de cómo se trabaja (nivel de desempeño) en cada uno de los procesos que se llevan a cabo en los departamentos de la empresa (operativo–administrativo); la Observación que se realizará es la científica ya que al observar científicamente lo haremos con un objetivo claro, definido y preciso.

3.5.2.2.1 Obtención de resultados de la observación realizada a los empleados y trabajadores de la empresa “CONSOBRE & ASOCIADOS”

Según la observación realizada a los empleados de la empresa “CONSOBRE & ASOCIADOS” se pudo llegar a concluir que el desempeño laboral de los trabajadores en el área operativa es muy bueno hasta aproximadamente las 10h00 de la mañana ya que por estas horas buscan algún alimento para servirse, posteriormente el rendimiento productivo empieza a decaer de una manera mínima es por eso que la empresa ha optado por brindar mayor control y motivación al personal brindando un refrigerio para que los trabajadores se sientan con fuerzas y no decaigan en sus labores encomendadas.

A través de los resultados de la observación se puede rescatar que la gran parte de trabajadores y empleados de la empresa “CONSOBRE & ASOCIADOS” se sienten plenamente comprometidos en conseguir los objetivos y metas planteados anualmente.

La observación ayudo mucho a sacar conclusiones positivas las cuales nos permitieron conocer donde debemos hacer mejoras continuas ya sean por la demanda de tareas o por la falta de ordenamiento al momento de colocar y requerir algún material o maquinaria necesaria para realizar las actividades que conlleven a la consecución con éxito de cada uno de los proyectos.

3.5.2.3 Entrevistas

Esta técnica se aplicará a los directivos de la empresa y jefes departamentales para conocer el criterio sobre los procesos de la empresa y discernir sobre la propuesta de mejoramiento en la empresa.

3.5.2.3.1 Obtención de resultados de la entrevista realizada a los jefes de cada área de la empresa “CONSOBRE & ASOCIADOS”

Luego de a ver realizado la entrevista a los jefes de cada una de las áreas se llegó a concluir que cada uno de ellos se sienten comprometidos en sacar adelante a la empresa “CONSOBRE & ASOCIADOS”, no dejando a un lado aspectos que se deben corregir en ciertos casos de manera completa y en otros se debe mejorar en pequeñas cosas.

Haciendo referencia a las preguntas que se les realizo podemos destacar que los procesos que se están llevando a cabo en la empresa son muy buenos para la consecución final de cada uno de estos, razón por la cual las personas entrevistadas han hecho hincapié en que estos procesos pueden ser mejorados continuamente de acuerdo a la necesidad de cada proyecto que la empresa se halle realizando o vayan a ser realizados posteriormente.

La motivación es la base fundamental para que cada una de las personas entrevistadas sienta a la empresa como que es de su propiedad, es por eso que el salario y el buen ambiente de trabajo es lo que más resaltaron como

motivación para trabajar lo cual la empresa tomara las medidas pertinentes para que esto no se pierda y al contrario mejore cada día la estancia laboral.

Las personas que laboran en la empresa se sienten comprometidas en aportar con ideas nuevas para así buscar estrategias que ayuden a la mejora laboral y así finalmente lograr los éxitos deseados por la empresa conjuntamente con todos los empleados y trabajadores con beneficios comunes.

La toma de decisiones por parte de las personas que se hallan al frente de la empresa según los entrevistados se lo hace de una manera adecuada ya que por lo manifestado las decisiones no se las toma de un momento al otro sino que las aportaciones técnicas, económicas y sociales ayudan para que cualquier decisión que se tome se tenga presente los aspectos antes mencionados y así no se pueda ver afectada la empresa posteriormente.

3.5.2.4 Conclusiones de la investigación

- La empresa “CONSOBRE & ASOCIADOS” cuenta con personal capacitado en cada una de las áreas lo cual es muy beneficioso para la empresa puesto que los empleados y trabajadores a base de sus estudios en ciertos casos y en otros de acuerdo a la experiencia tienen el pleno conocimiento para la realización de sus actividades y es así que no se necesita de una persona que esté permanentemente explicando cómo se deben llevar a cabo los diferentes procesos tanto en el área administrativa como operativa.
- La empresa se preocupa en la seguridad industrial y en el bienestar de cada uno de los empleados para su mejor desenvolvimiento en sus actividades, es así que siempre se busca que los empleados y trabajadores se sientan en un ambiente seguro y adecuado para su mejor desenvolvimiento comprometiéndoles cada día a ser más fieles con la

empresa para la obtención de resultados que sean beneficiosos para la misma y para la estabilidad laboral de los empleados y trabajadores.

- Los empleados de la empresa se sienten comprometidos en dar lo mejor de cada uno de ellos aceptando sus errores y corrigiendo a tiempo para una mejor consecución de los proyectos, es por eso que la empresa busca diseñar estrategias q no solo vayan en beneficio del crecimiento empresarial sino también que el empleado o trabajador se sienta dueño y muy motivado para cada una de las actividades que son enmendadas a cada uno de ellos.
- La motivación al personal hace que los empleados y trabajadores se sientan comprometidos con la empresa lo cual beneficia a la misma en general, razón por la cual la empresa buscara capacitaciones tanto laborales como personales que ayuden a que las personas que en ella laboran crezcan en lo intelectual como en lo personal.
- La empresa como motivación también coordinara con el personal para realizar eventos deportivos o reuniones de confraternidad para que con ello los empleados y trabajadores compartan momentos de alegría con la finalidad de crear un mejor ambiente de trabajo que ayudara a la consecución de los objetivos empresariales.
- El conocimiento de cada una de sus labores dentro de la empresa de los trabajadores y empleados hace que facilite la consecución de las mismas, puesto que no se necesita destinar a una persona que se halle fijamente para supervisar y enseñar si el caso lo amerita a la realización de las actividades enmendadas.

3.5.2.5 Fundamentación de la matriz FODA

La imperiosa necesidad de abordar sistemáticamente y en forma continua acciones de evaluación, para efectos de diagnóstico en la empresa “CONSOBRE & ASOCIADOS”, utilizaremos una herramienta objetiva, práctica y viable, conocida como Matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), ya que para poder detectar cada una de ella partiremos de un análisis del macro entorno donde veremos todo lo externo a la empresa como el medio ambiente, económico, social que influyen hoy en día de una manera directa a la empresa, posteriormente pasaremos al micro entorno donde influirán varios recursos de la empresa como el recurso de talento humano, recursos técnicos, recursos materiales, entre otros.

3.5.2.6 FODA DE LA EMPRESA CONSOBRE & ASOCIADOS

FODA de La Empresa CONSOBRE & ASOCIADOS

Tabla No. 10

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS	<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ MAQUINARIA MODERNA. ➤ EXPERIENCIA EN EL CAMPO DE LA CONSTRUCCIÓN. ➤ PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO CON GRANDES CAPACIDADES. ➤ COMPROMISO EMPRESARIAL Y PERSONAL. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ FALTA DE ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS. ➤ CONTABILIDAD MAL LLEVADA. ➤ INCUMPLIMIENTO DE TIEMPO EN CIERTOS PROYECTOS. ➤ FALTA DE COMUNICACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS.
	<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>ESTRATEGIAS FO</u>	<u>ESTRATEGIAS DO</u>
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ INCREMENTAR LA INFRAESTRUCTURA. ➤ DISEÑAR E IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS DE MEJORA PARA LA EMPRESA. ➤ CAPACITAR AL PERSONAL A BASE DE LAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS GRATUITAS. ➤ OBTENER CONTRATOS DE MAYOR VALOR. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ EXPLOTAR AL MAXIMO LA MAQUINARIA PARA OPTIMIZAR RECURSOS. ➤ LLEVAR UNA MEJOR ORGANIZACION EN TODAS LAS AREAS. ➤ CAPACITACIÓN PERMANENTE EN TEMAS NECESARIOS PARA UN MEJOR DESENVOLVIMINETO DEL PERSONAL. ➤ MEJORAR EN LOS TIEMPOS DE ENTREGA DE LOS PROYECTOS. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ REDUCIR TIEMPOS CON LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS. ➤ LLEVAR EL ARCHIVO ADMINISTRATIVO DE UNA FORMA MAS ORDENADA. ➤ IMPLEMENTAR UNA SALA DE AUDIOVISULAES. ➤ PARTICIPAR EN PROCESOS DE CONTRATACIÓN A NIVEL NACIONAL.
	<u>AMENAZAS</u>	<u>ESTRATEGIAS FA</u>	<u>ESTRATEGIAS DA</u>
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ INFLACIÓN EN PRECIOS DE MATERIALES. ➤ NUEVAS LEYES GUBERNAMENTALES. ➤ INJERENCIA POLÍTICA EN LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN. ➤ ELEVACIÓN DEL COSTO DE LA MANO DE OBRA. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ PLANIFICACION EFECTIVA PARA EL BUEN USO DE LA MAQUINARIA. ➤ AUTOEDUCACION EN NUEVAS LEYES. ➤ PRESENTAR OFERTAS MAS COMPETITIVAS. ➤ CREAR UN BUEN CLIMA LABORAL. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ PRESUPUESTAR CON PRECIOS REALES. ➤ LLEVAR UN CONTROL ADECUADO DE LOS INGRESOS Y EGRESOS DE LA EMPRESA. ➤ OPTIMIZACION DE RECURSOS. ➤ PLAN DE COMUNICACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS.

Fuente: "CONSOBRE & ASOCIADOS"

Fecha: Noviembre 2011

Elaborado por: Juan Obregón

CAPÍTULO IV

4.1 Metodología, Guía y/o Procedimiento de Implementación o de Propuesta

4.2 Implementación o propuesta

La empresa “CONSOBRE & ASOCIADOS” en la actualidad no cuenta con ningún diseño de estrategias que puedan ser aplicadas para el mejoramiento continuo en todas sus áreas, razón por la cual a continuación presentamos el diseño de algunas estrategias Kaizen las cuales serán ejecutadas en el futuro para así poder ver los resultados que esperamos sean en beneficio de la empresa.

Para poder iniciar con el diseño de las estrategias KAIZEN es necesario que la empresa inicie con la conformación de un comité interno de la empresa.

- **Creación del comité**

Este comité lo conformaran representante por parte de la gerencia, mandos medios y de la parte operativa.

- **Objetivos del comité:**

- ✓ Romper barrera de comunicación entre departamentos.
- ✓ Asesorar la creación de círculos de calidad.
- ✓ Crear una participación directa del Gerente.

Figura No. 09



Fuente: "CONSOBRE & ASOCIADOS"

Fecha: Noviembre 2011

Elaborado por: Juan Obregón

- **Responsabilidades del comité**

- ✓ Realizar retroalimentación.
- ✓ Mayor comunicación y motivación a todo el personal de la empresa "CONSOBRE & ASOCIADOS".
- ✓ Delegar responsabilidades y funciones a los diversos frentes de trabajo.
- ✓ Generar un ambiente de trabajo adecuado en el cual la participación de empleados y trabajadores sea un aporte al crecimiento empresarial.

4.2.1 Estrategia de Comunicación

Lo primero que se debe hacer es comunicar el plan de trabajo que se va a realizar con los trabajadores, considero que es fundamental que la parte gerencial genere los medios adecuados para llegar a los trabajadores sin infundir un miedo al cambio.

Esta estrategia se iniciará con la comunicación de los objetivos que se quieren alcanzar con el diseño de las estrategias kaizen a los empleados y trabajadores de la empresa, con esto lograremos que las personas involucradas en este

proceso de mejora colaboren de mejor manera para que esta estrategia pueda ser desarrollada con éxito.

4.2.1.1 Proceso de comunicación

Partiremos la comunicación por el área administrativa la cual ocupara menos tiempo por el mismo hecho de contar con un número reducido de empleados que aquí laboran, la comunicación en esta área se la puede realizar de una manera directa con reuniones que no pasaran más allá de los 30 minutos las mismas que serán expuestas con diverso material didáctico (videos, documentales, etc.) los cuales serán extraídos del internet con el objetivo que los empleados vayan relacionándose con lo diferentes procesos a mejorar.

Posteriormente continuamos con el área operativa la cual deberá ser expuesta de una manera más minuciosa teniendo en cuenta que en esta área no todos los trabajadores y operarios cuentan con una educación adecuada, es por eso que aquí nuestro vocabulario que utilizaremos será acorde al ambiente para llegar de una manera clara y concreta al trabajador para que dé su parte exista la mayor disponibilidad para efectuar este tipo de mejoras y así no causar un temor al cambio por parte de los mismos, se iniciara con conversaciones donde se exponga los cambios que se quieren implantar y en la cual podrán ser partícipes de ideas los mismos trabajadores y operarios para posteriormente sacar nuestras propias conclusiones y así poder organizar capacitaciones que vayan a beneficiar en las mejoras continuas para la empresa “CONSOBRE & ASOCIADOS”

4.2.1.2 Presupuesto de la estrategia de comunicación

El costo para esta estrategia no será una cifra muy representativa para la empresa puesto que nos ayudaremos con el beneficio del internet lo cual no incurriría en los gastos para la misma.

La comunicación en la empresa es una necesidad diaria, debe realizarse de forma regular y controlada, cuyos resultados se muestran a largo plazo. Requiere de un seguimiento y control y por supuesto de una mejora constante.

4.2.2 Estrategia de Aplicación de las 5 S

Las 5 S son cinco principios japoneses cuyos nombres comienzan por S y que van todos en la misma dirección:

Tabla No. 11

1	<i>Seiro</i>	<i>CLASIFICACION</i>
2	<i>Seinton</i>	<i>ORGANIZAR</i>
3	<i>Seiso</i>	<i>LIMPIEZA</i>
4	<i>Seiketsu</i>	<i>ESTANDARIZAR</i>
5	<i>Shitsuke</i>	<i>DISCIPLINA</i>

Elaborado por: Juan Obregón

Fecha: Noviembre 2011

4.2.2.1 Implementación de la clasificación (Seiri)

Separar lo que es necesario de lo que no lo es y tirar lo que es inútil será algo de vital importancia dentro del área administrativa de la empresa “CONSOBRE & ASOCIADOS”

4.4.2.1.1 ¿Cómo clasificar?

- ✓ Haciendo inventarios de las cosas útiles en el área de trabajo. (área administrativa)
- ✓ Entregar un listado de las herramientas o equipos que no sirven en el área de trabajo. (área administrativa)
- ✓ Desechando las cosas inútiles. (área administrativa)

4.2.2.1.2 Ejecución de la clasificación

El propósito de clasificar significara el retirar de los puestos de trabajo todos los elementos que no son necesarios para las operaciones del área administrativa. Los elementos necesarios se deben mantener cerca de la acción, mientras que los innecesarios se deben retirar del sitio, donar, transferir o eliminar

4.2.2.1.3 Beneficios de la clasificación

- ✓ Más espacio.
- ✓ Mejor control de inventario.
- ✓ Eliminación del despilfarro.
- ✓ Menos accidentalidad.

4.2.2.2 Implementación de organizar (Seiton)

Colocar lo necesario en un lugar fácilmente accesible será muy beneficioso puesto que los empleados y trabajadores de toda la empresa en general podrán acceder a de una manera más fácil a las herramientas o materiales que requieran en cualquier momento.

4.2.2.2.1 ¿Cómo organizar?

Colocar las cosas útiles por orden según criterios de: Seguridad, Calidad y 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.

Elaborando procedimientos que permitan mantener el orden.

4.2.2.2.2 Ejecución de la organización

Pretendemos ubicar los elementos necesarios en sitios donde se puedan encontrar fácilmente para su uso y nuevamente retornarlos al correspondiente

sitio. Con esta aplicación se desea mejorar la identificación y marcación de los controles de los equipos, instrumentos, expedientes (proveedores), de los sistemas y elementos críticos para mantenimiento y su conservación en buen estado permitirá la ubicación de materiales, herramientas y documentos de forma rápida, mejorara la imagen del área ante el cliente “dará la impresión de que las cosas se hacen bien”, mejorara el control de stocks de repuestos y materiales, mejorara la coordinación para la ejecución de trabajos, en la oficina facilitara los archivos y la búsqueda de documentos, mejorara el control visual de las carpetas y la eliminación de la pérdida de tiempo de acceso a la información.

4.2.2.2.3 Beneficios de la organización

- Nos ayudara a encontrar fácilmente documentos u objetos de trabajo, economizando tiempos y movimientos.
- Facilitará regresar a su lugar los objetos o documentos que hemos utilizados.
- Ayudará a identificar cuando falta algo.
- Dara una mejor apariencia.

4.2.2.3 Implementación de la limpieza (Seiso)

Limpiar las partes sucias del área administrativa y operativa servirá para tener un espacio físico adecuado en el cual se pueda realizar cada una de las actividades de una manera limpia y cómoda para cada uno de los empleados y trabajadores.

4.2.2.3.1 ¿Cómo limpiar?

- Recogiendo, y retirando lo que estorba.
- Limpiando con un trapo o brocha.
- Barriendo.
- Pasando la aspiradora.
- Cepillando y lijando en los lugares que sea preciso.
- Eliminando los focos de suciedad. (fundas del cemento)

4.2.2.3.2 Ejecución de la limpieza

Pretendemos incentivar la actitud de limpieza del sitio de trabajo y lograr mantener la clasificación y el orden de los elementos. El proceso de implementación se va apoyar en un fuerte programa de entrenamiento y suministro de los elementos necesarios para su realización, como también del tiempo requerido para su ejecución.

4.2.2.3.3 Campaña de limpieza:

Será un buen inicio y preparación para la práctica de la limpieza permanente. Esta jornada de limpieza ayudara a obtener un estándar de la forma como deben estar los equipos permanentemente. Las acciones de limpieza deberán ayudarnos a mantener el estándar alcanzado el día de la jornada inicial. Como evento motivacional ayudara a comprometer al área administrativa y operativa en el proceso de implantación de la 5 S.

Planificación del mantenimiento: El jefe de área deberá asignar un cronograma de trabajo de limpieza en el sector de la planta física que le corresponde. Si se trata de un equipo de gran tamaño, será necesario dividirla y asignar responsabilidades por zona a cada trabajador.

Preparar el manual de limpieza: Será útil elaborar un manual de entrenamiento para limpieza, este manual deberá incluir:

- Propósito de limpieza.
- Fotografía del área o equipo donde se indique la asignación de zonas o partes del sitio de trabajo.
- Fotografía del equipo humano que interviene.
- Elementos de limpieza necesarios y de seguridad.

4.2.2.3.4 Beneficios de la limpieza

- Aumentará la vida útil del equipo e instalaciones.
- Menos probabilidad de contraer enfermedades.

- Menos accidentes.
- Mejor aspecto.
- Ayuda a evitar mayores daños a la ecología.

4.2.2.4 Implementación de estandarizar (Seiketsu)

Esta cuarta S estará fuertemente relacionada con la creación de los hábitos para conservar el lugar de trabajo en condiciones perfectas para el desenvolvimiento de cada uno de los empleados y trabajadores de la empresa “CONSOBRE & ASOCIADOS”.

4.2.2.4.1 ¿Cómo estandarizar?

- Limpiando con la regularidad establecida.
- Manteniendo todo en su sitio y en orden.
- Estableciendo procedimientos y planes para mantener orden y Limpieza.

4.2.2.4.2 Ejecución de la estandarización

Se tratará de estabilizar el funcionamiento de todas las reglas definidas en las etapas precedentes, con un mejoramiento y una evolución de la limpieza, ratificando todo lo que se ha realizado y aprobado anteriormente, con lo cual se hará un balance de esta etapa y se obtendrá una reflexión acerca de los elementos encontrados para poder darle una solución.

4.2.2.4.3 Beneficios de la estandarización

- Se mejorara el bienestar del personal al crear un hábito de conservar impecable el sitio de trabajo en forma permanente.
- Los operarios aprenderán a conocer con profundidad el equipo y elementos de trabajo.
- Se evitarán errores de limpieza que puedan conducir a accidentes o riesgos laborales innecesarios

4.2.2.5 Implementación de la disciplina (Shitsuke)

La práctica de la disciplina pretende lograr el hábito de respetar y utilizar correctamente los procedimientos, estándares y controles previamente desarrollados. En lo que se refiere a la implantación de las 5 S, la disciplina es importante porque sin ella, la implantación de las cuatro primeras S, se deteriora rápidamente y la empresa no obtendría ningún resultado esperado.

4.2.2.5.1 ¿Cómo disciplinar?

- Respetando a los demás.
- Respetando y haciendo respetar las normas del sitio de Trabajo.
- Llevando puesto los equipos de protección.
- Teniendo el hábito de limpieza.
- Convirtiendo estos detalles en hábitos reflejos.
- **El papel de la dirección:** Para crear las condiciones que promueven o favorecen la implantación de la disciplina, la dirección tiene las siguientes responsabilidades:
 - Educar al personal sobre los principios y técnicas de las 5 S y mantenimiento autónomo.
 - Crear un equipo promotor o líder para la Implementación en toda la entidad.
 - Suministrar los recursos para la implantación de las 5 S.
 - Motivar y participar directamente en la promoción de sus actividades.
 - Evaluar el progreso y evolución de la implantación en cada área de la empresa.
 - Participar en las auditorias de progreso.
 - Aplicar las 5 S en su trabajo.
 - Enseñar con el ejemplo.
 - Demostrar su compromiso y el de la empresa para la implantación de las 5 S.

a) **El papel de los funcionarios:** Para crear las condiciones que promueven o favorecen la implantación de la disciplina, los funcionarios tienen las siguientes responsabilidades:

- Continuar aprendiendo más sobre implantación de las 5 S.
- Asumir con entusiasmo la implantación de las 5 S.
- Colaborar en su difusión del conocimiento empleando las lecciones de un punto.
- Diseñar y respetar los estándares de conservación del lugar de trabajo.
- Realizar las auditorias de rutinas establecidas.
- Pedir al jefe del área el apoyo o recursos que se necesitan para implantar las 5 S.
- Participar en la formulación de planes de mejoras continuas.
- Participar activamente en la promoción de las 5 S.

4.2.2.5.2 Beneficios de la disciplina

- Se evitarían sanciones.
- Mejoraría nuestra eficacia.
- El personal sería más apreciado por los jefes y compañeros.
- Mejora nuestra imagen

4.2.3 Estrategia del Just in Time

El tiempo es uno de los recursos más escasos dentro de la empresa “CONSOBRE & ASOCIADOS”, a pesar de ello, uno de los que se desperdician con más frecuencia. Solamente ejerciendo control sobre este recurso valioso podemos poner en marcha las otras tareas administrativas y prestarles el grado de atención que merecen. El tiempo es el único activo irrecuperable dentro de la empresa.

Cualquier proceso ya sea en área administrativa como operativa serán examinados con el fin de determinar las operaciones que no le añaden valor y las causas para que el trabajo se interrumpa, facilitando la detección de las

anomalías, eliminando las tareas ineficaces que impiden un buen desarrollo de los proyectos que la empresa realiza.

Esta estrategia la aplicaremos en la empresa en un futuro teniendo en cuenta quienes son nuestros proveedores que han tenido mayor participación dentro de los proyectos para así coordinar cómo será la entrega de los diversos materiales en el momento adecuado y en el tiempo adecuado, lo cual beneficiara a la empresa ya que no se tendrá en stock material que puede ser deteriorado por mantener un stock inadecuado dentro de la empresa por falta de coordinación entre las áreas de trabajo que la empresa posee.

4.2.3.1 Las Metas y Objetivos del sistema Just in Time

Las metas y objetivos del just in time que se espera obtener luego de la aplicación en la empresa “CONSOBRE & ASOCIADOS” se simplifican en 5 palabras tales como: cero defectos, cero averías, cero stocks, cero tiempo ocioso y cero burocracia.

- a) **Cero defectos**- Las empresa “CONSOBRE & ASOCIADOS” partirá de un concepto de la Calidad total, incorporando ésta desde la etapa de diseño del proyecto y continuando en su proceso de fabricación, de modo que se aplica en todos los ámbitos de actuación de la empresa. Se utilizan máquinas que producen piezas de calidad uniforme, se concierta una calidad 100% con los proveedores, se crean programas participativos con incentivos que promueven mejoras de la calidad, se emplean programas permanentes de mantenimiento preventivo y se lleva a cabo una comprobación continua de la línea de producción mediante sistemas automáticos y por el propio personal de la factoría.
- b) **Cero Averías**- Es necesario poder mantener funcionando toda la maquinaria pesada y las maquinas que servirán para ciertas actividades (taladros, amoladoras, cortadoras, etc.). Esto se facilitará mediante una distribución en planta adecuada, con programas de mantenimiento preventivo.
- c) **Cero Stocks**- Los stocks son considerados perjudiciales para la empresa, no sólo por el coste que implican, sino también porque vienen a ocultar

ciertos problemas de producción y de calidad, como incertidumbre en las entregas de los proveedores, paradas de máquinas, falta de calidad, etc.

- d) **Cero Tiempo Ocioso**- Para reducir al máximo los ciclos de fabricación de los proyectos, será necesario eliminar en la mayor medida posible todos los tiempos no directamente indispensables, en particular los tiempos de espera, de preparaciones y de tránsito.
- e) **Cero Burocracia (cero papeles)**- Las tareas administrativas se verán considerablemente simplificadas gracias a una red de ordenadores que agilizará la transmisión y acceso a la información desde las distintas secciones.

4.2.3.2 Relación con los proveedores

Conseguir las metas perseguidas por la estrategia JIT, aplicando los instrumentos que propone el sistema, conlleva la adopción de un modelo de producción que requiere una progresiva evolución, no sólo del área de producción, sino de la totalidad de la empresa, e incluso, de sus relaciones con proveedores y clientes. Así pues, si nos centramos en los cambios en el ámbito interno, obtendremos mejoras en el proceso de fabricación, pero para continuar el proceso de mejora se tendrá que conseguir cambios en las relaciones con los proveedores y clientes (ámbito externo).

La empresa “CONSOBRE & ASOCIADOS” contempla a sus proveedores como una extensión de la propia planta, y la relación entre ambos es muy estrecha. Los contratos no suelen tener detalladas especificaciones para la realización de los aprovisionamientos. Las negociaciones se realizan de forma periódica y global, llegando a acuerdos de compra sobre el plan de producción de cada uno de los proyectos, que suele ser conocido por el proveedor.

La expansión del JIT a la red de proveedores es un proceso delicado, que debe ser efectuado de manera adecuada. Esta extensión tiene como finalidad la concepción de un sistema de relaciones mutuas en las que el proveedor llega a

ser considerado como el inicio del proceso productivo de la empresa cliente y donde la lealtad y la confianza serán elementos fundamentales.

Para ello, la estrategia JIT propone cambios en la relación tradicional y antagónica con proveedores, para pasar a una relación basada en la cooperación de ambas partes con el objetivo de obtener beneficios conjuntos. El JIT propone la eliminación o reducción de stocks en forma de existencia, hecho que comporta, en las relaciones con los proveedores, la reducción de las cantidades de los pedidos. Para que tal disminución sea operativa es necesario evitar que, tanto el precio de compra como los costes de pedido y transporte se incrementen significativamente. Con la reducción del tamaño de los pedidos se incrementa la frecuencia de estos y se hace imprescindible simplificar la burocracia para que existan menos trámites relacionados con los pedidos. Esta simplificación se puede obtener realizando un único pedido formal, pero que lleve programadas varias entregas parciales o semanales del mismo e incluso pueden ser diarias.

Los pedidos realizados a los proveedores suelen ser con "calidad certificada" al proponer el sistema JIT la eliminación de los puntos de inspección de recepción, manteniéndose únicamente para materiales nuevos o en el caso de nuevos proveedores. Con el sistema JIT proponemos el comprar cada material o elemento a pocos proveedores; idealmente a un proveedor único especializado. Es decir, resalta la conveniencia de tener un sólo proveedor que suministre cada rubro, aumentando así el volumen por proveedor y reduciendo el número de suministradores; este enfoque no propicia la competencia en precios de proveedores, y los contratos son basados en relaciones a largo plazo con plenas ventajas para ambos; con ello se obtienen las siguientes ventajas:

- ✓ Se aprovechan las economías de escala de los proveedores, al manejar mayores volúmenes.
- ✓ Los proveedores pueden justificar una inversión en la mejora del proceso.
- ✓ El proveedor se siente motivado a mantener cierto grado de lealtad al comprador, lo que puede ayudar a obtener un mejor servicio.

- ✓ Disminuyen los problemas de gestión al tener que tratar con menos cantidad de proveedores.

También se trata de trabajar con proveedores localizados geográficamente cerca a la empresa cliente. Esto se justifica porque, al disminuir la distancia entre ellos, se facilitan las entregas más frecuentes de pedidos pequeños, economizando costes de almacenamiento (posesión) y menores plazos de entrega (tiempo de suministro), sin que los costes de transporte se eleven excesivamente.

4.2.3.3 Beneficios del just in time

- ✓ Disminuiremos las inversiones para mantener el inventario.
- ✓ Aumentamos la rotación del inventario.
- ✓ Reducimos las pérdidas de material.
- ✓ Mejoramos la productividad global.
- ✓ Bajamos los costos financieros.
- ✓ ahorrarnos en los costos de producción.
- ✓ Minoramos el espacio de almacenamiento.
- ✓ Evitaríamos problemas de calidad, cuello de botella. problemas de coordinación, proveedores no confiables etc.
- ✓ Racionalizaremos los costos de producción.
- ✓ Obtención de pocos desperdicios.
- ✓ Toma de decisiones en el momento justo.
- ✓ En cada operación producimos sólo lo necesario para satisfacer la demanda.
- ✓ No existirán procesos aleatorios ni desordenados.
- ✓ Los componentes que intervendrán en la producción llegaran en el momento de ser utilizados.

4.2.4 Control de Calidad Total (TQC)

La gestión de calidad total es una filosofía así como un conjunto de principios rectores que representan el fundamento de la empresa “CONSOBRE & ASOCIADOS” en constante mejoramiento. La gestión de calidad total consistirá

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

I. El programa de gestión de calidad requerirá:

- ✓ 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.

II. Hacer posible la visión estratégica de la calidad requiere de numerosas herramientas y metodologías, entre las cuales tenemos:

a) *Orientación hacia el proceso, antes que simplemente orientación al resultado*

Al estar orientados hacia el proceso, podemos influir sobre el resultado en una etapa preliminar. La orientación hacia el proceso exige que nos replanteemos por qué las cosas se hacen de determinada manera. Al mejorar la calidad del proceso se mejora la calidad del resultado.

b) *Iniciar la puesta en práctica desde arriba e involucrar a todos*

La gestión de calidad deberá ser instrumentada previamente en los altos niveles gerenciales y fluir a través de la estructura de la organización como una cascada. Este despliegue garantizará que los ejecutivos puedan comprender, demostrar y enseñar los principios y métodos de la gestión de calidad, antes de esperar encontrarlos y evaluarlos en el personal. El efecto de cascada también debe alcanzar a los proveedores.

c) Compromiso de los altos niveles gerenciales

Este liderazgo asegurará un firme y envolvente compromiso hacia el mejoramiento sostenido. La disminución de los costes, la conformidad con los programas, la satisfacción del consumidor y el orgullo por la tarea realizada, todo surge de una abierta dedicación al mejoramiento permanente. Una demostración de este compromiso es el hecho de operar sobre la base de sugerencias para hacer posibles los cambios.

d) Constancia de los objetivos y una visión compartida

Un conjunto de principios o un objetivo común deberá guiar a toda la organización. Cualquiera que sea su objetivo, todo el personal debe conocerlo y trabajar en pos de él. La coherencia es primordial, las metas discordantes llevarán al fracaso.

e) La inversión en personal.

La más importante y valiosa inversión de la empresa deberá ser su personal. Los trabajadores constituyen el componente esencial para el proceso de mejoramiento continuo. La capacitación, la formación de equipos y el mejoramiento de las condiciones de trabajo son elementos importantes que crearan una situación en la cual los empleados puedan prosperar, obtener experiencia y capacidad, y contribuir al crecimiento de la empresa en escala progresiva.

f) La gestión de calidad se inicia y concluye con la capacitación

Será necesario capacitar permanentemente a todo el personal. Puede resultar conveniente promover las habilidades de índole afectiva, como la comunicación verbal o escrita y los conceptos de formación de equipos; o incrementar las habilidades cognoscitivas, como el control estadístico de la calidad.

4. 3 Aplicación y Evaluación de las Estrategias

Tabla No. 12

APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS								
Número	Estrategias	Objetivos	Alcance	Responsable	Presupuesto	Indicador	Cumplimiento %	Observaciones
1	Comunicación	Lograr la comprensión y aplicación de las diferentes estrategias para la mejora continua de la empresa.	Toda la empresa	Gerente	Sin costo	Visita	30%	Ejecutado
2	5 s		Administrativa	Supervisor Administrativo	\$50,00	Visita	20%	Ejecutado
3	Justo a Tiempo (JIT)		Operativa	Supervisor Administrativo	\$50,00	Reportes	40%	En ejecución
4	Control de Calidad Total(TQC)		Operativa	Supervisor Administrativo	Sin costo	Informes	10%	En ejecución
Costo Total					\$100,00		100%	

Fuente: "CONSOBRE & ASOCIADOS"

Fecha: Noviembre 2011

Elaborado por: Juan Obregón

4.4 Verificación de hipótesis o idea a defender

Luego de haber realizado la investigación podemos constatar que la aplicación de la metodología Kaizen con sus diversas técnicas influirá en gran parte a la empresa, ya que mediante estas podremos ver un notable cambio en la parte organizacional como también en la parte del rendimiento productivo lo cual es muy satisfactorio y beneficioso para la empresa "CONSOBRE & ASOCIADOS".

CONCLUSIONES

- Existe un marcado desconocimiento del personal sobre la metodología Kaizen, la cual es objeto de estudio de la presente investigación.
- Las actividades que realiza la empresa están enfocadas equitativamente en reducir costos y en mejorar el proceso.
- El personal, en su mayoría, no ha recibido la capacitación necesaria para cumplir cabalmente con las funciones que se le han asignado y están dispuestos a poner en práctica algún método que le permita mejorar la calidad y el tiempo de servicio.
- La empresa tiene muchas pérdidas económicas por no saber llevar bien documentación tributaria y no cumplir con los plazos establecidos en ciertos proyectos.

RECOMENDACIONES

- Aplicar una estrategia de comunicación que le permitan al personal adoptar nuevos conocimientos en su área de trabajo a fin de proporcionar un mejor desempeño y al mismo tiempo que los mismos se sientan comprometidos con la empresa para la consecución de los objetivos empresariales.
- Implementar estrategias kaizen como el “Justo a tiempo”, ya que por medio de ella se podrá mejorar en varios aspectos tales como: plazos, rendimiento productivo, explotación al máximo de la maquinaria, un stock de materiales necesario para la consecución de los proyectos.
- La aplicación de las “5s” en la parte administrativa ayudaran significativamente a que no existan cuantiosas pérdidas económicas por el mal manejo o almacenamiento de documentación.
- Tener en cuenta que si como empresa damos un producto terminado de buena calidad, nuestros clientes o entidades públicas contratantes se sentirán satisfechos por el trabajo realizado, razón por la cual se recomienda la aplicación de la estrategia kaizen del “TQC”.

BIBLIOGRAFÍA

- Robbins, Stephen P, 2004, Comportamiento Organizacional, Editorial Pearson.
- Vroom H, 2002, motivación y alta dirección, México, Editorial limusa
- Edward, Fremman; Gilbert, Daniel, 2000, motivación empresarial, Virginia
- MASAAKI IMAI, 1998, "Kaizen: La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa". Compañía Editorial Continental, S. A. de C. V.
- 7 LIKER, J, 2006, Las claves del éxito de Toyota, Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
- Béranger, Pierre, 1994, En busca de la excelencia industrial, Editorial limusa
- Béranger, Pierre, 1994, En busca de la excelencia industrial, Editorial limusa
- Imai, M, 2001, Kaisen : la clave de la ventaja competitiva japonesa, México D.F, continental
- Barrios, G ; Monzón, E , 2001, gerencia y liderazgo, Editorial Esic
- Jay, E. J, (2002), Justo a tiempo: La técnica japonesa que genera mayor ventaja, Bogotá, D.C.: Norma

LINCOGRAFIA

- <http://ingenieriametodos.blogspot.com/2008/04/las-cinco-s-5-s-los-cinco-pasos-del.html>
- http://www.academia.edu/5205722/Manual_de_Lean_Manufacturing_TP_S_Americanizado
- http://es.wikipedia.org/wiki/Producci%C3%B3n_%28econom%C3%ADa%29
- <http://dictionary.cambridge.org>
- <http://Definición.org>
- <http://WordReference.com>
- <http://WordReference.com>
- <http://WordReference.com>
- <http://thefreedictionary.com>
- <http://thefreedictionary.com>
- <http://thefreedictionary.com>
- <http://dictionary.cambridge.org>
- <http://dictionary.cambridge.org>
- <http://thefreedictionary.com>

ANEXOS

Encuesta realizada a los empleados del área operativa de la empresa "CONSOBRE & ASOCIADOS".

OBJETIVO:

Identificar las competencias intelectuales y físicas del personal operativo de la empresa "CONSOBRE & ASOCIADOS", con el fin de mejorar sus condiciones laborales y así generar desarrollo y cultura organizacional dentro de la empresa.

INDICACIONES:

Marque con una X en la respuesta que según su criterio sea la correcta.

1.- ¿Tiene criterio para tomar decisiones?

Si

No

Tal vez

2.- ¿Duda al tomar decisiones?

Si

No

Tal vez

3.- ¿No produce cuando está sometido a presión?

Si

No

Tal vez

4.- ¿Las críticas constructivas benefician en el desenvolvimiento de sus actividades?

Si

No

Tal vez

5.- ¿Es evidente que le gusta lo que hace?

Si

No

Tal vez

6.- ¿Tiene conocimiento de las labores que han sido encomendadas por sus mandos superiores?

Si

No

Tal vez

7.- ¿Usted presenta disminución en la producción durante el día de trabajo?

Si

No

Tal vez

8.- ¿Tiene iniciativa?

Si

No

Tal vez