



UNIVERSIDAD CATOLICA DEL TACHIRA
VICERRECTORADO ACADEMICO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA PÚBLICA
COORDINACIÓN DE FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

**PROGRAMA DE RECURSOS HUMANOS PARA AUMENTAR LA
COMPETITIVIDAD UTILIZANDO COMO HERRAMIENTA LA
METODOLOGÍA “KAIZEN”.**

CASO DE ESTUDIO: PREACERO PELLIZARI C.A.
Para optar al título de Licenciada en Administración
Mención Gerencia de Recursos Humanos.

Autor: Carmen Yosmary Useche Quintero

Tutor: Emilce Marleny García Ramos

San Cristóbal, Noviembre de 2004.

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado presentado por el (la) ciudadano (a) Carmen Yosmary Useche Quintero, para optar por el Título de Licenciado en Administración mención Gerencia de Recursos Humanos, cuyo título es “**Programa de Recursos Humanos para aumentar la competitividad utilizando como herramienta la metodología Kaizen**” Caso de estudio: Preacero Pellizzari C.A., considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación correspondiente.

En San Cristóbal, a los 05 días del mes de Agosto de 2004

Firma

Emilce Marleny García Ramos

C.I. 4.633.861

INDICE

	PP.
Lista de Cuadros	v
Lista de Gráficos.....	vi
Resumen.....	vii
Introducción.....	9
 CAPITULO	
I EL PROBLEMA.....	12
I.1. Planteamiento del Problema.....	12
I.2. Objetivos de la Investigación.....	18
I.3. Importancia y Justificación.....	19
I.4. Alcance.....	20
I.5. Limitaciones.....	20
II MARCO TEÓRICO.....	22
II.1. Antecedentes de la Investigación.....	22
II.2. Bases Teóricas.....	25
II.2.1. Metodología Kaizen.....	25
II.2.2. Calidad.....	35
II.2.3. Competitividad.....	40
II.2.4. Solución de problemas.....	50
II.2.5. Adaptación al cambio.....	56
II.2.6. Participación.....	58
II.2.7. Compromiso.....	70
II.3. Marco Legal.....	74
II.4. Operacionalización de la Variable.....	77
II.5. Definición de Términos.....	78
III MARCO METODOLÓGICO.....	79
III.1. Tipo de Investigación.....	79
III.2. Diseño de la investigación.....	81

III.2.1. Fase diagnóstico.....	81
III.2.2. Fase de factibilidad.....	87
III.2.3. Fase de Diseño.....	89
IV TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	90
V PROPUESTA.....	114
V.1. Presentación.....	114
VI Conclusiones y Recomendaciones.....	128
VI.1. Conclusiones.....	128
VI.2. Recomendaciones.....	131
Bibliografía.....	132
ANEXOS.....	135

LISTA DE CUADROS

Cuadro N°		PP.
1	Distribución de Frecuencias de la Dimensión Calidad.....	91
2	Resultado Categorizado de la Dimensión Calidad.....	92
3	Distribución de Frecuencias de la Dimensión Competitividad.....	93
4	Resultado Categorizado de la Dimensión Competitividad.....	95
5	Distribución de Frecuencias de la Dimensión Solución de Problemas.	96
6	Resultado Categorizado de la Dimensión Solución de Problemas	98
7	Distribución de Frecuencias de la Dimensión Adaptación al Cambio.	99
8	Resultado Categorizado de la Adaptación al Cambio.....	103
9	Distribución de Frecuencias de la Dimensión Participación.....	103
10	Resultado Categorizado de la Dimensión Participación.....	106
11	Distribución de Frecuencias de la Dimensión Compromiso.....	107
12	Resultado Categorizado de la Dimensión Compromiso.....	109
13	Resultado Categorizado de la Variable Kaizen.....	111

LISTA DE GRAFICOS

Cuadro N°		PP
1	Resultado Dimensión Calidad.....	93
2	Resultado Dimensión Competitividad.....	96
3	Resultado Dimensión Solución de Problemas.....	98
4	Resultado Dimensión Adaptación al Cambio.....	103
5	Resultado Dimensión Participación.....	106
6	Resultado Dimensión Compromiso.....	110
7	Resultado Global de la Variable Kaizen.....	112

UNIVERSIDAD CATOLICA DEL TACHIRA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA PÚBLICA
COORDINACIÓN DE FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

**Programa de Recursos Humanos para Aumentar la Competitividad, Utilizando
como Herramienta la Metodología Kaizen.**

Caso de estudio: Preacero Pellizari C.A.

Autor: Useche, Carmen Y.

Tutor: García, Emilce.

Año: 2004.

RESUMEN

Los empresarios continuamente están buscando métodos, procesos y todo aquello que les permita ganar competitividad, motivo que los impulsa a estar en constante mejoramiento a fin de promover la calidad y la productividad en términos de eficiencia y eficacia. Para alcanzar ese mejoramiento continuo es necesario innovar, crear nuevos procesos y/o mejorar los ya existentes, lo cual despierta la necesidad de diseñar un programa de recursos humanos que esté a la par con la complejidad de los cambios de las nuevas tendencias en las organizaciones empresariales, siendo este el objeto de estudio, realizado en Preacero Pellizzari C.A. ubicado en la zona industrial de Paramillo, estado Táchira. La metodología oriental kaizen plantea fundamentalmente la necesidad de la conformación de equipos de trabajo para lograr a través de ellos mejoras continuas en los procesos, con lo cual se gana mayor competitividad y se integra de manera eficiente las capacidades individuales con los objetivos organizacionales. La investigación que se llevó a cabo es un proyecto de tipo factible con apoyo en una investigación de campo, pues explica se recolectaron datos reales de la organización para la elaboración del programa de las de recursos humanos para aumentar la competitividad utilizando como herramienta la metodología kaizen. El universo objeto de este estudio está conformado por 291 trabajadores, de los cuales se seleccionó una muestra de acuerdo con los estratos de la organización, con el apoyo del paquete estadístico STAST, luego se aplicó un muestreo aleatorio simple; para la recolección de datos se utilizó herramientas como la entrevista informal, la observación directa y la encuesta, obteniendo de éste último datos que posteriormente fueron analizado y tabulado por medio del paquete estadístico EXCEL versión 2000, los cuales permitieron hacer las respectivas conclusiones y diseñar el programa antes mencionado objeto de este estudio.

DESCRIPTORES: Mejoramiento Continuo, Programa Kaizen, Recursos Humanos, Trabajo en Equipo, Competitividad.

INTRODUCCIÓN

El tema de los recursos humanos y su competitividad, participación y mejoramiento continuo, es una coyuntura tan incierta y cambiante, como la que hemos estado viviendo últimamente, es de gran importancia para la sobrevivencia de las organizaciones y en particular para niveles más altos de dirección y estrategia.

El mundo actual está en permanente evolución, la característica fundamental es la velocidad del cambio en sus diferentes dimensiones y aspectos: económico, social, político, tecnológico y comercial. Se genera hoy una condición ineludible en las organizaciones de todo tipo, deben desarrollar la capacidad para enfrentar el cambio y ser partícipes de si mismo, es decir, capacidad para reaccionar adecuadamente frente a los factores del entorno y para adelantarse proactivamente a sus necesidades y condiciones.

Considerada la organización como un sistema donde interactúan diferentes elementos: personas, procesos y recursos, a fin de obtener resultados deseados, implica también, una participación masiva de todo el personal en el mejoramiento continuo del producto, los procesos y las personas, en búsqueda de la calidad y la competitividad.

En este sentido, en la década de los 80, Massaki Iami, entregó su primer libro sobre Kaizen, un concepto que revolucionó la forma de ser, actuar y pensar de las organizaciones japonesas y de la sociedad en general, por cuanto no una herramienta más o una nueva tecnología de gestión, sino una filosofía de vida, y de manejo empresarial que busca generar solidaridad organizacional hacia propósitos comunes, con métodos de trabajo efectivo y una dinámica de cultura nueva, participativa y de compromiso, cifrado en un profundo respeto por la dignidad humana.

Kaizen en Japonés significa “Mejoramiento Continuo”, el cual abarca a todas las personas de la organización, tanto gerentes como trabajadores de nivel operativo, a un costo relativamente pequeño. La metodología kaizen asume que nuestro acontecer diario, ya sea de nuestra vida laboral, social o familiar debe centrarse en

esfuerzos de mejoramiento constante, concepto este natural y obvio para la mayoría de los japoneses, el cual forma parte de su ser; según la opinión de Massaki, el Kaizen ha contribuido al éxito competitivo de Japón.

Entre las funciones administrativas la gerencia de los recursos humanos, que vincula mas directamente a los gerentes con sus subordinados, es el aspecto interpersonal, por medio del cual se interactúa, se comprende y se contribuye con eficiencia y eficacia al logro de los objetivos organizacionales.

Dicho de otra manera, las organizaciones orientadas hacia la calidad, centran sus esfuerzos en incluir al recurso humano en las estrategias de negocios, puesto que éste pasó a ser el activo más valioso con que cuentan las organizaciones, ya que es el personal el elemento distintivo entre las organizaciones en competencia, los cuales son los principales predictores del éxito o fracaso de éstas.

En concordancia con esto, la presente investigación plantea la integración de todo el personal de la organización a través de equipos de trabajo, los cuales son creados con la finalidad de elaborar propuestas de mejora en la organización para orientar ésta última por el camino de la calidad y la competitividad, basándose en la metodología kaizen.

Los resultados del presente estudio, brindan a nivel teórico, un conocimiento actualizado acerca de la utilización de esta valiosa herramienta “El Kaizen”, que permitirá avanzar a pasos agigantados a Preacero Pellizzari C.A. objeto de este estudio, ubicado en la zona industrial de Paramillo, de la ciudad de San Cristóbal, Estado Táchira; y de esta manera inferir sobre la calidad y competitividad, de acuerdo con lo expresado por la muestra examinada, a través del programa de recursos humanos diseñado por la autora de la presente investigación, el cual garantiza la creación de conciencia y orientación en el campo empresarial del recurso humano y su entorno, a fin de proyectar la calidad a través del trabajo en equipo en el desarrollo del mejoramiento continuo.

El presente estudio se centra dentro de los lineamientos exigidos por la universidad Católica del Táchira, y se sustenta en el desarrollo de los Recursos Humanos y su mejoramiento continuo.

El trabajo está estructurado en seis capítulos:

Capítulo I: El Problema, que hace énfasis en el actual desarrollo del trabajo en equipo en Preacero Pellizari C.A., como se desarrolla la actividad gerencial en términos globales así como su comportamiento organizacional.

Capítulo II: Marco Teórico, Presenta la revisión de la literatura enfocada básicamente en aquellos estudios que esclarecen y refuerzan el objeto de estudio, así como el origen, aplicación y funcionabilidad de kaizen en las organizaciones enmarcadas dentro del mejoramiento continuo orientados hacia la competitividad y calidad, a través del trabajo en equipo así como sus implicaciones para alcanzar el éxito. También se desarrolla el marco legal, el cual constituye un aporte significativo a los fines antes mencionados.

Capítulo III: Marco Metodológico, se contempla la metodología con las técnicas sugeridas para la ejecución y culminación de la presente investigación, según su naturaleza factible con apoyo en una investigación de campo.

Capítulo IV: Análisis e interpretación de los resultados, se refiere a los resultados arrojados de acuerdo a la muestra encuestada, así como la interpretación respectiva a los efectos del presente estudio.

Capítulo V: Propuesta, se refiere al diseño y desarrollo de un programa de recursos humanos para aumentar la competitividad utilizando como herramienta la metodología kaizen.

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones, se dan las conclusiones del estudio y la formulación de las recomendaciones, dirigidos a mejorar la organización en general, con al finalidad de la optimización de los procesos y los recursos, llevando con ello al ofrecimiento de productos de alta calidad, para con ello ubicar a Preacero Pellizzari C.A. entre los mas altos niveles de competitividad y calidad.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

I.1. Planteamiento Del Problema

Los continuos y acelerados cambios en materia tecnológica, de comunicaciones así como la conformación de bloques económicos, conjuntamente con la reducción en el ciclo de vida de los bienes y servicios y la evolución social en general, exige a las organizaciones ser mas competitivas, desarrollar mayores niveles de calidad acompañados de mayor variedad con menores costos, para lo cual se requiere de la aplicación de métodos que en forma armónica permita hacer frente a todos estos desafíos.

Motivo éste que impulsa a los empresarios a obtener mayores conocimientos y por ende aumentar su capacitación y asesoramiento tanto para el desarrollo de planes estratégicos, como para ganar mayor competitividad lo que le permitirá mantenerse en el mercado.

Es de hacer notar la importancia del Recurso Humano dentro de la organización, principal impulsor en el logro de los objetivos propuestos por la misma, quienes tienen la capacidad de mejorar cada día más la calidad de su trabajo y el desarrollo del mismo.

Los empresarios continuamente están buscando métodos, procesos y todo aquello que les permita ganar competitividad, promoviendo con ello el constante mejoramiento a fin de activar la calidad y la productividad en términos de eficiencia y eficacia.

En tal sentido, Michel y Días (2000:197), hacen mención a lo siguiente:

El proceso organizacional que usan los directivos, creará un ambiente que llevará a la creación de nuevos productos o mejoras. Lo importante en que debe hacerse énfasis es que, aún cuando los propietarios de los negocios o los “empresarios” puedan crear productos, mercados nuevos o mejorar los ya existentes, por lo común son los empleados de las empresas, chicas o grandes, quienes aportan la mayoría de los conceptos con que se desarrollan aquellos. Lo que una corporación innovadora necesita es un método que permita reunir y cosechar, de una manera sistemática, los conceptos para mejoras y para productos o mercados nuevos.

Lo mencionado por estos autores, refleja la importante necesidad de incluir al recurso humano en las estrategias de negocios, para lograr mejorar continuamente, ver otras opciones de negocios, nuevos liderazgos, en fin innovaciones en la forma de ser y de actuar de la organización. Esto se logra de mejor manera a través del trabajo en equipo, puesto que el permitirá aprovechar en su totalidad el recurso humano que dispone la organización, así como también permite integrar al personal con la misión, los objetivos, mejora las relaciones interpersonales y aumenta la productividad.

No obstante con esto, un método que permita compactar adecuadamente al recurso humano, con la mejora continua, la calidad y la mayor competitividad, es el caso de kaizen, en el que la conformación de los equipos de trabajo constituye una base fundamental para lograr éxito y resultados favorables si se implementa en las organizaciones.

Por ello, para alcanzar ese mejoramiento continuo es necesario innovar, crear nuevos procesos y/o mejorar los ya existentes, lo cual despierta la necesidad de diseñar un programa de recursos humanos que esté a la par con la complejidad de los cambios de las nuevas tendencias en las organizaciones empresariales.

Las organizaciones en general atraviesan por transformaciones fundamentales que exigen respuestas rápidas y decisiones concretas por parte de quienes las dirigen; estos cambios son necesarios para lograr incorporarse a una sociedad en continuo avance, y no asumirlos significa arriesgar la calidad de los bienes y servicios y la vida de la organización.

Grouard y Meston (1996:5) señalan la importancia del cambio para las organizaciones:

Una empresa puede provocar el cambio o sufrirlo; pero necesita un cambio... Las tecnologías se hacen rápidamente obsoletas, la competencia innova cada vez mas... esto ocasiona múltiples problemas cuando ha sido encarado muy tardíamente... la empresa no cambia en el momento en que las circunstancias habrían permitido hacerlo voluntariamente y termina por encontrarse en una situación donde se ve obligada a cambiar, en unas condiciones mas difíciles.

Lo anterior evidencia, no sólo la necesidad del cambio en toda organización, sino lo imperativo que resulta el tomar acciones de reorientación en el momento preciso para mejorar; de lo contrario, se corre el riesgo que la situación se agrave, a tal punto, que la acción transformadora sólo conseguirá, hacerla sobrevivir.

En tal sentido la metodología oriental kaizen plantea fundamentalmente la necesidad de la conformación de equipos de trabajo para lograr a través de ellos mejoras continuas en los procesos, con lo cual se gana mayor competitividad y se integra de manera eficiente las capacidades individuales con los objetivos organizacionales.

Si se toma en cuenta la conformación de grupos, será mas productiva la generación de ideas para mejorar, y mas factibles al momento de llevarlas a la realidad de la organización, los equipos tienen un objetivo en común, proporcionan mayor satisfacción y motivación al empleado, desempeño óptimo, participación de los mismos en los asuntos de la organización, y cada miembro del equipo con sus habilidades y características particulares se complementan unos con otros, alcanzando mejor desempeño; la producción de un equipo es mayor a la suma de los componentes individuales.

Un equipo efectivo logra sus objetivos de la manera eficiente y está dispuesto a asumir otros trabajos si así se requiere. El trabajo en equipo proporciona a una organización la manera de aprovechar mejor los recursos, éstos constituyen una estructura fundamental para adoptar los principios del kaizen.

De acuerdo con ello, Cane (1997:5) indica que:

Las organizaciones japonesas tienden a ser fuertes en la coordinación de las actividades de todas sus áreas. Contrario a lo que ocurre en las organizaciones occidentales, donde las barreras y la competencia entre departamentos impiden con frecuencia la cooperación, las compañías japonesas con gran eficiencia los recursos de toda su gente gracias a la utilización del sistema tradicional de entrenamiento, el empleo vitalicio y el trabajo en equipo.

En los países desarrollados, como es el caso de Japón, en su afán de competir y de obtener mayores beneficios económicos, constantemente crean herramientas que les permiten alcanzar las metas propuestas en calidad de productos y el rendimiento del recurso humano, para lograr tales metas han desarrollado diversos programas como el de Gestión de Calidad y Kaizen que contribuyen a la calidad total y a la mejora continua; todos ellos, centrándose en el recurso humano, el cual, es el único capaz de diferenciar básicamente a las organizaciones en competencia, por cuanto son ellos quienes deciden mejorar o quedarse atrasados en un mercado tan dinámico como el actual.

En Venezuela muchas de las organizaciones son conservadoras, en las cuales persiste un lento desarrollo de las nuevas tendencias, en gran parte por su concepción tradicionalista del Recurso Humano, ya que en algunas ocasiones desconocen la importancia e interés que realmente tiene este dentro de la organización, así como de las ventajas que se pueden obtener de este recurso tan valioso.

Esto se evidencia con mayor claridad en el estado Táchira, en el cual la mayoría de las empresas están conformadas por accionistas y/o directivos unidos por parentesco familiar, en algunos casos se extiende al resto de los empleados, mas que por capacidades y destrezas, lo cual puede interpretarse como un desinterés por la procura de una política empresarial basada en la adquisición de recurso humano realmente capacitado para las funciones inherentes a los bienes y servicios ofrecidos por la empresa, lo que debiera generar la necesidad de instrumentar medidas dirigidas

a la mejora continua del personal existente, en el caso que la empresa desee mantener los estándares de productividad, eficiencia y satisfacción de los clientes.

Todo lo anteriormente expuesto requiere la elaboración de programas que permita ganar competitividad a través del recurso humano, tal es el caso de la presente investigación, que pretende diseñar un programa de recursos humanos utilizando como herramienta la metodología oriental “Kaizen”, para la empresa Preacero Pellizari C.A., ubicado en la ciudad de San Cristóbal, Zona Industrial de Paramillo, objeto de este estudio.

La empresa Preacero Pellizari C.A. tiene certificada la norma ISO 9001-2000 “Sistema de Gestión de Calidad” que tiene que ver con el mejoramiento continuo, con la forma de cómo se desarrollan las actividades y de las razones por las cuales se hacen, registrando las mismas, así como también los resultados para demostrar que realmente se hicieron. Aunado a esto, la norma Iso 9001:2000 hace referencia a la importancia de la mejora continua para desarrollar un sistema de gestión de calidad efectivo, ya que versa su principal objetivo en la calidad de los procesos para obtener calidad en los productos, con la finalidad de satisfacer las expectativas de los clientes. Una vez alcanzado un sistema de gestión de calidad efectivo, se logra paralelamente más competencia y mejor posicionamiento del mercado.

Esta certificación de las normas ISO permite al investigador vislumbrar con mayor facilidad la elaboración de un programa que mejore cada vez mas los procesos a los cuales está sometido el recurso humano, la materia prima y/o el producto antes de estar terminado para ofrecerlo al mercado, continuando y mejorando de esta forma los estándares de calidad y cumpliendo con lo establecido por la norma ISO 9001:2000 (que es la mejora continua).

En este sentido se justifica la utilización de un programa que permita mejoras continuas a través del trabajo en equipo, que esté en concordancia con las últimas tecnologías y tendencias gerenciales y que ubique a esta organización en ventaja competitiva respecto de otras.

En vista de lo anteriormente expuesto, cabe formular a continuación las siguientes interrogantes:

1. ¿De qué manera se estará llevando a cabo el sistema de trabajo en equipo dentro de la empresa Preacero Pellizari C.A.?

Detectar esto durante la investigación, permitirá hacer el diagnóstico que conformará las diversas fases del programa de Recursos Humanos para lograr el mejoramiento continuo en la organización.

La elaboración de éste programa de acuerdo a lo acotado anteriormente, da lugar a la excelencia de la necesidad por demás evidente que debe poner en marcha Preacero Pellizzari, a través de políticas y proyectos de mejoramiento que permita ubicar a ésta organización dentro de las mas grandes y exitosas compañías del mercado.

2. ¿Es factible la elaboración de un programa fundamentado en Kaizen que permita el mejoramiento continuo en Preacero Pellizzari C.A.?

Dar respuesta a esta interrogante, permitirá detectar en que medida se puede adaptar la metodología oriental Kaizen en Venezuela, especialmente en Táchira, así como las diferentes medidas que han de tomarse para la implementación efectiva de la mencionada metodología.

De esta manera, hace falta que se establezcan metas claras y posibles de alcanzar, factibles en espacio y tiempo, con un ambiente de confianza que anime al logro de los mismos. La calidad como propósito reclama el ajuste del modo de hacer las cosas con nuevos niveles de exigencia, es decir, mejorarlos con una atención prioritaria a la formación del recurso humano y al trabajo en equipo, que permita el total aprovechamiento de este recurso, así como también el desarrollo armónico de las actividades y relaciones en pro de la calidad de los procesos y del producto, las cuales son las que mantienen viva a toda organización dentro de un mercado dinámico y cambiante.

3. ¿Qué ventajas respecto a la competitividad pudieran esperarse de la aplicación de la metodología oriental Kaizen en la consolidación de los equipos de trabajo dentro de la empresa Pellizzari C.A?

Mediante el logro de ésta información, se podrá elaborar un programa de recursos humanos tendiente a elevar la competitividad a través de la mejora continua lograda gracias a los equipos de trabajo, los cuales serán el objeto principal del programa para alcanzar mayor calidad y competitividad dentro de la organización..

Detectar y analizar éstos resultados permitirá entre otras cosas, determinar como en Preacero Pellizzari se puede implementar una nueva práctica gerencial, en la cual el recurso humano revista la principal importancia, como lo es en este caso de estudio “el Kaizen”, la cual permitirá alcanzar altos niveles de calidad y competitividad.

Dar respuesta a cada una de estas interrogantes es el propósito de este trabajo como contribución hacia el mejoramiento continuo, la calidad y la competitividad a través de una incorporación activa del recurso humano de toda la organización a estrategia de negocios, es decir, incluir al recurso humano como capital fundamental y participativo de toda práctica gerencial.

I.2. Objetivos

I.2.1. *Objetivo General*

Diseñar un programa de Recursos Humanos basado en la metodología oriental Kaizen fundamentada en el mejoramiento continuo dirigido a aumentar la competitividad de la Empresa Preacero Pellizari a través del trabajo en equipo.

I.2.2. *Objetivos Específicos*

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de Preacero Pellizari para detectar cómo se lleva a cabo el trabajo en equipo dentro de la misma.

- Determinar la factibilidad para el desarrollo de un programa basado en la metodología oriental Kaizen de mejoramiento continuo.
- Adecuar los lineamientos de la metodología oriental Kaizen de mejoramiento continuo, al desempeño actual de trabajo en equipo en Preacero Pellizari C.A.
- Proponer un programa de recursos humanos para Preacero Pellizari C.A.

1.3. Importancia Y Justificación

Todas las organizaciones para poder mantenerse en el mercado a pesar de las crisis económicas, deben aumentar constantemente sus ingresos para poder adquirir tecnologías de punta que les permita ubicarse en ventaja competitiva en comparación con otras organizaciones.

La elaboración del programa de recursos humanos para ganar competitividad a través del trabajo en equipo se justifica porque tiende a producir un cambio en la organización, en la forma de cómo aprovechar el recurso humano para mejorar los procesos y de esta manera la productividad, alcanzando así los más altos niveles de calidad y excelencia.

Por esta razón la presente investigación plantea la forma de mejorar los procesos a través de un programa de Recursos Humanos para Preacero Pellizari C.A. que le permita ganar mayor competitividad a través del trabajo en equipo, utilizando como herramienta la metodología oriental Kaizen.

Lo anterior resalta la importancia de la presente investigación, en el sentido de que muchas organizaciones necesitan ser competitivas para poder mantenerse y mas aún para seguir creciendo en un mercado de constantes cambios y avances.

Este estudio tiene alta relevancia por los beneficios que aporta a la organización para enfrentar los retos, mantenerse, crecer dentro del mercado y competir con las más grandes y exitosas organizaciones del mercado.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación representa un cimiento para otros investigadores, pues servirá como sustento para futuros estudios.

1.3.1 Alcance

La presente investigación plantea la creación de un programa de recursos humanos aplicable a una empresa en particular, en este caso de estudio Preacero Pellizzari C.A., pero que pudiera ser extendido a todas aquellas organizaciones que quieran ganar competitividad y tengan el deseo de mejorar continuamente; lo cual hace posible su diseño e implementación en cualquier empresa grande o pequeña siempre que pretenda alcanzar mas altos niveles de competencia.

Es importante destacar que el programa que se propone debe estar enmarcado con la visión, misión, valores y objetivos de la organización en la que se quiere implementar.

Este programa está diseñado de forma específica acorde con la misión y valores de la empresa Preacero Pellizzari C.A., y también con el conocimiento de necesidades universales de las organizaciones, como lo es el mayor beneficio económico, la competitividad y mantener motivado al personal en un clima organizacional favorable que se logra a través del trabajo en equipo.

1.3.2. Limitaciones

La presente investigación encuentra como limitación, el hecho de no encontrar suficientes referencias bibliográficas acerca del tema en estudio, puesto que es algo relativamente novedoso en el área de Recursos Humanos, es un tema que está en boga y aún no ha sido del total conocimiento de la colectividad empresarial.

Una vez diseñado el programa de recursos humanos, es ideal implementarlo para comprobar su efectividad; motivo éste que limita la investigación sólo al diseño del programa, puesto que no se cuenta con el tiempo suficiente para ir mas allá del diseño, es decir, para su implementación.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

La presente investigación tiene por objeto diseñar un Programa de Recursos Humanos que permita ganar competitividad a través del trabajo en equipo, utilizando para esto la metodología oriental Kaizen de mejoramiento continuo; en tal sentido, se hace necesario hacer referencia a los distintos autores que definen de manera teórica todos los aspectos que contienen tanto el trabajo en equipo, como la competitividad, así como también la descripción de la metodología oriental Kaizen.

II.1. Antecedentes De La Investigación

Chacòn Grecia. **Círculos de Calidad como estrategia para incrementar la motivación, la participación y el trabajo en equipo de los trabajadores de las instituciones bancarias.** Año: 2003.

Este trabajo de investigación tuvo como finalidad proponer la implementación de los círculos de calidad como estrategia para incrementar la motivación, la participación y el trabajo en equipo de los miembros de la Vicepresidencia de Administración de BANFOANDES; la investigación que se llevó a cabo fue de tipo descriptiva y de campo, para ello se utilizó una muestra conformada por 36 trabajadores de la vicepresidencia anteriormente nombrada.

Dicho estudio le permitió a la autora concluir que: "... el trabajo en equipo va a permitir a la organización mayor compromiso y comunicación por parte de sus empleados y gerentes... si el trabajo es realizado en equipo el compromiso por la labor aumenta..." Chacón Grecia (2003:120).

Chacón concluye también, que el trabajo en equipo ayuda a tener una comunicación mas efectiva y abierta en la organización, así como también permite que las destrezas de los miembros del equipo se desarrollen con mas frecuencia.

Esta investigación constituye un antecedente significativo para el desarrollo del presente estudio, porque en ella se destaca la importancia de la formación de equipos dentro de la organización, tanto para aumentar la motivación y participación, como también para alcanzar una mayor identificación y compromiso de los trabajadores con los objetivos y metas de la organización.

Rodríguez Wendy. **Determinación de la influencia del uso de los círculos de calidad en el cumplimiento de las normas de seguridad.** Año: 2001. Destaca la influencia del grupo de personas reunidas voluntariamente con el ánimo de participar en la identificación y solución de problemas, y tomar decisiones correspondientes al trabajo que realizan, con un enfoque de mejora continua.

En este estudio la metodología empleada se enmarca en una investigación descriptiva y explicativa que permite conocer las características de dichos fenómenos y su correlación.

En tal sentido, este trabajo concluye que “la verdadera participación no es sólo reunir a los trabajadores o escuchar sus problemáticas, ideas y soluciones; entre otra forma de intervención activa, es tomar en cuenta todo lo expresado por los miembros de la organización al momento de tomar la decisión”. Wendy Rodríguez. (2001:50).

Estos conceptos se consideran un aporte para la presente investigación, puesto que resalta la importancia de la conformación de grupos de trabajo para la mejora continua en provecho de las capacidades individuales y así obtener beneficios superiores para la organización y sus integrantes.

Araujo Maldonado, Katiushka (2000). **Factores que influyen en la participación y en el interés del recurso humano del nivel medio y operativo de la toma de decisiones y productividad de la organización.** Caso: Cuerpo de bomberos del municipio San Cristóbal.

Esta es una investigación de campo de tipo descriptiva, que estudia los comportamientos de una serie de variables a partir de una información recolectada donde es posible establecer, comparar y analizar formas de conducta y actitudes que influyen en la participación en la organización, de las personas que constituyen el universo de la población en estudio.

Se obtuvo como resultado que los factores que influyen en la motivación y participación de personal son: falta de comunicación, la toma de decisiones centralizada, baja calidad en las relaciones interpersonales, escasos conocimientos para dirigir y administrar tanto los procesos como los recursos económicos, financieros y humanos; por lo tanto todos los factores que afectan la motivación y la participación traen desinterés, baja autoestima y el bajo rendimiento en la productividad.

Este estudio es importante para la presente investigación por cuanto se evidencia la importancia de la participación del recurso humano en la toma de decisiones de la organización, ya que el no contar con una participación activa por parte de los empleados, trae desinterés, baja autoestima y bajo rendimiento en la productividad.

Florez Zambada, Ricardo. **Empowerment de los trabajadores a través de sistemas participativos.** Año: 1998. Este investigador realizó un estudio de campo del tipo experimental, elaborado en una empresa manufacturera, en la que estaba implementando un sistema de mejoramiento continuo, donde evaluó el impacto de la estrategia de trabajo participativo en el nivel de empowerment de los individuos y su relación con la productividad de la empresa.

El mencionado estudio, se basó en la conformación de 2 equipos de trabajo, uno llamado “experimental” los cuales trabajan bajo el nuevo sistema, y otro llamado “control” conformado por operarios que trabajan bajo el sistema tradicional.

Con este experimento, Florez concluyó “que el nivel de empowerment si se relaciona con la productividad de la empresa, ya que el grupo experimental se desempeñó mejor en su tarea que el grupo control, aumentando significativamente el rendimiento del primero en comparación del segundo.” (Entiéndase por “empowerment” el poder y la participación que se le da a los empleados respecto a las decisiones de la organización).

II.2. Bases Teóricas

II.2.1. Metodología Kaizen

II.2.1.1. Concepto

Según (Cane 1997), la palabra Kaizen proviene de 2 caracteres Japoneses: Kai que significa cambio, y Zen que significa bueno; al juntarse e interpretarse en una palabra quiere decir mejoramiento, a su vez, (Masaaki 1998), considera que la mayoría de las prácticas gerenciales japonesas como el control de calidad total, círculos de calidad aunado con su estilo de relaciones laborales, se pueden resumir en una sola palabra: “Kaizen”.

Kaizen es un enfoque humanista que conduce a la calidad mejorada, a mayor competitividad y productividad a través del recurso humano de la organización. Según esta metodología Cane (1997:2) indica que:

La gran fortaleza de las compañías japonesas, radica en la importancia que le dan a los procesos y no a los resultados, pues se esfuerzan para que cada integrante de la organización mejore continuamente las imperfecciones que se presentan en las diversas etapas del proceso. A largo plazo, el resultado final es más confiable, de mejor calidad, mas avanzado, más atractivo para los clientes y

menos costoso. Por tanto, mediante el Kaizen, la compañía podrá fabricar mejores productos o prestar mejores servicios a más bajos precios y brindar mayor satisfacción a los clientes.

Lo mencionado por Cane, resalta lo importante del recurso humano en las organizaciones que implementan Kaizen, ya que esta metodología está dirigida al esfuerzo que realizan las personas de la organización en optimizar los procesos antes de obtener resultados mejorados, puesto que las personas que realizan un trabajo en particular con frecuencia, son quienes conocen mejor que cualquier otra persona (incluyendo los supervisores) como se puede perfeccionar dicho trabajo y lograr los objetivos organizacionales, aumentar la competitividad y la calidad en los productos terminados para con ello alcanzar la satisfacción del cliente.

Es de resaltar que Kaizen es una metodología que abarca ampliamente calidad, creatividad, innovación, mejora, entre un vasto conjunto de factores y herramientas que inciden en las organizaciones, cuya finalidad persigue mejorar en forma continua los procesos, productos y/o servicios que respondan satisfactoriamente a las exigencias del mercado.

En tal sentido, Arias R. (2004), señala:

En el desarrollo y aplicación del Kaizen se ven amalgamados conocimientos y técnicas vinculados con administración de operaciones, ingeniería industrial, comportamiento organizacional, calidad, costos, mantenimiento, productividad, innovación y logística entre otros. Por tal motivo bajo lo que podríamos llamar el paraguas del kaizen se encuentran involucrados e interrelacionados métodos y herramientas tales como: control total de calidad, círculos de calidad, just in time, cero defectos, actividades en grupos pequeños, desarrollo de nuevos productos, mejoramiento en la productividad, cooperación trabajadores – administración, disciplina en el lugar de trabajo, SMED, poka – yoke y robótica entre otros...

Es de hacer notar lo amplio de la metodología oriental kaizen, la cual, para efectos de esta investigación no se desarrollará en su totalidad, sólo se desarrollaran los aspectos relevantes y significativos que contribuyan y sustenten el desarrollo de la presente investigación.

II.2.1.2. Origen de Kaizen

La filosofía kaizen, asume que la forma de vida laboral, social y familiar, debe centrarse en esfuerzos de mejoramiento constante, pues es algo natural de las personas humanas, en su deseo constante de superación, que ha existido a lo largo de la historia y de la evolución humana.

Para Sheila Cane (1997) el término Kaizen ha estado presente en la humanidad, pero no de forma expresa, fue como consecuencia de la segunda guerra mundial que aparece este concepto como una práctica gerencial. Luego de la derrota de Japón, Estados Unidos se interesó en ayudar a la reconstrucción del país; con un plan similar al Plan Marshall en Europa, el Gral. MacArthur contactó a expertos estadounidenses para que visitaran a Japón y le aconsejaran en su forma de actuar. Entre estos expertos, se encuentra Edwards Deming, quien era visitante asiduo de Japón y estableció relaciones estrechas con fabricantes japoneses que tenían dificultades por falta de materia prima y/o inversión.

En los años 70 muchas organizaciones japonesas se acogieron a los 14 puntos diseñados por Deming, mejoraron las empresas y su administración; y hoy por hoy, Japón está convertido en una potencia mundial con producciones de calidad y gran competitividad en el mercado mundial.

II.2.1.3. 14 Puntos de Edwards Deming

(James 1997), cita los 14 puntos de Deming, como fundamento importante para el desarrollo de las diversas teorías que han surgido de calidad y mejoramiento. Ocho de estos puntos, según Masaaki (1998) y Cane (1997), constituyen la base fundamental del surgimiento de Kaizen, ya que toca aspectos esenciales para alcanzar calidad y competitividad en las organizaciones. Estos puntos son:

1. Constancia. El principal propósito para conseguir competitividad y permanencia en el mercado es mejorar continuamente los productos y servicios de la empresa. “Deming sugiere que la constancia de objetivos significa investigación,

educación, innovación, mejoramiento continuo y mantenimiento adecuado”. James (1997: 48).

La constancia constituye según (Cane 1997) uno de los aspectos de calidad mas importantes para el desarrollo de Kaizen en las organizaciones, la búsqueda constante de los propósitos requeridos para el mejoramiento continuo de productos y servicios.

Es necesario que el mejoramiento se realice de forma continua en las organizaciones, la cual se puede lograr a través del trabajo en equipo, con capacitación y preparación constante, entre otras herramientas; puesto que el mercado en que éstas se desarrollan hoy día, cambia rápidamente, y sólo las empresas preocupadas por la mejora continua son las que logran permanecer y expandirse en el mercado, es decir, son las que alcanzan el éxito.

2. Adoptar la Nueva Filosofía. Se trata de adoptar una nueva filosofía para afrontar el cambio de la era actual, en la cual los gerentes deben tomar conciencia y responsabilidades para asumir un liderazgo participativo que les permita adaptarse exitosamente a las nuevas exigencias del entorno, en el cual el cliente es mas preocupado por adquirir bienes y/o servicios de calidad, muchas veces sin importar el precio.

Hoy día la mayoría de las organizaciones buscan producir productos y/o servicios de calidad para logra estar a la par de las más exitosas empresas; es por eso que los empresarios actualmente se preocupan por practicar en sus organizaciones metodologías de calidad, como lo son el control total de calidad, el kaizen, entre otros.

En tal sentido, la calidad transforma e integra a los trabajadores de la organización, siempre y cuando logren identificarse con la misma y tomarlos en cuenta de manera efectiva.

Los gerentes estratégicos y tácticos que quieran implementar kaizen en sus sitios de trabajo, deben mostrar y practicar un liderazgo participativo, fomentar el trabajo en equipo, integrar al personal con los objetivos organizacionales, asegurarse que el personal entienda sus roles y responsabilidades, así como también generar

ideas para cambiar las actuales prácticas y procedimientos con el fin de lograr garantizar una mejora que permita hacer frente al mercado dinámico en que se desarrollan las organizaciones hoy día.

3. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio. La calidad se debe incluir durante la fase de diseño, para realizar mejoras continuas en cada proceso de producción, planeación y servicio. La estrategia de Kaizen según León Lefcovich (2004) “no debe pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejoramiento en la compañía”.

Mejorar los estándares (niveles de calidad, costos, productividad, tiempos de espera, entre otros) significa establecer estándares más altos. Una vez hecho esto, el mantenimiento por la administración consiste en procurar que se observen los nuevos estándares. El mejoramiento continuo se logra cuando el personal trabaja para estándares más altos.

Según Harrington, (1994:27), señala una de las ventajas del mejoramiento continuo, y quizá la más atractiva para los directivos de la organización:

La gerencia debe centrar su atención en invertir los recursos para reformar los procesos críticos de la empresa que hacen que las compañías sean eficientes, efectivas y adaptables a las necesidades de los individuos, de los clientes y de la organización. Los costos indirectos pueden reducirse hasta en un 50% aplicando métodos de mejoramiento a los procesos de la empresa...

Lo mencionado anteriormente, resalta la importancia del mejoramiento continuo, no sólo desde el punto de vista competitivo y de calidad, sino de la optimización de los recursos de la empresa a fin de minimizar los costos de producción; por lo tanto, el mejoramiento continuo del sistema de producción y servicio es la forma más segura de fortalecer la competitividad general de la empresa. Si se cuida la calidad, las utilidades y los beneficios se cuidan por si solos.

Para Kaizen, la búsqueda de la mejora debe ser constante, la empresa debe ser dinámica y la administración debe inclinarse hacia la minimización de costos a través de la búsqueda por la perfección de los procesos productivos, para reducir pérdidas y productos defectuosos.

4. Instituir la formación y reformación. Se debe entrenar y capacitar diariamente en las prácticas y principios de la gestión de calidad a todo el personal, para con ello conseguir empleados preparados y capacitados, así como también mejores resultados en cuanto a calidad y costos.

En tal sentido, en opinión de Thompson (1984:25), estudioso de los círculos de calidad, con respecto a la formación y reformación, considera que:

La empresa capacita a cada uno de los empleados en las técnicas empresariales, estadísticas, y de solución de problemas; entrena a los jefes del grupo en la metodología fundamental para manejar a un grupo pequeño y en la forma de alcanzar un consenso... esto representa un compromiso formal de brindarle a los miembros de los círculos la ayuda necesaria para alcanzar su éxito.

Para la metodología oriental kaizen, es fundamental el Recurso Humano en las estrategias de negocios, reforzar los conocimientos y el entrenamiento de éste para mantener la excelencia, puesto que la gente es el único elemento que marca la diferencia entre las organizaciones en competencia, y por ello es importante brindarle orientación al personal acerca de cómo realizar sus actividades, es necesario que exista una participación activa y recíproca entre todos los niveles de la organización, así como también reforzar los conocimientos a través de planes de capacitación y adiestramiento que les permita actualizarse en el momento oportuno.

En opinión de la autora de la presente investigación, cuando se habla de calidad, se tiende a pensar primero en términos del producto; pero en realidad, para Kaizen la principal y mas importante preocupación es la calidad con respecto a las personas, puesto que si una compañía es capaz de crear personal bien preparado y

capacitado para enfrentar nuevos retos, ya está en camino de producir artículos de calidad.

5. Instituir el liderazgo. La función de los supervisores y jefes no debe limitarse a dar órdenes e impartir castigos, debe generar un liderazgo compartido y participativo, como lo indica Thompson (1984) (Anteriormente citado) que oriente, ayude a los trabajadores a desempeñarse mejor, a desarrollar de forma mas efectiva sus funciones, evitando con ello la incidencia en errores y producir productos y/o servicios de calidad.

Es necesario que los gerentes se relacionen directamente con sus empleados, para lograr con ello un clima de confianza y seguridad, que les permita a los trabajadores romper las barreras del miedo, y poder preguntar o solicitar con libertad orientación en determinado momento. Se debe crear una meta en conjunto, que involucre a todos los miembros de la organización.

6. Derribar las barreras entre las diferentes áreas de personal. Las barreras entre los diversos departamentos y niveles jerárquicos, es decir, entre los departamentos y su gente, impiden el intercambio de ideas, datos o sugerencias que promuevan el mejoramiento continuo de la organización. Se debe promover la unidad, generando así una visión a largo plazo que les permita a todos trabajar unidos por conseguir un objetivo común, logrando con ello colaboración y la detección temprana de fallas.

“Para lograr éxito con Kaizen, es necesario demoler las barreras existentes entre los departamentos y su gente...” afirma (Cane, 1997:3), puesto que ellas retardan el proceso de mejoramiento, dificulta las relaciones armoniosas entre los equipos de trabajo ya que existe desigualdad entre los miembros del equipo; pero si se eliminase las diferencias interdepartamentales, sería mas productiva y mas útil la generación de ideas para alcanzar mejoramiento continuo en la organización, es decir, se debe fomentar la unidad, ver la organización como un todo y no como la suma de sus partes.

Es de vital importancia considerar a los miembros de la organización, puesto que todo ese talento humano, en muchas oportunidades no es tomado en cuenta como ente conocedor, con capacidad de solucionar problemas, sugerir mejoras y de adaptarse a los cambios que se generen en el entorno y en la organización.

7. Instituir un programa de educación y reentrenamiento. La educación es la forma de mejorar el personal, de prepararlo y capacitarlo para enfrentarse adecuadamente los cambios y asumir nuevos retos, como lo es el mejorar continuamente los procesos que se llevan a cabo en la organización a fin de sobrevivir en el mercado que se desarrolle la organización y aumentar cada vez más la competitividad.

Harrington (1994:74), considera que:

La falta de entrenamiento casi siempre tiene resultados negativos a largo plazo. Cuando se inician los esfuerzos del equipo, el nivel de entusiasmo generalmente es tan alto que los grupos se integrarán de inmediato logrando resultados óptimos... el equipo que carece de entrenamiento y técnicas, no comprenderá totalmente la situación que trata de mejorar y no realizará la mejor combinación de decisiones.

Según lo mencionado por este autor, es vital entrenar y preparar al personal para obtener resultados óptimos, así como para entender y lograr la mejora continua en los procesos, las personas y los productos. La metodología oriental Kaizen considera que para obtener mejoras en los procesos, las personas deben estar capacitadas para saber cómo hacerlo, para asumir y combinar las diferentes alternativas, ideas y sugerencias que surjan del equipo de trabajo, de forma que seleccionen la más indicada y acertada, siempre y cuando sea en pro de la calidad y de la competitividad de la organización.

En tal sentido, la metodología kaizen considera que sólo las organizaciones que dan la misma importancia al recurso humano que a los negocios, tendrán la fortaleza suficiente para convertirse en organizaciones de primera clase y líderes del mercado mundial.

8. Actuar para la transformación. Alcanzar la calidad requiere el compromiso de todos los miembros de la organización, en especial de la alta gerencia, incentivando siempre un liderazgo participativo, basándose en equipos de trabajo, a través de los cuales se pueda alcanzar la transformación y el mejoramiento en cuanto a Calidad, procesos, productos y servicios.

En opinión de (Masaaki 1998), aunque la estrategia de Kaizen se encuentre orientada hacia el mejoramiento, su impacto en la organización puede ser limitado si las personas no participan en kaizen de forma voluntaria, sin ninguna presión específica. En tal sentido, la gerencia debe preocuparse por establecer metas y objetivos claros para poder guiar a cada persona hacia el aseguramiento de la calidad, impartiendo un liderazgo participativo y una retroalimentación efectiva para todas las actividades kaizen dirigida hacia el logro de los objetivos.

Por ello, la implementación de kaizen en el sitio de trabajo, debe ser un compromiso de todos los miembros de la organización, de la alta gerencia, con la finalidad de mejorar todos los aspectos organizacionales, en especial del liderazgo, la calidad y la competitividad.

II.2.1.4. *Kaizen y la Gerencia*

La administración al igual que kaizen, tiene dos componentes fundamentales, el mantenimiento y el mejoramiento.

El mantenimiento se refiere a las actividades dirigidas a mantener los actuales estándares tecnológicos, gerenciales, administrativos y operativos. Para kaizen, el mantenimiento se refiere a las actividades orientadas a la conservación de los estándares anteriormente nombrados a través de la disciplina, el entrenamiento y la capacitación.

Al respecto, Gómez Gras (1997:101) opina:

De nada serviría conseguir una ventaja competitiva frente a nuestros competidores, con la adecuada simbiosis puesta de manifiesto, si la empresa por si misma no es capaz de sostenerla y mejorarla en el tiempo. En este sentido, el mantenimiento de las ventajas suele depender del número distinto de fuentes específicas, internas y externas, que se poseen para sustentar las ventajas comparativas y de la actitud de mejora y perfeccionamiento constante que se incluye en la empresa.

De acuerdo con lo mencionado por este autor, es importante que la gerencia mantenga y mejore los procesos y las personas con que cuenta, a fin de continuar desarrollándose en el mercado, cada vez con mas ventajas competitivas aprovechando al máximo las oportunidades y fortalezas con que cuenta la organización.

(Masaaki 1998), indica que el primer paso en el proceso de kaizen, es establecer un ciclo “**Planear - Hacer - Verificar - Actuar**”, para con ello garantizar la continuidad de kaizen en el cumplimiento de las políticas de mantener y mejorar estándares. El **Planear** se refiere al establecimiento de un objetivo de mejoramiento, así como también de los respectivos planes de acción para llevar a cabo la mejora mencionada; el **Hacer** se refiere el desarrollo, implementación y puesta en marcha del plan. El siguiente paso del ciclo es la **Verificación**, en el cual se determina si se han cumplido los objetivos esperados, es decir, con el mejoramiento planeado, así como la continuidad del plan; y por último **Actuar**, se refiere a ejecutar y estandarizar nuevos procesos para evitar la concurrencia de errores originales e inclusive establecer metas para los nuevos mejoramientos

El mejoramiento consta de actividades dirigidas a evaluar los actuales estándares y con ello, la visión gerencial queda reducida a un supuesto: mantener y mejorar. En tal sentido, el mejoramiento puede clasificarse como kaizen o innovación. En lo relativo a esto, Masaaki, (1998:4), considera lo siguiente:

Kaizen significa pequeños mejoramientos como resultado de esfuerzos continuos...por otra parte, kaizen hace énfasis en los esfuerzos humanos, el estado de ánimo, la comunicación, el entrenamiento, el trabajo en equipo, el involucramiento y la

autodisciplina: un enfoque de sentido común y de bajo costo para el mejoramiento.

Lo mencionado por este autor, resalta lo poco costoso que significa implementar un programa de mejoramiento en la organización, tal es el caso del Kaizen, el cual se implementa con la finalidad de lograr mejoras continuas en la misma, siempre y cuando se trabaje en equipo para alcanzar mayor calidad y competitividad, logrando con ello una participación efectiva de los miembros de la organización, así como también el establecimiento de nuevos objetivos de mejoramiento, no sólo de los procesos y/o productos, sino del personal en cuanto a preparación, capacitación e identificación con la organización.

II.2.2. Calidad

Berry (1994:2), señala con respecto a la calidad lo siguiente:

La calidad no tiene relación alguna con lo brillante o resplandeciente que sea algo, ni con su costo...El cliente que compra lo que usted produce o que utiliza sus servicios tiene en mente ciertas necesidades y expectativas, si el producto o servicio satisface o sobrepasa estas expectativas una y otra vez, entonces en la mente del cliente, hay un producto o servicio de calidad.

En opinión de la autora del presente estudio, la calidad de un producto o servicio básicamente es la satisfacción de las necesidades y expectativas racionales del cliente. Los clientes, al consumir un producto o recibir un servicio, se forman un juicio respecto al mismo y no de acuerdo con los esfuerzos mancomunados y realizados para su elaboración, sino que la calidad va a depender de cuán satisfecho esté el cliente.

Todo ello, despierta en los empresarios la necesidad de satisfacer a sus clientes a través de productos de calidad, que coincidan con las necesidades y expectativas del cliente desde un punto de vista coherente, ya que las necesidades varían de un individuo a otro.

Según Masaaki, (1998:33)

...No tiene sentido comprar productos o servicios que carecen de calidad, sin importar lo atractivo que sea su precio; como tampoco tiene sentido ofrecer productos o servicios de buena calidad y precio atractivo si dichos productos no pueden entregarse a tiempo para satisfacer la necesidad del cliente, y en la cantidad que él desea. Calidad en este contexto significa la calidad de los productos o servicios. En sentido amplio, sin embargo, también hacen referencia a la calidad de los procesos y del trabajo que genera estos productos o servicios. A la primera podríamos llamarla *calidad del resultado* y a la última, *calidad del proceso*. Mediante esta definición, la calidad pasa por todas las fases de actividad de la empresa, es decir, en todos los procesos de desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios.

Toda organización que desee aumentar su competitividad y producir productos y/o servicios de alta calidad, tienen como opción desarrollar kaizen en la misma; para ello deben seguir tres reglas o procedimientos que permiten atacar directamente la calidad de los procesos, como lo son para Masaaki, (2000:15):

1. El *housekeeping*, que constituye una herramienta indispensable para la buena gerencia, en el cual los empleados adquieren y practican la autodisciplina. “Los empleados sin autodisciplina hacen que sea imposible suministrar productos o servicios de buena calidad al cliente.”

Para el desempeño eficiente de los trabajadores, es necesario disponer de un espacio físico en condiciones aptas para trabajar, limpio y ordenado; características estas últimas propias de la metodología kaizen, las cuales deben fomentarse en el sitio de trabajo para tener un desempeño eficiente y efectivo de las actividades correspondientes a cada tipo de organización.

2. La *Muda*, que en japonés significa despilfarro. En tal sentido, Masaaki (2000:17) menciona que:

Cualquier actividad que no agregue valor se considera *muda*. Las personas en el lugar de trabajo agregan valor o no agregan

valor. Esto es cierto para otros recursos, tales como máquinas y materiales...la eliminación de la muda puede ser la forma más eficaz en cuanto a costos para mejorar la productividad y reducir los costos operacionales. El kaizen hace énfasis en la eliminación del muda en el sitio de trabajo, en lugar de incrementar inversión con la esperanza de agregar valor.

Para la autora de la presente investigación, el desperdicio de los recursos, bien sea tiempo, materia prima, etc., utilizados en el proceso productivo es un indicador de ineficiencia y poca calidad, puesto que si hay calidad en el proceso la cantidad de desperdicio de recursos debe ser mínimo o nulo. El eliminar el despilfarro trae como consecuencia el incremento de la productividad.

En concordancia con lo mencionado por Masaaki, Cane (1997:6) considera lo siguiente:

El enfoque tradicional del Kaizen: (a). Analiza cada proceso hasta sus mas pequeños detalles, (b). Observa cómo puede mejorarse cada parte del proceso, (c). Examina como pueden mejorarse el equipo los materiales y las acciones de los empleados, (d). Busca como ahorrar tiempo y reducir desperdicios.

En opinión de Cane, el enfoque tradicional de kaizen, tiene como objetivo primordial el “ahorrar tiempo y reducir desperdicios”, lo cual, se logra a través de mejoras continuas en los procesos, permitiendo aprovechar tanto la materia prima como el tiempo invertido en la fabricación de determinado producto, puesto que en los procesos de calidad, los desperdicios de tiempo y de materia prima debe ser cero o estar muy próximo a éste.

Todo esto traduce mejoramientos pequeños en los procesos de la empresa, que muchas veces se acumulan de forma gradual, e incurre con ello un mejoramiento significativo de la calidad, beneficios de costos y mejoramientos en la productividad, por lo tanto mayor satisfacción del cliente.

Masaaki (2000: 18) destaca lo siguiente:

Los gerentes con mentes innovadoras tienden a recurrir a la compra de nuevas máquinas o a contratar más personal, en especial cuando las perspectivas del negocio son claras. Por otra parte los gerentes con mente kaizen han aprendido a considerar el uso de recursos humanos existentes y otros recursos para mejorar la productividad.

Lo mencionado por Masaaki destaca la importancia de utilizar en su totalidad los recursos con que se cuenta, es decir optimizarlos al máximo, sobre todo sacarle el máximo provecho al recurso humano, para con ello mejorar continuamente tanto los procesos como las decisiones asumidas por la gerencia, en vez de invertir grandes cantidades de dinero en nuevas maquinarias o mas personal.

Muchas veces la gerencia no toma en cuenta las sugerencias u opiniones de los trabajadores en la toma de decisiones, lo cual puede incurrir en decisiones poco asertivas, puesto que los trabajadores que son los que realizan cotidianamente las actividades, conocen con gran amplitud y profundidad todas las actividades y procesos que se llevan a cabo para lograr el producto o servicio final, así como las posibles formas para optimizar los procesos y recursos disponibles de la empresa

Es necesario que la gerencia lleve a cabo procesos de calidad para alcanzar un sistema gerencial ágil y eficiente, puesto que de allí, el resto de la organización desarrollará altos niveles de calidad con respecto a los procesos. En tal sentido, como se ha mencionado anteriormente, la implementación de kaizen en el sitio de trabajo es un compromiso de todos, es ver a la organización como un todo capaz de resolver los problemas en cualquier área que se le presente.

Es por ello, que debe haber un óptimo proceso de decisiones, en el cual se involucre a toda la organización, puesto que se deben emitir decisiones de calidad, que permitan a los trabajadores y supervisores, integrarse y obtener calidad en los procesos y en los resultados, adaptándose así a las nuevas exigencias del mercado, y logrando con ello trabajadores mas participativos que aporten soluciones a la organización al momento de tomar decisiones, ya que muchas veces de diversas alternativas se obtiene la mejor solución.

En tal sentido, Guizar, (1997:124) considera que:

El proceso de solución de problemas y toma de decisiones se basa en la suposición de que el éxito de una decisión depende no sólo de la naturaleza de ésta, sino también del proceso mediante el cual se ha llegado a ella. Para tomar cualquier decisión es necesario que el grupo esté dirigido por un supervisor hábil, que pueda elevar el nivel de razonamiento de sus integrantes y con ello mejorar la calidad de la solución elegida.

Guizar afirma al hecho de considerar e incluir a todos miembros de la organización en la toma de decisiones, puesto que es posible siempre mejorar la calidad de las decisiones cuando se toman en cuenta diversas alternativas y opiniones de los trabajadores.

3. La *estandarización*. Ésta es la tercera regla para la aplicación de la metodología kaizen, la cual se define como: La mejor forma de realizar el trabajo; como lo expresa Masaaki (2000: 22):

Para productos y servicios creados como resultado de una serie de procesos, debe mantenerse un cierto estándar en cada proceso con el fin de asegurar la calidad. Mantener los estándares es una manera de asegurar la calidad en cada proceso y de prevenir la reaparición de errores...

Las organizaciones deben siempre prevenir la reaparición de errores o fallas originales, ello se logra como resultado de una mejora continua y el establecimiento de estándares, que le permite a los trabajadores mantenerse en ese punto, es decir, siempre alcanzar los estándares y si es posible superarlos, pero jamás bajar de allí, puesto que de suceder esos, se vislumbra la aparición de errores y falla que ya anteriormente habían sido resueltas.

II.2.3.Competitividad

El mundo actual se encuentra envuelto en una gran ola de avances tecnológicos que dinamizan el mercado y la forma de ser, pensar y actuar de las organizaciones y de la sociedad en general a fin de satisfacer a sus clientes, los cuales están cada vez mas capacitados para discernir y decidir el producto que han de

consumir con base en la calidad de mismo y no en el precio como anteriormente se hacía.

Lo anteriormente expuesto despierta en las organizaciones la emergente necesidad de producir y/o mantener bienes y servicios de calidad, que satisfagan al cliente y creen en él un sentido de pertenencia y fidelidad con los productos ofrecidos por determinadas organizaciones; inclusive muchas de las empresas tienen que realizar afiliaciones estratégicas con otras para poder enfrentarse y adaptarse al mercado, así como para hacer las empresas más eficaces y eficientes en el ofrecimiento de sus productos y/o servicios.

Es por ello que la competitividad se ha convertido en un término casi de uso cotidiano en las organizaciones, puesto que éstas, preocupadas por tener alta calidad en sus productos, inciden directamente en una mayor competitividad en el mercado.

Una definición adecuada que determina la competitividad es la dada por Rojas (2003) en la cual indica que es: "el proceso mediante el cual la empresa genera valor agregado a través de aumentos en la productividad, y ese crecimiento en el valor agregado es sostenido, es decir se mantiene en el mediano y largo plazo..."

Esta concepción, resalta la importancia de aumentar la productividad para alcanzar mayor competencia en el mercado, este aumento se puede lograr a través de las mejoras constantes de los procesos, las cuales van dirigidas entre otras, al ahorro de tiempo y/o espacio, de materia prima, el evitar desperdicios a través de la óptima utilización del recurso, disminución de costos y mejorar la calidad, lográndose todo esto mas fácilmente con la conformación de equipos de trabajo.

A su vez, Granell de Aldaz (1997:7), luego de un estudio exhaustivo acerca del recurso humano y la competitividad en las organizaciones venezolanas, manifiesta en relación a los resultados obtenidos lo siguiente:

Poder elaborar los productos de una manera mas eficiente, tanto en términos de costo, como en satisfacción al usuario...tratar de estar a la altura de empresas internacionales que prestan el mismo tipo de servicio o producen lo mismo...ser reconocido en el mercado como líder absoluto...es la capacidad

de dar respuestas rápidas y eficientes a las demandas del mercado

Lo mencionado por Aldaz, induce a las organizaciones a pensar en términos de excelencia, eficiencia y eficacia en su personal, productos o servicios así como en sus procesos, para poder lograr ventajas competitivas que ubiquen a la empresa en un estatus de calidad y competitividad.

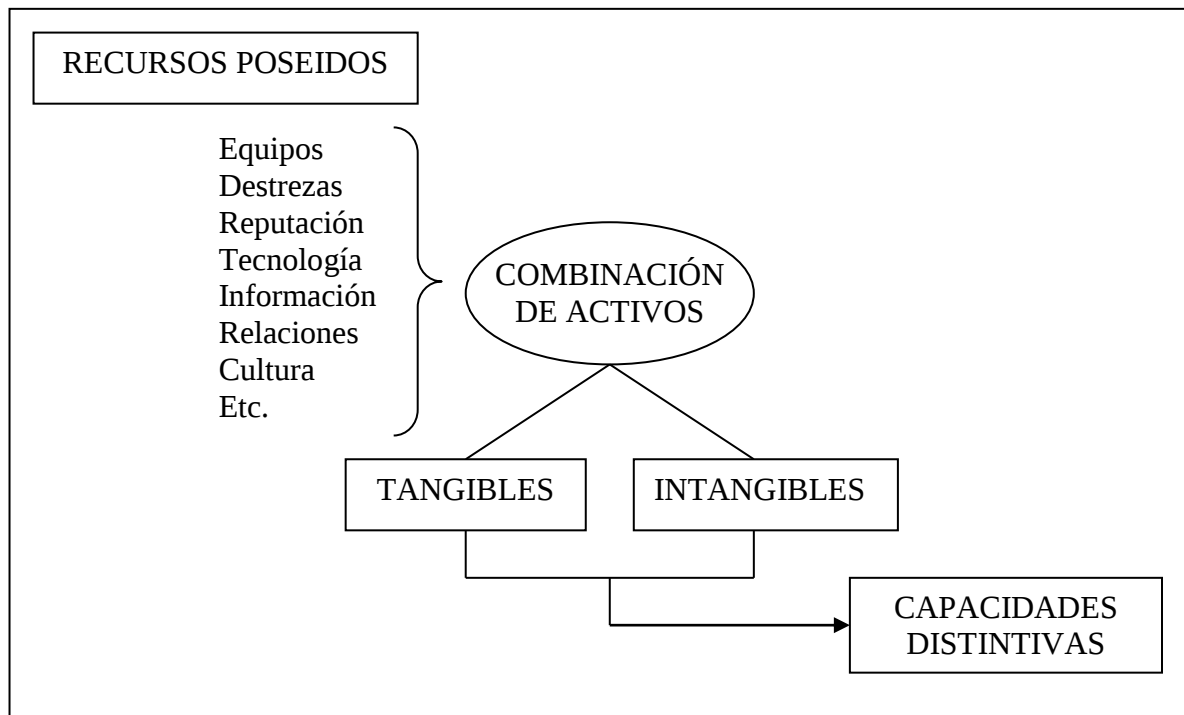
En tal sentido, Gómez Gras (1997:32) expresa:

...La ventaja competitiva puede depender tanto de recursos tangibles como intangibles y pueden ser tan diversos como: físicos, tecnológicos, humanos u organizativos. Entre esos recursos destacan según el razonamiento expuesto, los activos intangibles, puesto que son los que le confieren a la empresa que los posee una singularidad y exclusividad al ser difícilmente adquiribles, identificables o imitables para el resto de competidores...Las destrezas y habilidades de los recursos humanos desarrolladas a partir de sus conocimientos y experiencia; capacidades o dominios tecnológicos utilizados y los recursos para la innovación...resaltan que el verdadero valor de estos recursos se encuentra en la interacción que se da entre ellos y el resto de medios (activos tangibles)...

Las ventajas comparativas de una empresa competitiva serán entonces, la habilidad, la eficiencia, la capacidad, los recursos y la calidad de los productos que ofrece dicha organización, los cuales están ausentes en sus competidores o los poseen en menor rendimiento. Gómez Gras considera que para alcanzar las ventajas competitivas, es necesario combinar adecuadamente los diversos recursos con que cuenta la organización.

Para expresar más claramente las ideas anteriormente mencionadas, a continuación se presenta un esquema (ver figura No. 1), en el cual se ven vinculados todos los recursos de la empresa, desde los equipos con que cuenta, hasta las habilidades y destrezas del recurso humano con los cuales son manejados y mejorados.

Figura N°1. **HETEROGENEIDAD DE LA EMPRESA**



Fuente: Gómez Gras, José María. *Estrategias para la competitividad de las Pyme*. España, Mc Graw Hill, 1997. P. 33.

Ciertamente es innumerable la cantidad de beneficios que trae a la organización contar con personal preparado, que combine adecuadamente los diferentes recursos con que cuenta para alcanzar niveles cada vez mas altos de calidad y de satisfacción al cliente, aunado a ello, la capacidad de involucrarse con el entorno y adaptarse a las nuevas tecnologías, y no quedarse retraídos ante tanta innovación y mejora de las organizaciones con que se compite en el mercado hoy día.

El éxito en el ámbito organizacional, supone el aprovechamiento adecuado de las capacidades distintivas propias de la empresa (como es el recurso humano y la gerencia participativa), y esto es precisamente en lo que consisten las ventajas competitivas. No obstante, es importante destacar que una capacidad se convierte en ventaja competitiva cuando significa una particularidad para la empresa que la posee y logre mantenerla con la misma fortaleza a través del tiempo frente a sus competidores

En este mismo orden de ideas, es necesario aclarar a que se refiere la competitividad interna y externa. La competitividad interna tiene que ver con la capacidad que tiene la organización para optimizar los recursos disponibles, como el talento humano, la materia prima, el capital, los procesos productivos, entre otros.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado al que pertenece, en ésta se debe tomar en cuenta el grado de innovación de las empresas competidoras, la estabilidad económica, el dinamismo industrial, para así poder alcanzar un nivel de competitividad superior al del mercado, basado en nuevas ideas, nuevos o mejores productos, nuevas presentaciones y nuevas oportunidades de mercado.

En tal sentido, Hernández, citado en el VII Congreso Venezolano de Ejecutivos (1992:38), indica que “La Competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar”. Esto destaca la importante necesidad de mejorar continuamente en las organizaciones, en cuanto a su forma de ser y de trabajar, para lograr ubicarse a vanguardia de las otras organizaciones con ventajas competitivas, y lograr no sólo un alto nivel de competitividad en la organización, sino también contribuye al enriquecimiento de la competitividad en la nación entera.

Por todo lo anteriormente expuesto, la competitividad en opinión de la autora del presente estudio, viene a ser el resultado de una **mejora de calidad constante** y de innovación, que permite a la empresa alcanzar mayores índices de productividad, mayor eficiencia, ofrecer productos y servicios de mejor calidad, que satisfagan adecuadamente al cliente; lo cual obliga a los gerentes de la actualidad a adoptar modelos gerenciales de participación, de integración entre los empleados, desarrollar trabajo en equipo, para con ello alcanzar más competitividad y responder efectivamente la creciente demanda de productos y servicios de óptima calidad.

Aunado a ello, es importante destacar que la Calidad Total no es un concepto que se refiere sólo a los productos y servicios, sino que también corresponde a la mejora permanente del aspecto organizacional y gerencial, en la cual cada trabajador

independientemente de su jerarquía está comprometido con los objetivos organizacionales.

Para lograr éxito en la calidad total, es necesario que el gerente comience por educar a sus trabajadores, para obtener trabajadores mas dispuestos, con capacidad de asimilar los problemas de calidad y enmendar errores, con criterios más amplios para sugerir cambios en beneficio de la calidad y con mejor capacidad de análisis y observación de los procesos productivos.

II.2.3.1. *Mejoramiento Continuo*

A través del mejoramiento continuo se logra ser mas productivos y competitivos en el mercado, a su vez las organizaciones deben revisar y analizar constantemente los procesos que se llevan a cabo en ella, con la finalidad de mejorarlos o corregir los errores que puedan surgir en el desarrollo de los mismos, alcanzando así que las organizaciones crezcan y se expandan en el mercado al cual pertenecen e inclusive captar nuevos mercados hasta llegar a convertirse en líderes mundiales.

Según De Leon (2004), “el mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.” Con este concepto, se puede vislumbrar con mayor facilidad, la importancia del mejoramiento continuo como el camino hacia la alta competitividad y calidad.

En este mismo orden de ideas, Masaaki (1998:2) hace mención a lo siguiente:

Kaizen significa mejoramiento continuo. La palabra implica mejoramiento que involucra a todas las personas, tanto gerentes como trabajadores, y ocasiona un gasto relativamente pequeño. La filosofía kaizen asume que nuestra vida – ya sea nuestra vida laboral, social o en casa – debe centrarse en esfuerzos de mejoramiento constante.

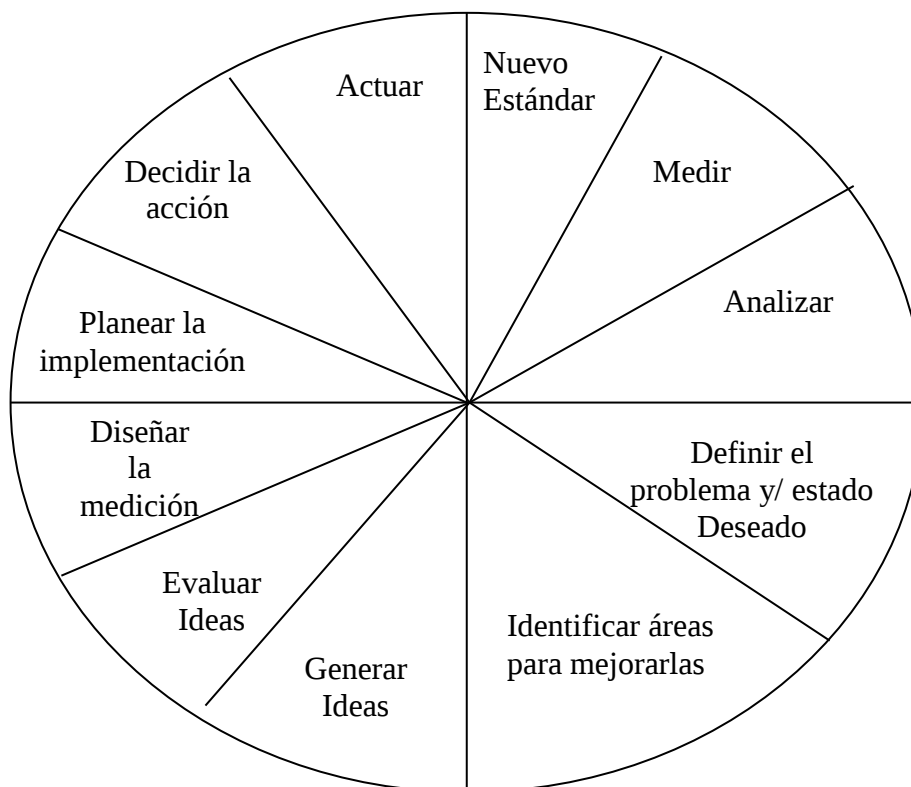
A través del mejoramiento continuo se alcanza mayor productividad y competitividad en el mercado, aunado a ello, las organizaciones deben analizar constantemente los procesos utilizados, de manera que si existe algún inconveniente éste pueda ser corregido y/o mejorado; y como consecuencia de la aplicación de esta técnica de mejoramiento continuo, las organizaciones crecerán notablemente en el mercado, expandiéndose a inclusive a otros mercados.

Entre la gran variedad de ventajas que puede traer la mejora continua, se encuentra la reducción de productos defectuosos, lo cual trae como consecuencia un menor consumo de materias primas y por ende una reducción en los costos de producción, logrando con ello productos de mejor calidad.

Para implementar kaizen en el sitio de trabajo, es necesario adaptarse a un cambio gerencial, de cultura y de la forma como se realiza el trabajo; en concordancia con esto, es importante que los trabajadores y gerentes tengan la actitud de asumir el reto y el compromiso que trae consigo el “cambiar”. En tal sentido, los gerentes a parte de practicar un liderazgo participativo, y promover el trabajo en equipo, deben identificar junto con los trabajadores las áreas susceptibles a mejoramiento, asegurarse que todos los miembros de la organización conozcan sus roles y responsabilidades, así como fomentar la generación de ideas para cambiar, con el fin de garantizar que el mejoramiento se está desarrollando de forma efectiva.

De acuerdo con esto, (Cane, 1997:12), presenta un diagrama (ver figura N°2), que permite identificar mas fácilmente el ciclo que se debe seguir para alcanzar la mejora continua.

Figura N° 2 **CICLO DE MEJORAMIENTO**



Fuente: Sheila Cane 1997. **Cómo triunfar a través de las personas**. Editorial: Mc Graw Hill. Santa Fe de Bogotá. Colombia. Pág. 12.

En relación a éste diagrama, las compañías que deseen implementar kaizen, debe involucrarse en este ciclo de mejoramiento, así como también debe asumir la responsabilidad de cumplirlo cabalmente. De acuerdo con esto, al equipo de trabajo se le debe entrenar y capacitar para que participe activamente en la implantación de kaizen y en la generación de mejoras.

Aquí básicamente se refleja el desarrollo que deben tener los equipos de trabajo en las organizaciones que implementan kaizen, es necesario que asuman un nuevo reto, medirlo, analizarlo, definir las áreas a mejorar, buscarle la mejor solución al problema a través de la generación de ideas, hasta conseguir y planear la implementación de la mejora originada por el equipo de trabajo.

Es importante destacar que no sólo la mejora continua se refiere a los procesos de la organización, sino también a la constante preparación y capacitación de los

trabajadores de la empresa, a fin de adaptarse a los cambios del mercado, y poder mejorar continuamente los procesos. En tal sentido, (Granell de Aldaz 1997:15), menciona lo referente a la capacitación de las organizaciones y los países sub-desarrollados: “Nuestras grandes debilidades parecen centrarse en el sistema educativo, la disponibilidad de una fuerza laboral bien preparada y en la disposición y destrezas para implantar programas e ideas.”

Esto primordialmente llama la atención de la presente autora, puesto que de no contar con una mejora continua desde del punto de vista de educación, capacitación y adiestramiento, será prácticamente imposible pretender implementar nuevas metodologías, como lo es en este caso de estudio “el Kaizen”, que permita a las organizaciones acoplarse a las nuevas exigencias del cliente, expandirse en el mercado, ser líderes mundiales, producir bienes y/o servicios de calidad; en pocas palabras la falta de formación educativa de manera constante condena a las organizaciones al fracaso.

A su vez, (Granel 1997:22) menciona: “no existe mejor ventaja competitiva que una buena dotación de gente bien calificada, bien preparada...”, esto refleja la importante necesidad de preparar a la gente, para contar con personal apto y capaz de producir bienes y/o servicios de calidad, así como alcanzar mejoras continuas, puesto que ello llevará a la organización a ser más competente y a marcar la diferencia en relación a sus competidores.

Las organizaciones han utilizado muchos y variados programas para aumentar su productividad, la calidad y excelencia de su manufactura y sus servicios, analizar los procesos para aumentar la eficiencia, disminuir costos y desperdicios, e incluso implantar programas para estimular el aprendizaje y formación continua de sus trabajadores...el avance de las organizaciones parece estar relacionado de alguna manera con el valor que se le da a la preparación y nivel educativo de su gente.

Lo importante de tomar en cuenta el recurso humano con que cuenta la organización, es estarlo actualizando continuamente, prepararlo para que enfrente con plena seguridad los nuevos retos que ofrece el mercado, alcanzar el éxito total de la

organización y lograr identificarse con la misma de tal forma que la consideren parte de sus vidas y pongan el máximo esfuerzo en convertirla en una empresa con grandes ventajas competitivas, y con un personal altamente calificado, capaz de adaptarse al mercado tan dinámico en el que actualmente se desarrollan las organizaciones.

En opinión de Riquezes, citado por el VII congreso de ejecutivos de Venezuela (1992:179):

...este concepto del recurso humano como centro del proceso productivo, sigue siendo bueno pero no suficiente, hoy es imprescindible que este factor central del proceso productivo sea dotado de la tecnología, que le permita a su empresa y a su país, ser competitivos a nivel mundial.

De acuerdo con lo citado por Riquezes, es de hacer notar la imperiosa necesidad de preparar continuamente al personal, de capacitarlo, a fin de ponerse a la par con las mas grandes empresas, e inclusive de lograr y superar cada ves más los estándares de producción y los objetivos establecidos por la empresa, así como también el asumir retos más desafiantes que ubiquen a la organización en un estatus elevado en cuanto a calidad y a competitividad, es decir en cuanto a satisfacción al cliente.

En relación con la metodología kaizen u otras similares, la autora de la presente investigación indica la importancia de contar con un personal altamente calificado, puesto que no se debe dejar de entrenar al trabajador porque la organización quedaría fuera del mercado en que se desarrolla, ya que las nuevas tendencias de éste último, inclinan su balanza hacia un estilo gerencial y de administración en la cual la principal importancia la tiene el recurso humano con que se cuenta. Prueba de ello, son los programas de mejora continua, los cuales están basados en la participación y el entrenamiento, así lo han indicado empresas que lo implementan, las cuales han logrado resultados inesperados, que nunca pensaron alcanzar gracias al nivel educativo y de capacitación de los trabajadores.

El aprendizaje y la capacitación es uno de los principales capitales con que cuenta una empresa para triunfar, puesto que continuamente desarrollan sus destrezas

y habilidades, logrando con ello mejor desempeño en el desarrollo de sus actividades y mayor optimización de los recursos utilizados.

Al respecto la metodología kaizen considera vital desarrollar, preparar y actualizar al Recurso Humano de la organización, puesto que es éste quien encausará a la organización por el camino de la calidad y la competitividad, de lo contrario la organización irá en dirección a la pérdida y al atraso.

A su vez, menciona Massaki (1998:125):

...Las actividades de los supervisores en las áreas de personal y de entrenamiento son las siguientes: - Informar a toda la organización sobre el estado actual de la empresa, su entorno y sus políticas gerenciales... - Preparar programas de entrenamiento de largo plazo para cada uno de los miembros... - Monitorear los calendarios y programas de entrenamiento para capacitar a los trabajadores con múltiples habilidades... - Suministrar entrenamiento en habilidades a través de capacitación en el trabajo...

Con lo anterior mencionado se puede observar la importancia que da kaizen al recurso humano, lo considera como una herramienta predoctora del éxito, pero no por si sola (estática), sino dinámica, en constante mejoramiento y capacitación. Suministrarle al trabajador las herramientas necesarias para enfrentar y superar los estándares de calidad establecidos por la organización y por el cliente es fundamental para considerar éxito en la implementación del Kaizen.

A su vez, el VII Congreso Venezolano de Ejecutivos (1992:188), concluye que: “Para hacer que el sistema productivo sea eficaz y poderoso, los patrones japoneses cuidadosamente desarrollaron una estrategia sistemática de gerencia de recursos humanos...los patronos reeducan y entrenan cabalmente a los trabajadores...”

Es importante contar con una capacitación constante, que permita a los trabajadores ser más competentes en el desempeño de sus funciones, que les permita descubrir nuevas formas de desarrollar su trabajo y de cumplir a cabalidad los objetivos y/o estándares planteados por la organización.

II.2.4. Solución de Problemas

De nada sirve una capacitación efectiva si no se consolida en el trabajo, y esto se logra mejor a través de los equipos de trabajo, en los cuales es productiva la generación de ideas para solucionar los problemas existentes en la organización así como también la búsqueda constante por una mejora en la calidad. Es de destacar que de ésta generación de ideas, es necesario seleccionar la alternativa mas adecuada, a fin de garantizar que se está en camino hacia la calidad.

En concordancia con lo mencionado anteriormente, (Holpp 2003:185) hace mención a lo siguiente: “...Tomar decisiones documentadas a través de la responsabilidad individual, del crecimiento personal y del acceso a las herramientas permiten tomar decisiones.” Esto nos indica, los grandes beneficios que trae consigo tomar en cuanto a las diversas alternativas del personal (a través de los equipos de trabajo), puesto que para asumir decisiones de calidad, se debe tomar en cuenta el talento, la responsabilidad y las herramientas que posee el recurso humano con que cuenta la organización.

El trato directo de los problemas es una buena forma de abordarlos, es la mejor manera para detectar las causas que lo provocaron y la forma adecuada para resolverlo, por lo tanto es necesario que el equipo se pregunte tantas veces como sea necesario el porqué de la falla, hasta llegar a conocer la fuente que originó el problema.

II.2.4.1. Aporte De Los Empleados

La idea de la sinergia en el trabajo en equipo, de que todo es mayor que la suma de las partes, es un concepto clave de la calidad total, donde suele promover la colaboración, el consenso, el conflicto creativo y el triunfo del equipo. El consenso para tratar puntos de vista en conflicto, es necesario para lograr un acuerdo exitoso, una decisión efectiva y creativa, que permita estimular la innovación organizacional y la creatividad.

Una de las fortalezas de utilizar equipos de trabajo es que pueden combinar las cualidades individuales mutuamente exclusivas, necesarias hoy día para dirigir las organizaciones; aunado a ello, en la ruta hacia el alto desempeño y la calidad, los miembros del equipo necesitan manejar y hacer uso adecuado en la solución de problemas, compartir información, toma de decisiones, entre otros.

Es importante destacar que los problemas en muchas oportunidades pueden verse desde un enfoque positivo, puesto que promulga la innovación y la mejora constante, para lograr corregir y prevenir posibles errores futuros.

La solución de problemas necesariamente implica el uso de estrategias (planes o esquemas) de comportamiento para la investigación, dependiendo del grado de complejidad. De acuerdo con esto, Berry (1994:57) dice:

Un equipo capacitado que trabaja en el problema apropiado y que sigue un proceso estructurado para la solución de problemas puede lograr resultados sorprendentes. En la mayoría de los casos, los resultados pueden cuantificarse financieramente, y el rendimiento sobre la inversión puede ser sorprendentemente alto...Un proceso para la solución de problemas es el camino que debe recorrer un equipo para llevar a cabo un proyecto para la mejora continua...un buen proceso para la solución de problemas constituye un trayecto de cuatro etapas: destacar el problema, analizarlo, resolverlo y hacerle seguimiento.

Berry resalta la importancia de desarrollar un proceso de toma de decisiones para la solución del problema, con la finalidad de obtener el resultado más adecuado y oportuno para la organización. En tal sentido, define cuatro etapas indispensables para una toma de decisiones efectiva, las cuales se desarrollan a continuación:

1. En primer lugar se debe hacer un diagnóstico para identificar y aclarar la naturaleza y las causas del problema; posteriormente se deben encontrar soluciones alternativas entre los miembros del equipo de trabajo, las cuales se priorizarán conforme a los beneficios y ventajas que reporta a la organización.

El principal resultado de esta fase del proceso de toma de decisiones, debe ser un diagnóstico inicial acerca del problema, el cual debe ser según Berry (1994:58):

...ser específico, evitar palabras tales como, malo, bajo o lento. Ser medible; incluir hechos, números, etc. Especificar el efecto; indicar qué está mal sin suponer una causa o solución. Identificar la brecha entre lo que es y lo que debería ser. Centrarse en el problema principal; especificar por qué es ésta una situación no deseable...

Es importante que éste diagnóstico de la situación sea realmente claro y específico, puesto que será el punto de partida para la búsqueda y selección de la alternativa más acertada y viable para la solución del problema.

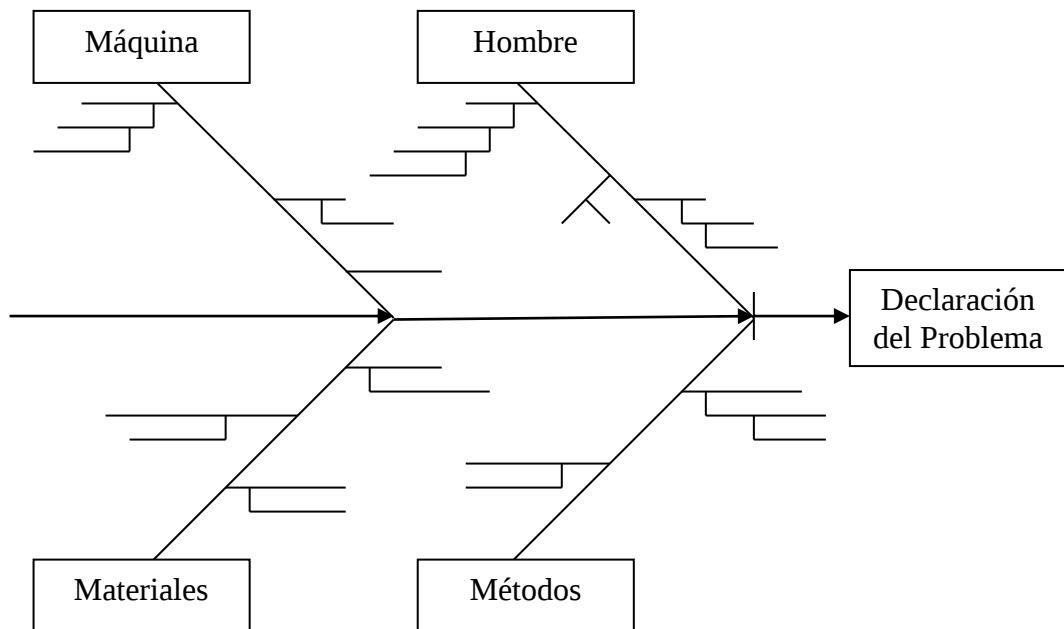
2. Una vez identificado y diagnosticado el problema, es necesario recabar la información y datos relacionado al problema en estudio, para posteriormente ser analizados cuidadosamente desde todos los puntos de vista, y si es necesario estratificar el problema hasta que sea necesario para lograr descubrir el efecto que ocasiona el problema en cuestión.

En este paso, se continúa la búsqueda de las causas que originaron el problema, pero ahora de forma más intensa. Es importante que los equipos de trabajo no confundan las causas con los síntomas, puesto que esto puede ocasionar una solución de problema ineficiente e inadecuado a lo que se pretende.

Identificar las principales causas no es complicado, todo radica básicamente en preguntar ¿Por qué? tantas veces como sea necesario hasta lograr llegar a la causa principal del problema.

3. Una vez descubierto la causa principal que originó el problema, corresponde ahora solucionarlo, con las medidas que se consideren necesarias para contrarrestar y eliminar la causa principal. En tal sentido, (Berry, 1994:60:61), propone la utilización de diagramas de Ishikawa o de causa-efecto, comúnmente llamado como espina de pescado (Ver Figura N° 3).

Figura N° 3. **DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO**



Fuente: Berry H., Thomas. **Como gerenciar la transformación hacia la calidad total**. Santa Fe de Bogotá, Colombia. Tomo III. Editorial: Mc Graw Hill. 1994. Pág. 61.

De acuerdo con este diagrama, Berry hace mención a lo siguiente:

La espina de pescado es de gran utilidad en la tarea de guiar al equipo desde la formulación del problema hasta las potenciales causas principales. Usted identifica los principales factores de la causa o agrupaciones principales, como los que aparecen en las casillas rectangulares u otros que pueden ser mas adecuados para su problema como las comunicaciones o procedimientos. Luego se reflexiona sobre todas las causas posibles y las dibuja en forma de pescado. A continuación, pregunta repetidamente por qué, e indica este resultado en las sub-espinas... Por último su atención se centrará en unas pocas causas principales que sean más probables.

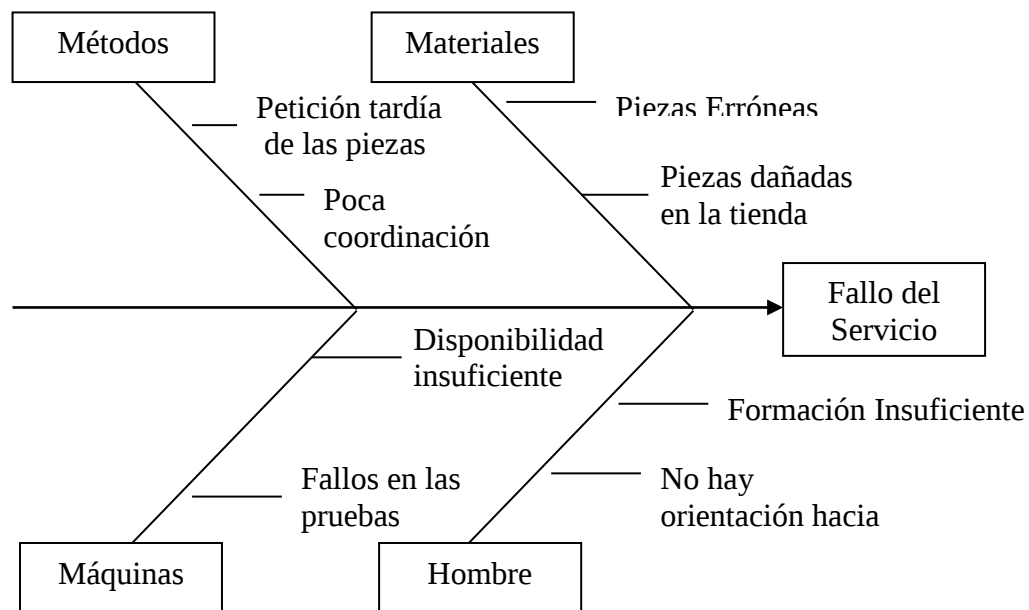
En atención a lo mencionado por Berry, la espina de pescado o diagrama de causa efecto, constituye una herramienta muy útil en la búsqueda de la solución del problema, puesto que ésta se pueden reflejar claramente diversas causas, hasta llegar a la causa original.

A su vez, James, (2000:200), considera acerca del diagrama espina de pescado lo siguiente:

El diagrama es básicamente un conjunto de ramas (máquinas, materiales, hombres y métodos) que son dibujadas sobre una afirmación específica del problema. Generalmente se evaluará más de una afirmación, por tanto se constituyen en espinas. Esto proporciona una plataforma estandarizada en la que desarrollar múltiples perspectivas sobre las causas de los diferentes problemas resaltados, normalmente referidos como un análisis de dispersión. Este diagrama puede ser aplicado de la misma forma a procesos, donde se aplica el mismo método de análisis. La tormenta de ideas (brainstorming) constituye una técnica de comportamiento básica que está detrás del análisis...

Al igual que Berry, James considera una herramienta adecuada para la solución de problemas, el diagrama de causa efecto, en el cual se ven vinculados a un problema definido con anterioridad, las posibles causas que originan el problema, así como también se vislumbra con mayor facilidad cuál realmente es la principal causa originaria del problema. A su vez, James presenta un ejemplo del uso de los diagramas de causa – efecto, el cual se muestra a continuación. (Ver figura N° 4)

Figura N° 4. **DIAGRAMA CAUSA – EFECTO CON SUB-ESPINAS.**



Fuente: James, Paul. **Gestión de la Calidad Total.** Madrid, España. Editorial: Prentice Hall. 2000. Pág.201.

Una vez estructurada la espina de pescado, es importante que el equipo de trabajo analice las acciones que deben emprenderse para contrarrestarlas, a fin de lograr la solución y la prevención de futuras fallas; los equipos de trabajo luego de la generación de ideas y acciones destinadas a la solución del mismo, pueden estudiar y analizar la efectividad y factibilidad de la acción a emprender.

Posterior a esto, luego de establecer las acciones pertinentes para el logro propuesto, conviene idear un plan de acción para la implementación de la alternativa seleccionada, la cual debe contener un estudio minucioso acerca de la misma, como lo es el estudio de costos – beneficio, el tiempo aproximado tanto para ver los resultados como para su implementación y el rendimiento que pueda tener la implementación de la misma.

4. Berry (1994:62) indica respecto al seguimiento lo siguiente:

El seguimiento abarca el establecimiento de un sistema para supervisar los resultados del cambio implantado en el transcurso del tiempo, estandarizar los nuevos procedimientos y determinar si las contramedidas pueden aplicarse con igual éxito en otras partes de la organización. Este también incluye el hacer una revisión para determinar que nos ha enseñado nuestra experiencia y qué podemos hacer con lo que hemos aprendido...abarca las ventajas que hemos alcanzado y garantiza que podamos aplicar nuevos conocimientos en cualquier sitio para beneficio de nuestros clientes.

Este constituye el cuarto paso, el cual consiste en hacerle seguimiento a la propuesta de mejora planteada en la fase anterior. En relación a éste, es importante considerar que la supervisión juega un papel preponderante en los resultados que arroje la alternativa ya implementada, así como también el control que se pueda tener sobre la evolución de la misma.

Es de destacar, que este paso, exige un cambio positivo desde el origen del problema para determinar que hemos aprendido y cuáles son los próximos cambios de problemas para solucionar. Aunado a ello, se identificará que tan beneficioso fue

la puesta en marcha de la alternativa, así como su ámbito de aplicación en la organización.

II.2.5. Adaptación Al Cambio

II.2.5.1. Aceptación Y Disposición De Los Trabajadores

En opinión de Granell de Aldaz (1997:10):

La disponibilidad de una fuerza de trabajo con un buen nivel educativo, bien capacitada, con valores y actitudes adecuadas y con una buena disposición para el aprendizaje y mejoramiento continuo es, sin lugar a dudas, el factor de competitividad en el cual descansan todos los demás.

Es preciso reconocer lo significativo del nivel educativo y de la capacitación que tienen los trabajadores, pues es en ellos en quien reposa y de quien depende la competitividad que una organización logre alcanzar, así como su nivel de productividad y rentabilidad; el aprendizaje y la mejora constante indica a las organizaciones la esencia para alcanzar calidad y competitividad.

Aparte de preparar y entrenar al personal en la organización, también reviste gran importancia el hecho de adaptar a toda la organización a nuevas metodologías que se han de implementar en la misma con la finalidad de alcanzar mayor calidad y más competitividad. De acuerdo con esto, el VII Congreso Venezolano de Ejecutivos (1992:39), considera referente a las metodologías en boga lo siguiente:

...se requiere de una transformación profunda; y de aquí este evento como punto propicio para la discusión positiva y como punto de convergencia para que comulguemos y emprendamos un plan conjunto y continuo de mejoramiento...La filosofía de la calidad produce cambios de actitud en todos los niveles de la gerencia y nos ayuda a comprender que la unión y colaboración son las claves de las empresas del futuro.

Lograr integración y participación activa de todos los miembros de la organización, permite unificar criterios y ser una sola fuerza en búsqueda de un

objetivo común, adaptándose así a los cambios a los que se someten las organizaciones que pretenden alcanzar altos niveles de calidad y competitividad.

En opinión de Granell de Aldaz (1997:23): “El mayor freno y el mayor apoyo que puede tener una empresa para ser competitiva...es su gente. La gente es percibida tanto como un freno o como un apoyo.” El apoyo y la compenetración de los trabajadores con la misión y los objetivos de la empresa, tiene gran valor, ya que como menciona Granell, la gente puede convertirse en un obstáculo para el logro y éxito en la implementación de nuevas técnicas o metodologías que permitan a la organización llegar a ser empresas sobresalientes y competitivas en el mercado.

Es preciso reconocer lo significativo de tomar en cuenta la voluntad de los trabajadores para poder adaptarse al cambio; no es cuestión de imponerles nuevas prácticas, es trabajar unidos, en equipo, voluntariamente por un objetivo común (mejorar continuamente), y seguro eso conllevará a mejores resultados que el imponer arbitrariamente pautas o reglas para el mejor funcionamiento de la organización. Si se quiere adaptar al personal de la organización a nuevos cambios, se requiere de una integración voluntaria de éstos, para lograr un cambio efectivo y beneficioso para la empresa.

II.2.5.2. Responsabilidad

Vale la pena destacar que así como se integra voluntariamente al personal, es importante también que asuman nuevos desafíos y retos, propios de mejoras en la calidad, así como también la responsabilidad de aceptar y corregir los errores y las fallas que se puedan presentar en el desempeño de sus funciones, independientemente de que se desarrollen en grupo o individualmente. En mención a esto, Cane (1997:13) considera lo siguiente:

Los valores básicos de un programa Kaizen que cada uno debe practicar en una organización son:... (b) Cada individuo debe ser capaz de aceptar los errores que cometa o las fallas que se presenten en su trabajo y tratar de corregirlas para realizar un trabajo mejor. Si no tiene la capacidad para asumir los errores, jamás se progresará...A partir de estos valores, la cultura

**kaizen crea y desarrolla gente kaizen, la cual demuestra...
voluntad de cooperación y deseo de asumir responsabilidad...**

En relación a ello, es necesario que los trabajadores asuman un compromiso responsable, que otorgue beneficios significativos a la organización, y sobre todo el deseo voluntario por responder responsablemente a nuevos retos y estándares cada vez más altos, y de igual forma mejorar continuamente los procesos y la calidad de los bienes y/o servicios que ofrece la organización.

Para Kaizen, la responsabilidad constituye un valor fundamental, puesto que a partir de la implementación de ésta en la organización, los trabajadores tendrán más participación y libertad de acción en el desempeño de sus funciones, por cuanto va a ser mayor la delegación de funciones y responsabilidades, siempre en pro y beneficio de la calidad, la mejora continua y la competitividad.

II.2.6. Participación

Hoy día nos enfrentamos a empresas con alta capacidad de competencia, con intenciones de ampliar cada vez más su campo de acción y de perfeccionarse constantemente, y todo esto gracias a la evolución, al aprender a trabajar, actuar y convivir con los demás, lo cual se consolida con la conformación de equipos de trabajo.

Actualmente la gran mayoría de las empresas exitosas a nivel mundial, llevan un estilo gerencial de participación, de trabajo en equipo, de logros comunes, y es esto principalmente lo que les impulsa al éxito y lo que marca la diferencia entre muchas otras organizaciones.

Antes de hablar en sí lo que se refiere a trabajo en equipo, es necesario hacer una clara y breve distinción entre lo que es un equipo y un grupo, ya que éstos dos vocablos suelen considerarse normalmente como sinónimos. En tal sentido, French y Bell, (1996:172) destacan que:

Un grupo de trabajo se compone de determinado número de personas que por lo general se reportan a un superior común y tienen una interacción cara a cara, que tiene cierto grado de

interdependencia en el desempeño de las tareas, con el fin de alcanzar las metas propuestas por la organización...un equipo se compone de un número reducido de personas con habilidades complementarias, que tienen un compromiso con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque, en todo lo cual son mutuamente responsables.

En tal sentido, el trabajo en equipo se basa, en un grupo de personas laborando y cooperando de común acuerdo en la consecución de un objetivo, claro está que pueden presentarse discrepancias y/o diferencias entre los miembros del equipo, siendo siempre mutuamente responsables de las decisiones que se asuman en conjunto, y es precisamente de esas divergencias que surgen alternativas variadas, buscando entre todas la mejor solución o el camino más rápido hacia el logro de los objetivos propuestos.

Este pensamiento comulga con el de algunos autores, como lo es el caso de (Cuervo Castañeda, 1992:24), cuando hace mención a lo siguiente: “Se da trabajo en equipo cuando varias personas comparten un mismo objetivo y se proponen lograrlo mediante la interacción adecuada de todas ellas...”

La principal diferencia entre una empresa y otra, ya no es básicamente su producción, ni el producto, actualmente ésta se centra en una filosofía social, en la forma como se relaciona la organización con el entorno, con el cliente externo e interno, en la capacidad de alcanzar eficiente y eficazmente los objetivos organizacionales, y fundamentalmente en la capacidad de adaptarse a los cambios y de aprender sobre la marcha; todo esto es posible si se desarrolla una cultura como equipo de trabajo. La democratización y el liderazgo tienen gran influencia en esa cultura.

La humanidad en todos sus aspectos (principalmente las organizaciones), han sido inmersas en una gran ola de cambios, las cuales, después de ser monoproductoras e inspiradas en un protagonismo individual y autocrático, pasan rápidamente (para lograr estar a la vanguardia) ha diversificar su producción y a dirigirse bajo un sistema de democracia y participación, trayendo con ello un nuevo

modelo organizacional, que incorpora un dinamismo en la producción, logrando con ello una empresa con ventajas competitivas respecto a otras empresas que siguen con modelos antiguos y tradicionalistas.

Este pensamiento de participación viene dando grandes pasos desde cualquier punto de vista, puesto que de allí surge mayor conciencia del potencial de cada individuo, mayor compromiso con los objetivos propuestos, mayor responsabilidad y sobre todo mayor identificación con la organización, así como también se considera al Recurso Humano parte vital de toda organización, del cual depende el éxito o fracaso de la misma.

Por otra parte, Borrell (2001:13) destaca que:

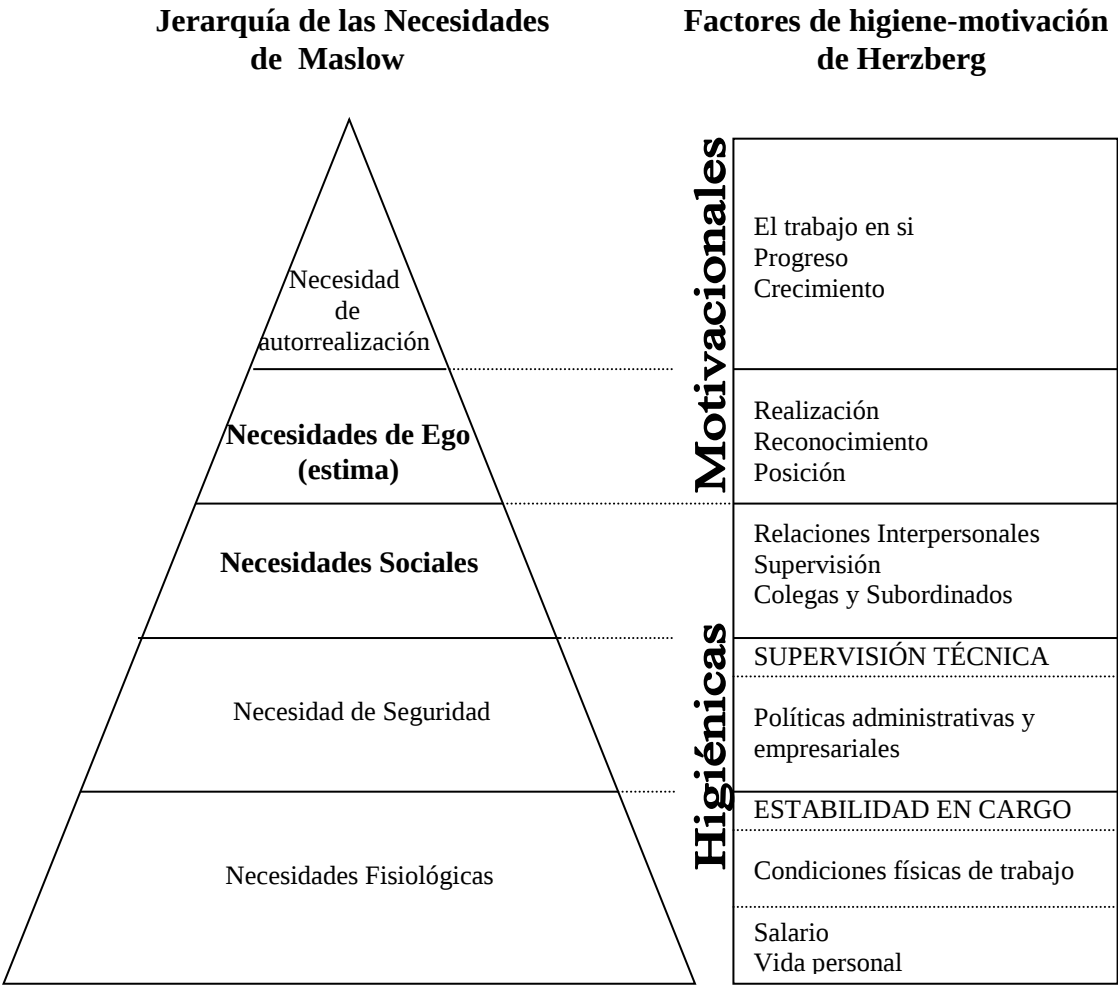
Como seres humanos necesitamos ser reconocidos por los demás, sentirnos útiles y apreciados. Por eso es una suerte poder trabajar en equipo, porque, además de ganarnos el pan, tenemos la oportunidad de enriquecernos como personas...Por consiguiente, crear un ambiente de trabajo idóneo es imprescindible para lograr cotas satisfactorias de productividad...Hay una relación proporcional entre la productividad de un equipo y el confort de cada uno de los miembros que lo integran...

El recurso humano en las organizaciones es uno de los recursos más desperdiciados, puesto que no conocen el talento con que cuentan para lograr los objetivos; como lo indica Borrell, es de vital importancia para alcanzar mayor productividad y competitividad contar con un ambiente de trabajo armonioso, el que los trabajadores se sientan reconocidos por sus talentos, tomados en cuenta, puesto que ello no sólo conlleva a mejoras en la productividad y la competitividad, sino que también permite descubrir formas más efectivas de desarrollar el trabajo, cómo lograr mayor calidad, tanto en los procesos desarrollados por la organización como en las capacidades y talento humano con que cuenta la organización.

Todo ello evidencia la necesidad de incluir al Recurso Humano en todo lo concerniente al desarrollo y funcionamiento de la organización, capacitarlo y mas aún reconocer los logros que tienen los individuos dentro de la misma, así como también

los alcanzados en equipo, para con ello fomentar la participación, el reconocimiento individual, el compañerismo, entre otras, las cuales son necesidades básicas de todo ser humano, el ser sociable y tener estima (Realización reconocimiento, posición dentro de la sociedad), es decir, el trabajar en equipo permite satisfacer principalmente dos necesidades, de acuerdo con los enfoques de Herzberg y Maslow (Ver figura No. 2).

Figura No.5. Cuadro comparativo de las necesidades de Motivación de Maslow y Herzberg.



Fuente: Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Colombia, McGraw-Hill, 1996, p. 57.

Como se observa en este cuadro comparativo, existen necesidades sociales, a las que corresponden las relaciones interpersonales, la supervisión, la participación entre colegas y subordinados, y esto se puede satisfacer a través de un trabajo en equipo efectivo, donde se compartan responsabilidades y logros, donde participen tanto supervisores como subordinados, donde todos estén orientados hacia un fin común.

Aunado a esto, también se presenta la necesidad motivacional de Ego, también llamada de estima, la cual se conforma por la realización personal, de reconocimiento, y de una posición tanto en la organización como en la sociedad (estatus). Todo esto es posible lograrlo a través de un trabajo en equipo, ya que el desempeño del mismo, le permite al trabajador expresar y desarrollar sus habilidades en situaciones específicas frente a los demás, y ser reconocido por el resto del grupo y por sus supervisores de acuerdo con el logro obtenido; así como también le permite realizarse como persona, puesto que en un equipo de trabajo cada uno de los miembros plantea su punto de vista y de común acuerdo dan una solución triunfadora, la cual se conformó el aporte valioso de cada uno de sus miembros.

II.2.6.1. Relaciones Interpersonales

Chiavenato, (1994:66) considera que la comunicación es esencial para lograr cualquier transformación en las organizaciones, en efecto menciona:

La comunicación interpersonal constituye el área más importante cuando se estudian las interacciones humanas y los métodos de aprendizaje del cambio de comportamiento o de la influencia en el comportamiento de las personas; es un área en la cual el individuo puede hacer mucho para mejorar su eficiencia y en la cual se presentan mayores conflictos y malentendidos entre dos personas, entre miembros de un grupo, entre grupos y aún en la organización como sistema. Existe una estrecha relación entre la motivación, percepción y comunicación.

De acuerdo a lo mencionado por este autor, la comunicación reviste gran importancia al momento de pretender implementar nuevas prácticas gerenciales, como lo es en éste caso de estudio el kaizen. A su vez, se destaca el papel preponderante de las relaciones interpersonales como una motivación para el mejor desempeño de las funciones de los individuos, lo que conlleva gradualmente al aumento de la productividad y mejor aprovechamiento de los recursos utilizados.

Por su parte, Cane (1997:36), indica:

La comunicación es el medio por el cual se transmiten las ideas y la información; en consecuencia, la comunicación efectiva sólo existe cuando la transmisión es clara y el receptor entiende el mensaje con la misma exactitud con que éste se envía, lo cual implica que es un proceso de doble vía y que no sólo es importante hablar sino escuchar...la comunicación efectiva se fundamenta en el respeto y la igualdad entre las partes que la comunican, de modo que se garantice una recepción clara. Es clave recordar que uno de los valores básicos para el funcionamiento del kaizen es: Confianza y respeto para cada individuo.

Lo mencionado por Cane, destaca la importancia de revisar las comunicaciones de la organización de forma sistemática tanto internas como externas, para lograr con éxito la implementación del kaizen. Con una comunicación efectiva entre gerentes y trabajadores, así como de ellos entre sí, es lo que permite alcanzar más involucramiento de los empleados con la organización, así como mayor aporte para la mejora continua de la misma. Es claro que donde la comunicación se rompe, no puede haber mucho compromiso de la fuerza laboral en las metas de la organización., y esto se puede lograr sólo si existe comunicación efectiva entre ambos bandos para construir relaciones de confianza y unidad.

En una organización orientada hacia la calidad, la comunicación es una necesidad absoluta, ya que en gran parte la gestión de calidad se basa directamente en la información compartida. La información no puede ser compartida eficazmente si la información disponible no es comunicada en el momento oportuno y de la forma adecuada.

Para crear eficacia en los procesos internos en la organización, es necesario que exista una interacción apropiada entre los miembros de la organización, para transmitir adecuadamente los conocimientos e información requerida para adaptarse al nuevo sistema gerencial.

Aunado a ello, las organizaciones orientadas hacia la calidad, deben integrar eficientemente a los gerentes y trabajadores para crear un clima de igualdad, en el que se comparta un objetivo común y en el que se tome en cuenta la participación y opinión de los trabajadores para lograr asumir las decisiones mas acertadas que conduzcan a la organización al éxito total.

Cuervo Castañeda (1992:31) considera que:

Siempre encuentro algo que aprender de todas las personas con quienes me relaciono, cualesquiera sea su nivel social o de conocimientos...Ello resulta realmente cierto cuando la relación interpersonal se da con la suficiente apertura y receptividad; vale decir con la mínima dosis de humanidad que permita aceptar la posibilidad de mayores y mejores conocimientos y experiencias...

En atención a esto, Castañeda destaca uno de los principales beneficios de las relaciones interpersonales, es decir, cuando se logra una interacción adecuada entre todos lo miembros de la organización no sólo se trasmite mejor la información y se trabaja mancomunadamente por un objetivo común, sino que se aprende de los demás, se complementan las habilidades y destrezas de todo el personal, se intercambian conocimientos y diferentes formas de trabajar, las cuales en muchas oportunidades pueden contribuir al mejor desempeño de las funciones de los distintos trabajadores de la organización.

Es importante destacar, que la conformación de equipos (como se ha mencionado anteriormente), constituyen un paso hacia el éxito y mejora continua de las organizaciones orientadas a la calidad. No obstante, la conformación de equipos fortalece indudablemente las relaciones interpersonales dentro de la organización,

pero es de hacer notar que los gerentes deben confiar en el éxito que traerá consigo la conformación de equipos de trabajo.

De acuerdo con esto, Lawrence Holpp (2003:67) hace mención a la actitud que deben asumir los gerentes con respecto a los equipos de trabajo, indicándoles:

...la verdadera participación administrativa es como el talento o la fe: o se tiene o no se tiene...La causa más común que hace que los equipos fracasen es...que los directivos y supervisores, en realidad no creen en los equipos y tienen miedo a seguir adelante con algo que les parece una filosofía descabellada e imposible de poner en practica.

Pocas organizaciones reconocen las grandes ventajas que trae la conformación de equipos de trabajo, y no sólo desde el punto de vista productivo y de competitividad sino desde el punto de vista de aprovechar el recurso humano con que se cuenta, así como también motivar al personal (puesto que a través de la conformación de equipos, los trabajadores se sienten parte importante de la organización), y con el desarrollo de este sistema participativo, se crea un clima de trabajo mas armónico y apto para el desempeño de las respectivas actividades.

A su vez, (Cane 1997:42) comenta: “En una organización kaizen, los gerentes siempre están visibles y son muy accesibles al personal con que trabajan. Si el gerente está en contacto permanente con su equipo, viendo que hace y pidiendo sus opiniones, es más probable que se desarrolle una buena relación.”

Lo mencionado por Cane, responde a la necesidad de fomentar un ambiente de igualdad entre todos los miembros de la organización, ya que con esto facilita notablemente el mejor desarrollo de las actividades, permite que fluya con mayor naturalidad la opinión y/o sugerencias del personal hacia las decisiones en pro del logro de los objetivos y de alcanzar mayor competitividad y calidad.

II.2.6.2. Liderazgo Participativo

Perry y Skiffington (2002:177) indican que:

...La investigación sugiere que la modificación del estilo de liderazgo es una condición necesaria, pero no suficiente, para la mejora organizativa, debe ir acompañado de un coaching para comunicar el estilo de liderazgo a los empleados. Además el mismo estudio ha descubierto que los empleados necesitan formación... específico para identificar y responder a diferentes estilos de liderazgo...

Entiéndase por coaching: es esencialmente una conversación, es decir, un diálogo entre un tutor y un pupilo en un contexto productivo y orientado a los resultados.

Mediante la comunicación horizontal, entendida como la que se ubica en niveles organizacionales iguales o similares, se logra la integración efectiva entre el personal, la cual garantiza el desarrollo de un trabajo coherente, orientado hacia objetivos comunes, promoviendo con ello, la participación, la iniciativa e innovación, obteniendo como resultado de ello una actitud constructiva.

El liderazgo constituye una de las condiciones más importantes para gerenciar exitosamente las organizaciones. Es necesario incentivar e impulsar conductas de liderazgo, a fin de contribuir al cambio organizacional, orientado hacia la calidad, la delegación de responsabilidades, autoridad, creatividad, entre otras necesarias para la formación integral de cada uno de los miembros de la organización, comprometido con sus objetivos y políticas, para impulsarlo al cambio que se requiere hoy día..

El VII Congreso de Ejecutivos de Venezuela (1992:39), se hace mención a lo siguiente:

La filosofía de la calidad produce cambios de actitud en todos los niveles de la gerencia y nos ayuda a comprender que la unión y la colaboración son las claves de las empresas del futuro. La individualidad no debe ser promovida ni estimulada, ya que todos los elementos de una empresa son valiosos y deben participar.

La participación en las organizaciones es primordial para alcanzar el éxito de las mismas, ya que las personas aparte de sentirse identificadas con la organización y

luchar por ella, aportaran con su participación mejoras en la forma de ser y de actuar, que muchas veces los gerentes por sus ocupaciones y/o funciones no logran ver tan fácilmente como cualquier otro de los empleados, además contribuyen a alcanzar un clima armónico, agradable, en el que el trabajo se hace de forma grata, ayudando unos con otros al desarrollo de las actividades, a ser un gran equipo en búsqueda de la calidad y competitividad.

(James, 2000:81), afirma que “los individuos que han participado en el desarrollo de todas las acciones de calidad y en el plan de calidad apropiado para su nivel, aplicarán el plan más eficazmente ya que están comprometidos...” Un liderazgo participativo y compartido, conlleva a un conjunto de factores y procedimientos propios que permiten crear un ambiente de comprensión, libertad, respeto y creatividad, en la cual los programas de mejora que se planteen serán implementados con éxito, puesto que los empleados de la organización se sienten identificados y comprometidos con la implementación efectiva de éste.

A su vez, R. Wayne y Noe (1997:275), considera respecto a la participación del personal en la organización lo siguiente:

El valor de involucrar a más personas en el proceso de toma de decisiones se relaciona principalmente con la productividad y el estado de ánimo de los empleados. Una mayor productividad puede ser el resultado del estímulo de ideas y el fomento de un mayor esfuerzo corporativo. Es frecuente que los empleados que se sienten participantes desde el punto de vista psicológico, respondan a los problemas compartidos con sugerencias innovadoras y con esfuerzos desusadamente productivos.

De acuerdo con lo mencionado por estos dos autores, cabe la pena destacar dos acotaciones importantes. En primer lugar, las ventajas que recibe el individuo que se siente parte de la organización, es decir, que participa, entre las cuales está un mayor grado de motivación y ánimo para el desempeño de sus funciones, así como también cierto grado de reconocimiento por parte de la organización, es probable que

desarrolle su trabajo con mas ganas y genere mayor cantidad de ideas para la toma de decisiones.

En segundo lugar, es evidente el creciente aumento de la productividad una vez que se toma en consideración al personal, puesto que, como se menciona anteriormente, se siente incluído en las cuestiones de la organización, empieza a preocuparse por ella y por su bienestar, la siente parte importante de su vida, por lo tanto se esfuerza más para impulsarla a alcanzar altos niveles de competitividad, productividad, rentabilidad y calidad.

Por otra parte, Gómez Gras, (1997:33), considera que "...podemos concluir una serie de características y pautas culturales que han sido señalados como comportamientos favorecedores de la competitividad...pudiendo destacar: - liderazgo motivador emanado por el empresario.- Aprovechamiento de la información y de su comunicación oportuna a los interesados..."

En relación a ello, es evidente, que el empleo de incentivos (como lo es el liderazgo motivador y participativo, y comunicación efectiva), impulsa inevitablemente a la competitividad empresarial, puesto que es más probable que utilicen correctamente los recursos, aparte de aprovechar la información oportunamente para desempeñar mejor los procesos y funciones en la consecución de los objetivos organizacionales.

Al respecto, Massaki (2000:45) expresa que: "Mantener kaizen en la estructura gerencial superior requiere empleados comprometidos. Los trabajadores deben estar inspirados para desempeñar sus funciones, sentirse orgullosos de sus empleos y apreciar el aporte que hacen a su empresa y a su sociedad."

En tal sentido, el liderazgo es una influencia interpersonal, ejercida en una situación específica con la finalidad de lograr un objetivo común, conseguir un equilibrio en al toma de decisiones y comprometer voluntariamente a todos los miembros de la organización en el camino hacia la calidad, aunado a ello, permite tomar en consideración la opinión de los trabajadores, con la finalidad de integrarlos a la misión de la organización e impulsarlos al aprecio y estima de sus sitios de

trabajo, incurriendo con ello en mas motivación y por ende mejores niveles de productividad.

(Lawrence Holpp, 2003:66), menciona acerca del trabajo en equipo lo siguiente: “La esencia de trabajar con cualquier equipo – concluyó – es explicar las reglas, prepararlos en las técnicas más básicas y luego dejarles actuar, dirigiendo desde la banda cuando sea necesario...”

Es evidente el liderazgo participativo cuando se da trabajo en equipo. En tal sentido, para la metodología oriental kaizen la conformación de equipos constituye una base fundamental para lograr el mejoramiento continuo, así lo expresa Cane (1997:92) cuando dice:

...El trabajo en equipo puede proporcionar a una organización la manera de aprovechar mejor los recursos. Por consiguiente los equipos son una estructura fundamental para las organizaciones que deseen adoptar los principios del kaizen, y a su vez hace una importante acotación, la cual cito a continuación:

La gerencia...debe comprometerse en la idea de lograr mejor desempeño en los negocios mediante el empleo efectivo de los equipos; de lo contrario, se obtendrán pocos beneficios del trabajo en equipo. Cuando los equipos están bien establecidos y orientados con claridad, se ha comprobado que originan: mayor productividad, más nuevas ideas, mayor satisfacción y motivación del empleado, desempeño elevado y uniforme...

Lo anteriormente expuesto, pone de manifiesto la necesidad de crear equipos de trabajo, ya que traen consigo innumerables ventajas y beneficios a la sociedad entera, en diversos ámbitos, no sólo en el ámbito empresarial, ni en la guerra, ni obedecen solamente a la necesidad de tener éxito en un mercado competitivo, sino también en el ámbito psicológico, social, entre otras; y lo mas importante, mantiene al personal satisfecho, motivado y productivo, lo cual permite alcanzar con mayor prontitud mayor producción, mejoras continuas, y por ende mayor competitividad en el mercado en el cual se desarrolla la organización.

Masaaki, (1998:9), también hace referencia a la importancia de la conformación de equipos, en tal sentido menciona:

Una estrategia Kaizen incluye actividades de grupos pequeños: grupos informales, formales, voluntarios; grupos que se originan dentro de la empresa para llevar a cabo tareas específicas en un ambiente de taller. El tipo más popular de actividad de grupos pequeños son los círculos de calidad. Diseñados para tratar no sólo problemas de calidad, sino también aspectos como costos, seguridad, productividad, los círculos de calidad pueden orientarse como actividades kaizen orientadas a grupos. Los círculos de calidad han desempeñado un papel importante en el mejoramiento de la calidad de los productos y la productividad...

Este autor resalta el gran beneficio de los equipos de trabajo (los cuales llama círculos de calidad), no sólo para la implementación eficaz de Kaizen, sino para atacar directamente los problemas de calidad, de optimización de materia prima, productividad, todo ello conlleva, a un logro efectivo del mejoramiento continuo, aparte de permitir, como se menciona anteriormente, contar con un personal motivado, integrado y generador de ideas y de soluciones a los problemas que se presenten en la organización.

Es importante el liderazgo cuando se da trabajo en equipo, en relación a ello, el Instituto Universitario de Mejoramiento Profesional del Magisterio (IUMPM:1987:80) hace referencia a lo siguiente: “El líder democrático fundamenta su actividad en la cooperación libre y en la libre participación de todos y cada uno de los miembros del grupo en las actividades colectivas relacionadas con los objetivos que persigue la agrupación...”

Lo mencionado anteriormente destaca la función principal de un líder democrático, según el cual, se debe crear un clima de respeto y participación, en relación a la consecución de los objetivos propuestos por el equipo de trabajo.

De igual forma es de hacer notar, que la compenetración e interrelación de los miembros del equipo, permiten trabajar de forma más armónica y más productiva, puesto que es mayor la generación de ideas y más acertada la toma de decisiones.

II.2.7. Compromiso

II.2.7.1. Establecimiento y Logro de Objetivos

Lo que hace realmente eficiente y eficaces a los equipos de trabajo, es su capacidad para unificar criterios en búsqueda de un objetivo común, por ello, es de vital importancia en el desarrollo de trabajo en equipo, tener un establecimiento de metas y objetivos claros, saber a dónde se quiere ir, es la mejor dirección que puede tener el equipo. En tal sentido, la clave de un trabajo en equipo eficiente y eficaz, dependerá del sistema de cómo se lleve a cabo el desarrollo del mismo; en este sentido, el autor Parker Citado por French y Bell, (1996:173), estudiando varias teorías y compactándolas con sus ideas, elabora una lista de las características que se deben tomar en cuenta cuando se habla de un equipo efectivo, las cuales se mencionan a continuación:

- Un propósito claro (una visión, misión, meta o tarea, y un plan de acción definidos y aceptados).
- Informalidad (Informal, cómodo y relajado).
- Participación (mucha discusión, se anima a todos para que participen)
- Escuchar (los miembros emplean técnicas efectivas para escuchar, tales como interrogatorios, parafraseo y recapitulación)
- Desacuerdo civilizado (el equipo se siente cómodo con el desacuerdo; no evita, allana ni reprime el conflicto)
- Toma de decisiones mediante un consenso (hay un considerable acuerdo a través de discusiones, se evitan las votaciones)
- Comunicaciones abiertas (los sentimientos son legítimos, hay muy pocas agendas ocultas)

- Roles y asignaciones de trabajo claro (expectativas claras y un trabajo dividido en forma equitativa)
- Liderazgo compartido (a pesar de que hay un líder formal, todos participan en conductas de liderazgo efectivas)
- Relaciones Externas (el equipo le presta atención al desarrollo de relaciones, recursos y credibilidad externos)
- Diversidad de estilo (el equipo tiene un amplio espectro de procesos de grupo y habilidades de sus tareas)
- Autoevaluación (el equipo se detiene periódicamente para examinar lo bien que está funcionando).

Éstas características vitales para un equipo de trabajo efectivo, vislumbra una de las principales necesidades para lograr éxito en el desarrollo del mismo, que es el establecimiento de objetivos y metas claras y posibles de alcanzar.

A su vez, (Hartzler y Jane 1999:112), considera que: “Las actividades de fijación de metas tienen por objetivo especificar lo que se va a lograr y quien va a conseguirlo en un tiempo previamente determinado...” En concordancia con esto, es significativo acotar que el equipo de trabajo debe saber lo que quiere alcanzar, y en que tiempo lo va a lograr, puesto que se deben establecer claramente los pasos a seguir para la consecución del objetivo o la meta final, que en este caso de estudio es la mejora continua para alcanzar mayor competitividad.

En tal sentido, Fred (1988:184) menciona lo siguiente: “Los objetivos fijados con claridad producen múltiples beneficios; suministran dirección, permiten sinergia, colaboran en la evaluación, reducen incertidumbre y los conflictos, estimulan la realización y ayuda...sin objetivos, una organización es como un barco a la deriva.”

De acuerdo con esto, es importante establecer metas y objetivos claros, que permitan guiar adecuadamente el trabajo del equipo, es importante saber que se quiere y a donde se va, así como determinar la forma de alcanzar las dos anteriores.

Cane (1997:98) opina:

El éxito de un equipo depende de que el propósito sea claro, adecuado y aceptado por los mismos. Cuando no existe un propósito bien definido ni una meta que las personas deban alcanzar, es necesario que el equipo tenga una visión muy clara, la cual debe reflejar la visión total de la empresa...Es esencial que el equipo establezca sus propias metas, pues podría resultar contraproducente...No obstante, el grupo puede ir mas allá de sus propósitos iniciales si se le brinda motivación, educación y apoyo externos.

En atención a esto, la fijación de objetivos y metas es un paso indispensable si se quiere lograr éxito en el equipo de trabajo; es necesario relacionar esas metas y objetivos con el propósito general de la empresa, que en este caso de estudio es el mejoramiento continuo para lograr más competitividad. Aunado a ello, es de hacer notar que una vez que el equipo reciba capacitación constante, apoyo y asesoría por parte de personal altamente calificado para ello, de seguro lograrán romper e ir más allá de lo establecido inicialmente

II.2.7.2. Supervisión

La supervisión en cualquier organización, debe entenderse como orientación profesional y asistencia técnica suministrada por el personal capacitado en el campo gerencial, a fin de que la organización alcance en proceso, la calidad de gestión necesaria para cumplir con los objetivos organizacionales.

Es evidente que nadie se atreva a señalar de innecesario o irrelevantes las acciones correspondientes a la supervisión, porque ninguna tarea a emprender, por pequeña que sea, esta exenta de seguimiento, control y evaluación en su proceso y resultado.

En tal sentido, Chacón (1986: 281), define la supervisión como:

Un proceso continuo y dinámico cuyo objetivo primordial es el de contribuir al mejoramiento de la calidad del proceso...en función de sus fines, y por medio de un plan definido de acción

desarrollado mediante el establecimiento de unas buenas relaciones humanas.

Ante este hecho, se concibe el proceso de supervisión como el logro de la excelencia en las organizaciones, cuando se realiza mediante un plan definido que involucre entre otras cosas, las buenas relaciones humanas.

Es preciso en este caso destacar que, la acción supervisora bien tratada y administrada, harán posible el logro de los propósitos de la misma a través de la acción sistematizada y continua de todos aquellos factores que en forma directa e indirecta inciden en el proceso de mejoramiento.

En opinión de Bravo E. (1982:23):

La supervisión es la acción orientadora y de ayuda técnica, científica y humana que se aplica a un trabajo para llegar al mejor logro de sus objetivos; en sí se refiere a una manera más profunda de observar, estudiar con análisis las situaciones con el objeto de aplicar los correctivos apropiados y oportunos.

Es así como el rol del supervisor frente a ésta función se reviste en una relación de ayuda y orientación, en lo cual hay una exploración conjunta en un ambiente de confianza, libre de tensiones y autoritarismo, es así como dos personas se encuentran para pensar acerca de cómo dar las mejores herramientas para lograr la calidad.

A su vez, (James, 2000:140), considera respecto a la evaluación lo siguiente: "Evaluación centrada en el rendimiento individual y de grupo. Esto se logra a través de la adhesión de las normas de grupo, fortaleciendo las interdependencias y la estructura y mediante distintos mecanismos de feedback"

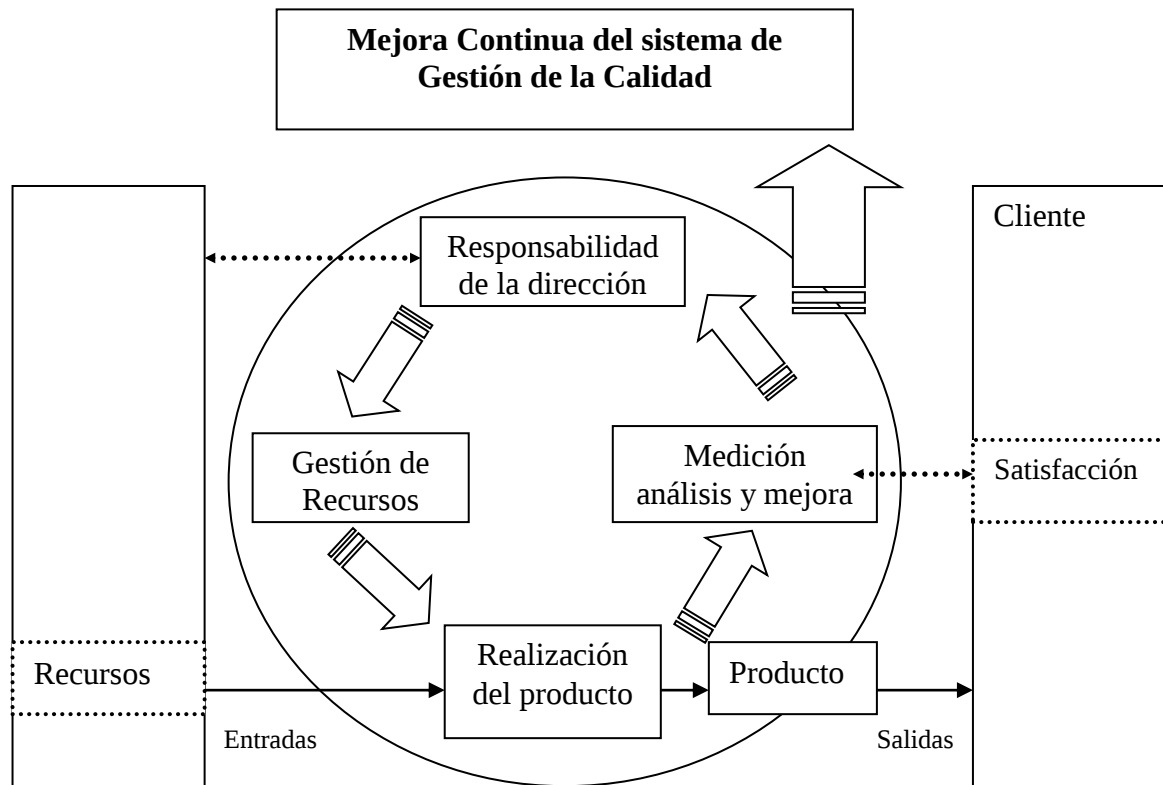
II.3. Marco Legal

La norma COVENIN – ISO 9001:2000, Sistemas de Gestión de Calidad (Numeral 0.2 y 8.5.1), señala en cuanto a la mejora continua lo siguiente:

0.2. ...El modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos que se muestra en la figura 1 ilustra los vínculos entre los procesos presentados en los capítulos 4 a 8... el modelo mostrado en la figura 1 cubre todos los requisitos de esta norma internacional, pero no refleja los procesos de una forma detallada.

Nota: de manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como “Planificar – Hacer – Verificar – Actuar” (PHVA). Puede definirse brevemente como: Planificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización. Hacer: Implementar los procesos. Verificar: Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados. Actuar: Tomar decisiones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Figura N° 1. **MODELO DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD BASADO EN PROCESOS**



Fuente: Norma ISO 9001 versión 2000. P. vii.

Lo mencionado y graficado en éste numeral, describe prácticamente los pasos para la implementación de kaizen en las organizaciones, puesto que para kaizen, mantener y mejorar es una de las funciones principales, las cuales se logran a través del proceso Planear – Hacer – Verificar – Actuar; ello trae como consecuencia la detección de fallas, así como la búsqueda de posibles soluciones para alcanzar estándares cada vez más altos en cuanto a calidad se refiere, lo cual trae como consecuencia la satisfacción del cliente y por ende posicionamiento en el mercado (por la producción de calidad), incurriendo así en un aumento significativo en la competitividad.

A su vez, se plantea la necesidad de mejorar constantemente (lo cual constituye el objetivo principal de kaizen), cuando se menciona:

8.5.1. La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por dirección...

Lo mencionado en ésta norma, indica la imperiosa necesidad de mejorar continuamente el sistema de gestión de calidad, el cual centra su objetivo en la calidad. Es de hacer notar que ésta calidad, de acuerdo con la presente investigación, se refiere a la calidad en los procesos para obtener productos de calidad, es decir, mejora en los procesos antes que en los resultados.

De ésta manera, la implementación de kaizen en la organización, no sólo permitirá aumentar la competitividad y productividad, sino que incurrirá en mejoras a la calidad, lo cual conlleva al cumplimiento de la norma ISO 9001:2000, la cual está certificada en Preacero Pellizzari, por tanto se debe respetar y cumplir a cabalidad.

II.4. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
METODOLOGÍA KAIZEN	Calidad	Calidad en los procesos	1-2
		Calidad en las decisiones	3
	Competitividad	Mejora Continua	4-5
		Aporte de los Empleados	6-7
	Solución de problemas	Aceptación y disposición de los trabajadores.	8-9-10-11
		Responsabilidad	12-13
	Participación	Relaciones Interpersonales	14-15
		Liderazgo compartido y participativo	16
	Compromiso	Establecimiento y logro de los objetivos	17-18-19
		Supervisión	20-21

II.5. DEFINICION DE TERMINOS

SINÉRGIA: Factor producido cuando es mas el todo que la suma de sus partes. Cuando un sistema complejo esta compuesto de un gran número de partes que interactúan entre sí de una forma no sencilla.

EQUIPO: Número reducido de personas con habilidades complementarias, que tienen un compromiso con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque, de todo lo cual son mutuamente responsables.

TRABAJO EN EQUIPO: Se da trabajo en equipo cuando varias personas comparten un mismo objetivo y se proponen lograrlo mediante la interacción adecuada de todas ellas.

OBJETIVOS: Fines hacia los que se dirige la actividad.

PARTICIPACIÓN: Es el involucramiento psicológico de las personas en situaciones de trabajo en equipo.

LIDERAZGO: Habilidad de inspirar a otras personas para trabajar como un equipo, siguiendo su guía, con el propósito de lograr un objetivo común.

COMPETITIVIDAD: Proceso mediante el cual la empresa genera valor agregado a través de aumentos en la productividad.

PRODUCTIVIDAD: Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo.

KAIZEN: Etimológicamente es un concepto formado por dos caracteres japoneses: **KAI** significa ***cambio*** y **ZEN** significa ***bueno***. Al juntarse en una sola palabra, literalmente significa: ***MEJORAMIENTO***.

EMPOWERMENT: Poder y participación que se le da a los empleados respecto a las decisiones de la organización.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

III.1. Tipo de Investigación

El estudio se ubicó dentro de la modalidad de proyecto factible, el cual se define, de acuerdo con la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL: 2003: 16), como “...la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades organizacionales... Puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos”. En razón de lo anterior, puede señalarse que la investigación se planteó en función del diseño de un programa de recursos humanos para aumentar la competitividad, utilizando como herramienta la metodología Kaizen la cual se basa en el mejoramiento continuo a través del trabajo en equipo, ello, en pro de la empresa Preacero Pellizzari C.A.

La fuente en referencia señala que el proyecto factible puede tener apoyo en una investigación documental, de campo o ambas modalidades, en este caso, se asumió el estudio de campo como insumo para el diseño de la propuesta y la misma es definida por (Fidias: 1997:48), como aquella en la que se hace presente “...la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”, tal como ocurrió en el presente estudio, donde la investigadora recolectó información directamente de la fuente, es decir, gerentes, supervisores, jefes de departamento así como también trabajadores de base de la empresa Preacero Pellizzari, C.A.

El nivel de investigación de campo desarrollado fue el descriptivo, el cual busca, según (Hernández, Fernández y Baptista: 1998: 60), “... especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”, propósito logrado en el presente estudio al describir el estado actual de la dinámica organizacional en cuanto a la práctica del trabajo en equipo con base en dimensiones claves como: calidad, competitividad, solución de problemas, adaptación al cambio, participación y compromiso del personal que labora en la empresa Preacero Pellizzari C.A.

III. 2. Diseño de la Investigación

Con base en las recomendaciones de la (Universidad Pedagógica Experimental Libertador: 2003), en cuanto al diseño para el desarrollo de un estudio con base en el modelo de proyecto factible, se tiene que la investigación cubrió las fases de diagnóstico, factibilidad y diseño.

III.2.1.Fase de Diagnóstico

Estuvo dirigida a recopilar información mediante la aplicación de un instrumento, tipo cuestionario, a través del cual se buscó obtener los datos que se requerían para estudiar la factibilidad en el diseño de la propuesta. A tal efecto, se contemplaron los elementos referentes a la población, muestra, técnicas e instrumento de recolección de datos así como el procesamiento y análisis de los datos.

III.2.1.1. Población y Muestra

La población que formó parte de la presente investigación estuvo conformada por los trabajadores de la Empresa Preacero Pellizzari C.A., ubicada en la ciudad de

San Cristóbal, estado Táchira. Tal conjunto de individuos sumaba un total de 291 distribuidos en estratos tal como se describe en la siguiente tabla.

Tabla 1. Población del Estudio. Trabajadores de la Empresa Pellizzari

ESTRATOS	NÚMERO
1. Gerentes	05
2. Supervisores	09
3. Jefes de Departamento	05
4. Empleados (Trabajadores de Base)	272
TOTAL	291

FUENTE: Gerencia de Recursos Humanos. Preacero Pellizzari C.A.

En cuanto a la muestra se tiene que, para efectos de la investigación, en atención a sus objetivos y alcance, se acordó asumir los siguientes criterios para seleccionar los sujetos que finalmente formarían parte de la investigación.

1. Los Gerentes, Supervisores y Jefes de Departamento, fueron reunidos en un solo estrato, en razón de las funciones específicas que realizan y las responsabilidades asumidas en cuanto al fomento del trabajo en equipo dentro de la empresa. De esa manera, se estimó un total de 19 sujetos, quienes fueron asumidos en su totalidad por considerarse un número finito de elementos fácilmente manejable por la investigadora.

En este aspecto se precisa aclarar que, aun cuando el total de sujetos lo conformaban 19, no obstante participaron efectivamente 16, por cuanto uno de ellos se encontraba, para el momento en que se llevó a cabo el proceso de recolección de datos, fuera de la ciudad de San Cristóbal, uno se encontraba de reposo y el tercero de ellos no devolvió el instrumento. Tales circunstancias, se asumen dentro del concepto llamado “Mortandad de la Muestra”, el cual implica, como señala (Sierra: 1989), aquella circunstancia en la que el número de sujetos de investigación se ve reducida por razones que escapan al control del investigador.

2. En cuanto a los trabajadores, se consideró apropiado el cálculo de un porcentaje muestral, obtenido mediante la aplicación del paquete estadístico computarizado STAST, en el cual se utilizan las diversas fórmulas estadísticas que permiten obtener los resultados correspondientes al tamaño de la muestra, la referida a las poblaciones conocidas, que es: $n = Z^2 * p * q / e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q$; dicho programa estadístico es propuesto por (Hernández, Fernández y Baptista: 1998), del cual se obtuvo, considerando un 10% de error muestral, de 71 sujetos, cantidad que finalmente, conformaron la muestra.

Tal número de sujetos conformaron el 26,1% del total y los mismos fueron seleccionados aleatoriamente, mediante el procedimiento denominado tómbola (Hernández, Fernández y Baptista, 1998), que consiste en la selección de dichos sujetos a manera de sorteo. En este aspecto es oportuno señalar que la selección y aleatorización de los sujetos que participaron en la investigación se realizó en forma proporcional tomando en cuenta la cantidad de empleados asignados a cada uno de los departamentos y gerencias, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2. Muestra de Empleados Que Participó en el Estudio Distribuida por Departamentos.

GERENCIAS/DEPARTAMENTOS	EMPLEADOS	
	NÚMERO	MUESTRA-26,1%
Gerencia de Control Calidad	15	04
Gerencia de Ingeniería	20	05
Gerencia de Producción: Departamentos de Materiales y Estadística	207	54
Gerencia Planificación Seguimiento	04	01
Gerencia Recursos Humanos	04	01
Departamento Presupuesto	05	01
Departamento Mantenimiento	13	04
Departamento de Computación	04	01
TOTALES	272	71

FUENTE: Gerencia de Recursos Humanos. Pellizzari C.A./ Cálculos Realizados por la Autora.

III.2.1.2. Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

Para obtener la información en esta investigación se empleó la técnica de la encuesta a partir de la cual se diseñó un cuestionario tipo escala de estimación, dirigido a los gerentes, supervisores, jefes de departamento, así como a los empleados o trabajadores de base de la empresa Preacero Pellizzari.

Respecto a la Técnica de la Encuesta, (Hurtado: 1998), sostiene que la misma supone la obtención de información a partir de preguntas a otras personas, en la que no se hace necesario establecer un diálogo con los sujetos de estudio, por lo que el grado de interacción se limita solo al contacto inicial y final del proceso.

En cuanto al cuestionario como instrumento, este mismo autor sostiene que a partir del mismo se agrupan una serie de preguntas relativas a un evento o temática en particular, con la finalidad de averiguar los elementos que conviene indagar.

Como ya se señaló, las preguntas del instrumento se elaboraron bajo el criterio de escala de estimación, tomando en cuenta la operacionalización de la variable, que dio la pauta para elaborar las proposiciones, cada una contentiva de cinco alternativas de respuesta: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca, Nunca; con el fin de presentar a los encuestados la oportunidad de elegir la opción más adecuada. (Ver Anexo 1).

En número de ítemes que contiene el instrumento es de 21, los cuales midieron la variable metodología Kaizen, en cada uno de sus indicadores de la siguiente manera: calidad: ítemes 1 al 3, competitividad, ítemes 4 al 5; solución de problemas, ítemes 6, 7; adaptación al cambio, ítemes 8 al 13; participación 14 al 16; compromiso, ítemes 17 al 21.

El instrumento fue elaborado en una sola versión y fue aplicado a los dos grupos de personas seleccionadas: (a) gerentes, supervisores y jefes de departamento; (b) empleados o trabajadores de base.

III.2.1.2.1. Validez del instrumento. El instrumento de recolección de datos debe tener entre sus características la validez. Al respecto, cabe citar a (Ruiz: 1998:243),

quien señala que este concepto se refiere a “... la exactitud con que con que pueden hacerse medidas significativas y adecuadas con un instrumento, en el sentido de que mida realmente el rasgo que pretende medir”. Esto implica el resultado de la medida y la variable que se supone medirá. El mismo autor señala tres tipos de evidencias que aseguran la validez: contenido, construcción y predicción.

Por lo tanto, para estos instrumentos se planteó la necesidad de obtener su validez de contenido, para lo cual se empleó el juicio de expertos, de donde se realizó un análisis exhaustivo de contenido y las posibles interpretaciones, si el instrumento se acerca más a representar la variable que se pretende medir.

Para tal fin, se solicitó la colaboración de tres expertos, uno licenciado en mercadeo, el segundo licenciado en educación, con especialidad en metodología, y un tercero licenciado en administración comercial, a su vez, una licenciada en relaciones industriales (tutora de la presente investigación), valido anterior a los 3 expertos, el instrumento a aplicar para la recolección de datos; de quienes se obtuvieron las recomendaciones pertinentes con miras al diseño definitivo del instrumento. (Ver Anexo 2), formato utilizado para solicitar la validación del instrumento).

III.2.1.3. Procedimiento

Para desarrollar el proceso de recolección de datos, la autora del estudio estableció contacto con la gerencia de recursos humanos de la empresa objeto de estudio, actividad en la que se explicaron los objetivos de la investigación y se solicitó la colaboración respectiva.

Posteriormente, se desarrolló una reunión con los las demás gerencias y departamentos con el mismo fin de informar el objetivo del estudio y solicitar colaboración específica para lograr la consolidación de los objetivos previstos.

Luego se procedió a recabar los datos requeridos en la investigación, a partir de la aplicación de los instrumentos tanto a los gerentes como a los supervisores, jefes

de departamento y empleados en las proporciones ya señaladas en el punto referido a la población y muestra.

III.2.1.4. *Procesamiento y Análisis de Datos*

Luego de aplicado el instrumento, se elaboró con la utilización del programa computarizado Excel, una matriz de datos en donde se registraron las respuestas de cada uno de los sujetos del estudio. En tal sentido, se determinaron las frecuencias relativas y porcentuales para cada ítem, las cuales se registraron en cuadros descriptivos utilizándose como criterio de agrupación las dimensiones establecidos en el estudio, a los cuales se les planteó el respectivo análisis.

Para el procesamiento y análisis de los datos se procedió de la siguiente manera:

1. Una vez aplicado el instrumento, se procedió a la elaboración en forma manual de una matriz de datos en donde se transcribieron las respuestas dadas por los sujetos a cada uno de los ítemes.

2. Posteriormente, se representaron las observaciones a través de las siguientes herramientas estadísticas: (a) Cuadros de resultados con frecuencias y porcentajes de respuestas; (b) resultados globales de cada dimensión en términos de frecuencia y porcentaje y; (c) gráficos de barras para presentar los resultados de cada uno de las dimensiones con su debida interpretación.

3. La operación de análisis se realizó en función de los objetivos específicos y en consecuencia se sectorizaron los resultados por dimensiones. La interpretación se realizó con base en las frecuencias y los porcentajes de respuesta.

4. Para desarrollar lo anterior se asumieron valores para cada ítem que medía las dimensiones de cuatro (4) a cero (0) puntos según la respuesta conveniente fuera Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca, Nunca o viceversa. Posteriormente se valoró cada dimensión en forma global, ubicando lo sujetos del estudio en categorías favorables y desfavorables de acuerdo con cada resultado y con base en una escala de valores arbitraria previamente establecida por la autora,

asumiendo las recomendaciones de (Sierra: 1989). Ello se realizó según cada sujeto obtuviese entre el 76% y 100%, 51% y 75% y 0% y 50% respectivamente de la puntuación total posible en cada renglón.

Por ejemplo: en cuanto a calidad, se tenían 3 ítemes que medían esta primera dimensión del estudio, lo cual daría un total máximo de 12 puntos y mínimo de 0. En tal sentido, si un sujeto de estudio obtenía una puntuación entre 10 y 12 puntos (75%-100%) se consideró de favorable (alta calidad); si obtenía una puntuación entre 7 y 9 (51%-75%) se consideró de medianamente favorable (mediana calidad); y si obtenía puntajes entre 0 y 6 puntos (0%-50%), se consideró no favorable (baja calidad). Tales criterios fueron tomados en cuenta para las demás dimensiones, en todos los casos, en razón del número de ítemes que contenía cada uno.

De ese modo se obtuvieron los resultados que se presentan en detalle en el capítulo siguiente.

III.2.2. Fase de Factibilidad

La segunda fase dentro del diseño de la investigación fue establecida mediante el análisis de los elementos que harán posible el desarrollo de la propuesta. En este sentido, se estudiaron y analizaron diferentes ámbitos desde los siguientes puntos de vista: técnico, social, legal, institucional.

III.2.2.1. Factibilidad Técnica

Se establece en razón de la posibilidad de su ejecución por parte de los profesionales que se requieren, así como por la disposición de los recursos audio visuales y de otro tipo.

III.2.2.2. Factibilidad Social

Se determina este aspecto en función de los logros que puedan obtenerse con

la participación efectiva de los empleados, tanto en la fase diagnóstica como en su disposición a incorporarse al desarrollo de la propuesta.

Por otra parte, la factibilidad social está dada en función del establecimiento de líneas estratégicas que permitan la consolidación del trabajo en equipo dentro de la empresa beneficiaria de la propuesta.

III.2.2.3. *Factibilidad Legal*

Está dada en función de los instrumentos que guían el orden jurídico respecto de las medidas dirigidas a la gestión de la calidad. Se hace alusión específica a las normas ISO 9001 versión 2000, la cual está certificada por esta organización, en la que se plantea una mejora continua tanto del personal como de los procesos que se desarrollan en la organización.

En función de la certificación de dicha norma, el programa diseñada por la autora promueve la mejora constante a través de un trabajo en equipo, lo que contribuirá a lograr el cumplimiento de la norma anteriormente mencionada.

III.2.2.4. *Factibilidad Institucional*

En este sentido, se plantea la posibilidad real de desarrollo de la propuesta dentro de la institución objeto del estudio, al tomar en cuenta la disponibilidad del equipo de trabajadores en cada una de sus instancias, manifestada, durante el proceso de recolección de datos a través de las diversas entrevistas informales sostenidas, tanto con los gerentes como con los supervisores y jefes de departamento, quienes conforman el equipo de profesionales mayormente responsable del desempeño de la empresa.

Igualmente, se hizo posible considerar la factibilidad institucional tras el análisis de los ítemes correspondientes a la dimensión adaptación al cambio, referida en el capítulo de los resultados, en donde la casi totalidad de los sujetos del estudio

reconocen la aceptación y disposición de asumir nuevos retos, que conduzcan la organización hacia un grado más alto de calidad y competitividad.

III.2.3. Fase de Diseño

Para el diseño de la propuesta se tomaron como insumo los resultados obtenidos durante el proceso de recolección de datos de los cuales surgieron elementos que condujeron a la autora a determinar la magnitud en la existencia de necesidad de diseñar la propuesta con la intención de promover el trabajo en equipo, a fin de lograr una mayor productividad con base en el aseguramiento de la calidad, la competitividad, la solución de problemas, la adaptación al cambio, la participación y el compromiso del personal con los objetivos organizacionales.

La propuesta, se diseñó por fases: (a) en un primer momento se plantea la capacitación del personal, en sus diferentes jerarquías, acerca del trabajo en equipo y la metodología Kaizen; (b) en segundo lugar se plantea la conformación de los equipos de trabajo, selección del líder Kaizen y creación del Comité Multidisciplinario de impulsores Kaizen; (c) presentación de la presentación de la propuesta de mejora a la directiva de la organización, la cual aprobará o rechazará dicha propuesta; (d) seguidamente se instrumentará una fase de instrumentación y seguimiento de la mejora aprobada; (e) la última fase abarcará los proceso de reconocimiento y premiación.

La propuesta, en cada una de sus fases, se presenta en el capítulo V.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Una vez recolectada la información suficiente para el desarrollo del presente estudio, y para la elaboración de la propuesta denominada “Programa de Recursos Humanos para aumentar la competitividad a través del trabajo en equipo, utilizando como herramienta la metodología kaizen”, se procedió a la tabulación e interpretación de los resultados, los cuales se presentan de acuerdo con el ítem y la dimensión que se tabula , posteriormente se presenta un análisis general en cuanto a la situación específica.

A continuación se presentan los resultados obtenidos como marco referencial para el análisis previo de la muestra que va a permitir contrastarlos con los datos de los gerentes, supervisores y jefes de departamentos, así como también la de los trabajadores de base, con la finalidad de concluir adecuadamente la situación en la que se encuentra Preacero Pellizzari C.A. respecto al trabajo en equipo y la calidad, para con ello poder elaborar un programa que se adecue a los resultados, necesidades y características específicas de la organización en estudio.

Cuadro 1
Distribución de Frecuencias de la Dimensión Calidad.

ITEMES	E S T	SIEMPRE Fa -%	CASI SIEMPRE Fa - %	ALGUNAS VECES Fa -%	CASI NUNCA Fa -%	NUNCA Fa -%
1. Se produce desperdicio de insumos y materia prima.	G/S /JD	05-31,25%	03-18,75%	04-25%	03-18,75%	01-6,25
	EM	17-23,94%	14-19,71%	22-30,98%	10-14,08%	08-11,26%
2. En caso de surgir errores en su área de trabajo, tiene las herramientas necesarias para resolver la situación.	G/S /JD	02-12,5%	07-43,75%	05-31,25%	01-6,25%	01-6,25%
	EM	10-14,08%	09-12,67%	30-42,25%	17-23,94%	05-7,04%
3. Su opinión es considerada en la toma de decisiones.	G/S /JD	06-37,50%	03-18,75%	04-25%	02-12,5%	01-6,25%
	EM	01-1,40%	13-18,30%	24-33,80%	14-19,71%	19-26,76%

Nota: G/S/JD= Gerentes, Supervisores y Jefes de Departamento. EM= Empleados. EST= Estratos

De acuerdo con lo que expresa el cuadro anterior, se tiene que, en cuanto a la dimensión calidad, en específico en el indicador Calidad de los Procesos, la mayoría de los gerentes encuestados, 31,25% reconocen que siempre se produce desperdicio de insumos y materia prima, lo que sumado al 18,75% que señaló casi siempre y 25% que dijo algunas veces implica una alta tendencia a considerar la pérdida de recursos valiosos que garantizan la calidad. Esto es corroborado por los empleados quienes en un 23,94% dijeron que siempre, 19,71% dijo que casi siempre y el 30,98% que señaló algunas veces se produce desperdicio de insumos y materia prima.

A su vez, el 43,75% de los gerentes, supervisores y jefes de departamento, consideran que casi siempre cuentan con las herramientas necesarias para solucionar algún imprevisto o error en su área de trabajo, a lo cual, el 12,5% considera que siempre cuentan con ellas y un 31,25% de poseerlas algunas veces, respuesta que se contradice con la opinión de los empleados, puesto que éstos en un 14,08% consideran que siempre tienen las herramientas para corregir los errores que surjan en su área, lo cual indica, que en caso de surgir errores, es difícilmente resuelta por los empleados, ya que éstos según el 23,94% de las veces, casi nunca cuentan con las herramientas necesarias para hacerlo, lo cual al sumarlo con 7,04% de las personas que indicaron que

nunca poseen las herramientas para solucionar las fallas presentadas en el área de trabajo, refleja una alta tendencia a la baja calidad, por no disponer de las herramientas necesarias en el momento oportuno, motivo éste que requiere que los empleados esperen la ayuda u orientación de sus supervisores inmediatos para la solución de la falla producida, lo cual retarda la producción, la entrega, entre otros indicadores de calidad.

Aunado a ello, respecto a la calidad de las decisiones, en Preacero Pellizzari existe una alta tendencia a ésta, según lo indica el 37,50% de los gerentes, supervisores y jefes de departamento, los cuales consideran que siempre la directiva toma en cuenta su opinión para la toma de decisiones, a lo cual el 26,76% de los empleados piensa que nunca son tomados en cuenta para la toma de decisiones, lo cual sumado al 19,71% de los empleados indica que casi nunca son incluidos en las decisiones, refleja la tendencia hacia no incluirlos en el proceso de decisiones de la organización, representado una media de 33,80% de los trabajadores de base (empleados) que considera que algunas veces, es decir, en algunas oportunidades son considerados para la toma de decisiones.

Respecto a la calidad de Preacero Pellizzari C.A. en términos generales, la autora de la presente investigación presenta un resultado categorizado respecto a esta dimensión, en la cual se observa la tendencia tanto de los gerentes como de los empleados. (Ver Cuadro N° 2)

Cuadro 2
Resultado Categorizado de la Dimensión Calidad

CATEGORÍA	ESTRATOS	NÚMERO	PORCENTAJE
BAJA CALIDAD (0 - 6 PUNTOS)	G/S/JD	07	43,75%
	EMPLEADOS	52	73,23%
CALIDAD INTERMEDIA (7 – 9 PUNTOS)	G/S/JD	06	37,50%
	EMPLEADOS	14	19,71%
ALTA CALIDAD (10 – 12 PUNTOS)	G/S/JD	03	18,75%
	EMPLEADOS	05	7,04%

Nota: G/S/JD= Gerentes, Supervisores, Jefes de Departamento.

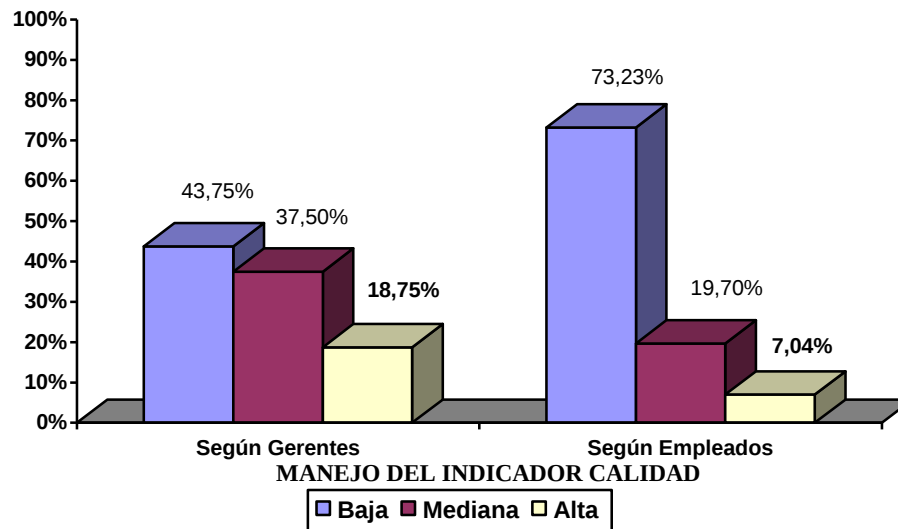


Gráfico 1: Resultado Dimensión Calidad. Datos tomados del cuadro N° 2.

De acuerdo a los resultados generales de la dimensión de calidad, en la gráfica N° 1, se observa la tendencia a considerar tanto los empleados en un 73,23%, como los gerentes, supervisores y jefes de departamento en un 43,75%, que existe una baja calidad, puesto que hay desperdicios de materia prima, no se incluye la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones y no siempre se cuenta con las herramientas necesarias para un cabal desenvolvimiento de las funciones asumidas por el personal en su respectivo puesto de trabajo.

Cuadro 3

Distribución de Frecuencias de la Dimensión Competitividad.

ITEMS	E S T	SIEMPRE Fa - %	CASI SIEMPRE Fa - %	ALGUNAS VECES Fa - %	CASI NUNCA Fa - %	NUNCA Fa - %
4. Recibe capacitación y/o adiestramiento actualizado que le permita un mejor desempeño de sus funciones.	G/S /JD	01-6,25%	03-18,75%	10-62,5%	01-6,25%	01-6,25%
	EMP	03-4,22%	09-12,67%	24-33,80%	17-23,94%	18-25,35%
5. Pone en práctica mejoras en su desempeño laboral, en consecución de los objetivos.	G/S /JD	06-37,50%	06-37,50%	04-25%	0-0%	0-0%
	EM	27-38,02%	19-26,76%	13-18,30%	06-8,45%	06-8,45%

Nota: G/S/JD= Gerentes, Supervisores y Jefes de Departamento. EM= Empleados. EST= Estratos.

Para lograr alta competitividad en las organizaciones, es necesario preparar continuamente al personal, puesto que es él quien permitirá a las organizaciones adaptarse al mercado tan dinámico y cambiante en el que se desarrollan las mismas hoy día; así como también es importante que cada empleado aplique mejoras que le permitan hacer su trabajo mas óptimo y de cada vez más de mejor calidad.

En tal sentido, en Preacero Pellizzari, objeto del presente estudio, se detectó, que el 33,80% de los empleados encuestados, reciben capacitación y o adiestramiento algunas veces, es decir, no es de forma constante, lo cual se afirma al sumar un 23,94% de los empleados que considera que casi nunca recibe un entrenamiento adecuado que le permita optimizar su desempeño, a un 25,35% de los empleados indican que nunca se les da una capacitación que les permita actualizarse y mejorar el desarrollo de sus actividades, lo cual da como resultado una tendencia predominante hacia la baja competitividad.

Igualmente, el 62,5% de los gerentes, supervisores y jefes de departamentos, consideran que sólo algunas veces reciben capacitación y o adiestramiento; pero este resultado se diferencia de los empleados, puesto que entre los gerentes, supervisores y jefes de departamentos predomina una tendencia a recibir capacitación de forma constante, ya que el 18,75% de éstos dicen recibirla casi siempre, y un 6,25% considera que siempre reciben capacitación y adiestramiento que les permite tener un mejor desempeño de sus funciones.

Lo anteriormente mencionado indica, la carencia de una preparación adecuado al personal de ambas áreas, más al nivel bajo, los cuales requieren de ésta para lograr altos niveles de competitividad y calidad, en pro del éxito y mejoramiento de la organización.

A su vez, el nivel alto y medio de la organización, afirma en un 37,50% que siempre pone en práctica mejoras en su desempeño laboral, en consecución de los objetivos de la organización, al cual ninguno de los gerentes, supervisores y jefes de departamento encuestados respondió lo contrario, por lo tanto, 25% considera que algunas veces pone en práctica mejoras en su trabajo; en tal sentido, los empleados encuestados, tienen la tendencia a implementar mejoras con la finalidad de cumplir los

objetivos de la organización, ya que un 38,02% de los empleados considera que siempre lo hace, y un 26,76% casi siempre.

La mejora continua constituye una base fundamental para lograr mayor competitividad, es por ello que no sólo se necesita contar con un personal en continuo crecimiento, sino también permitir que continuamente los trabajadores implementen mejoras en pro del desempeño eficiente de sus funciones. En tal sentido, en el cuadro N° 4, se muestra de acuerdo a los resultados obtenidos, la tendencia predominante con relación a la dimensión Competitividad. (Ver cuadro N° 4).

Cuadro 4
Resultado Categorizado de la Dimensión Competitividad

CATEGORÍA	ESTRATOS	NÚMERO	PORCENTAJE
BAJA COMPETITIVIDAD (0 – 4 PUNTOS)	GERENTES	05	31,25%
	EMPLEADOS	36	50,70%
COMPETITIVIDAD INTERMEDIA (5 – 6 PUNTOS)	GERENTES	08	50%
	EMPLEADOS	26	36,61%
ALTA COMPETITIVIDAD (7 – 8 PUNTOS)	GERENTES	03	18,75%
	EMPLEADOS	09	12,67%

Nota: G/S= Gerentes y Supervisores. EM= Empleados

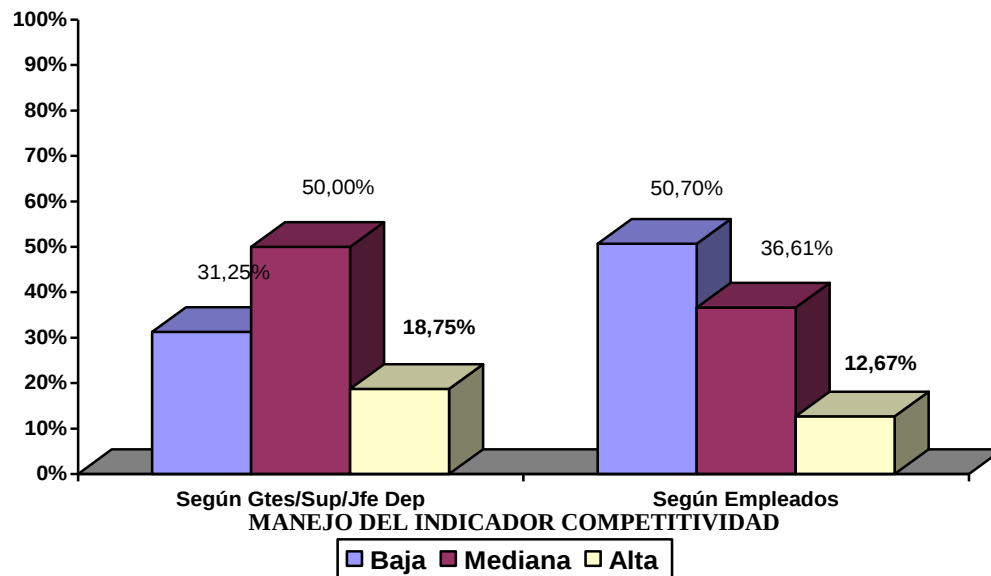


Gráfico 2: Resultado Dimensión Competitividad. Datos tomados del cuadro N° 4.

Todo lo anteriormente mencionado, pone de manifiesto, que la organización tiene como debilidad para alcanzar mayor competitividad, personal que carece de preparación adecuada, constante y oportuna para mejorar el desempeño de sus funciones, así como de su sitio de trabajo, impidiendo con ello el logro de los objetivos organizacionales de manera oportuna y eficiente. (Ver gráfico N° 2)

Cuadro 5
Distribución de Frecuencias de la Dimensión Solución de Problemas.

ITEMES	E S T	SIEMPRE Fa - %	CASI SIEMPRE Fa - %	ALGUNAS VECES Fa - %	CASI NUNCA Fa - %	NUNCA Fa - %
6. Aporta soluciones para mejorar los procesos de la organización.	G/S	04-25%	03-18,75%	08-50,0%	0-0%	01-6,25%
	EM	17-23,94%	09-12,67%	25-35,21%	10-14,08%	10-14,08%
7. Se considera la opinión del grupo para la solución de problemas.	G/S	03-18,75%	02-12,5%	07-43,75%	03-18,75%	01-6,25%
	EM	12-16,90%	7-9,85%	25-35,21%	12-16,90%	15-21,12%

Nota: G/S= Gerentes y Supervisores. EM= Empleados. EST = Estratos

Para el presente estudio, es importante detectar cuan efectiva es la solución se problemas, si es considerada la opinión de los trabajadores, así como también saber en que medida los empleados aportan soluciones o alternativas para el proceso de toma de decisiones. De acuerdo con esto, el 50% de los gerentes, supervisores y jefes de departamento considera que algunas veces participan para aportar soluciones acertadas a fin de mejorar los procesos de la organización, lo cual refleja un alto nivel de burocracia en la directiva de la organización, así como también se ve reflejada la poca participación que tienen los gerentes, supervisores y jefes de departamentos en el proceso de toma de decisiones que se lleva a cabo la organización; junto a esto, sólo un 6,25% considera lo opuesto a la afirmación antes mencionada.

Así mismo, en opinión de los empleados, 23,94% de éstos, considera que siempre aporta soluciones para mejorar los procesos de la empresa, así como también un 18,75% considera que lo hace de forma constante.

En contraste con esto, 21,12% de los empleados indica que no se toma en cuenta la opinión del grupo para la solución de problemas, lo cual al sumar 35,21% que considera que hace algunas veces, con 16,90% que considera que casi nunca es considerada, permite identificar que más de la mitad de los encuestados coinciden en que no se toma en consideración para la solución de problemas la opinión del grupo. Al mismo tiempo, 18,75% de los gerentes, supervisores y jefes de departamento indican que siempre es tomada en consideración la opinión del grupo, a los que un 43,75% menciona que algunas veces es considerado para la resolución de los mismos.

En términos globales y en concordancia con los resultados obtenidos, es muy notable, la poca participación, tanto de los empleados y gerentes en aportar posibles soluciones, como tomar en cuenta la opinión del grupo (en términos generales), lo cual se expresa en el cuadro contiguo (Ver cuadro N° 6).

Cuadro 6
Resultado Categorizado de la Dimensión Solución de Problemas

CATEGORÍA	ESTRATOS	NÚMERO	PORCENTAJE
(0 – 6 PUNTOS)	GERENTES	07	43,75%
	EMPLEADOS	47	66,19%
(7 – 9 PUNTOS)	GERENTES	06	37,50%
	EMPLEADOS	12	16,90%
(10 – 12 PUNTOS)	GERENTES	03	18,75%
	EMPLEADOS	12	16,90%

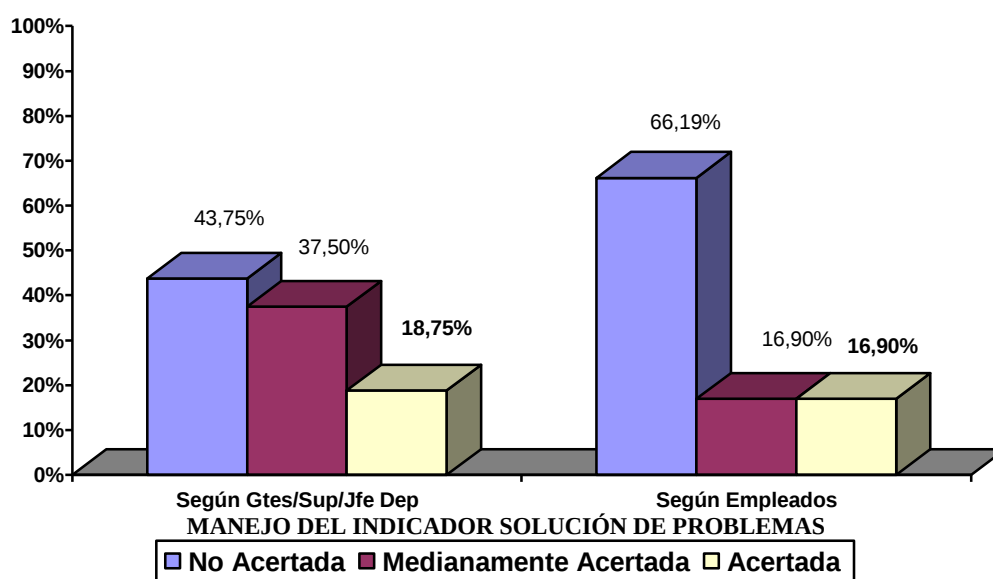


Gráfico 3: Resultado Dimensión Solución de Problemas. Datos tomados del cuadro 6

En concordancia a los expresado en el Cuadro 6, es notable la diferencia de opiniones entre ambos estratos, en los cuales los empleados consideraron en su gran mayoría, en un 66,19%, que actualmente en Preacero Pellizzari existe una tendencia hacia la baja participación o lo que es similar, no se considera la opinión del grupo en la toma de decisiones, por lo tanto consideran que este proceso de solución de problemas no es acertado, así mismo lo expresaron los gerentes, supervisores y gerentes pero en un nivel inferior, sólo el 43,75% lo considera igual a los empleados, el resto generalmente consideró que la solución de problemas era medianamente acertada, a lo cual un 18,75% expresó que era totalmente acertada.

Cuadro 7
Distribución de Frecuencias de la Dimensión Adaptación al Cambio.

ITEMES	E S T	SIEMPRE Fa -%	CASI SIEMPRE Fa - %	ALGUNAS VECES Fa -%	CASI NUNCA Fa -%	NUNCA Fa -%
8. Estaría dispuesto a formar equipos de trabajo a fin de mejorar continuamente los procesos.	G/S /JD	15-93,75%	01-6,25%	0-0%	0-0%	0-0%
	EM	47-66,19%	17-23,94%	07-9,85%	0-0%	0-0%
9. Considera que el formar parte de un equipo de trabajo, aumenta su grado de productividad con la organización	G/S /JD	10-62,5%	05-31,25%	01-6,25%	0-0%	0-0%
	EM	39-54,92%	22-30,98%	10-14,08%	0-0%	0-0%
10. Ante la necesidad de introducir cambios que favorezcan la productividad, estaría dispuesto a participar en talleres, cursos, equipos de trabajo, entre otras actividades.	G/S /JD	14-87,50%	01-6,25%	01-6,25%	0-0%	0-0%
	EM	55-77,46%	14-19,71%	02-2,81%	0-0%	0-0%
11. Kaizen es una práctica japonesa que propone la conformación de equipos de trabajo para realizar mejoras continuas en los procesos. ¿Apoyaría Ud. la implementación de Kaizen en su sitio de trabajo?	G/S /JD	14-87,50%	02-12,5%	0-0%	0-0%	0-0%
	EM	47-66,19%	14-19,71%	06-8,45%	01-1,40%	01-1,48%
12. Asume la responsabilidad cuando por errores imprevistos, el trabajo no llega a los resultados esperados.	G/S /JD	09-56,25%	04-25%	02-12,5%	0-0%	1-6,25%
	EM	30-42,25%	18-25,35%	16-22,53%	06-8,45%	1-1,40%
13. Cuando se trabaja en equipo, se asume la responsabilidad en conjunto al momento de surgir errores o fallas en el cumplimiento de los objetivos planteados.	G/S /JD	03-18,75%	07-43,75%	04-25%	01-6,25%	01-6,25%
	EM	19-26,76%	15-21,12%	16-22,53%	12-16,90%	8-11,26%

Nota: G/S= Gerentes y Supervisores. EM= Empleados. EST= Estratos.

Es notable, la disposición que tienen tanto los trabajadores como los gerentes, supervisores y jefes de departamento, como los trabajadores de base, en participar en equipos de trabajo que les permita mejorar continuamente los procesos de la organización, ya que el 93,75% de los gerentes afirman que siempre participarían en equipos de trabajo a fin de mejorar, a lo cual un 66,19% de los empleados considera lo mismo, y un 23,94% respondió que casi siempre los conformarían, lo cual indica una alta tendencia para adaptarse al cambio, e integrarse efectivamente en la conformación de equipos de trabajo que plantea la metodología kaizen, a través del programa objetivo de este estudio, el cual se desarrolla en el próximo capítulo.

Aunado a ello, las respuestas dadas por más de la mitad de los gerentes, supervisores y jefes de departamentos, es decir, un 62,5% indican que siempre, 31,25% que casi siempre los equipos de trabajo permiten aumentar la productividad en la organización, lo cual al sumarlo permiten identificar la tendencia de los gerentes a pensar que el formar equipos de trabajo para la mejora de la organización, permite indudablemente aumentar la productividad de la organización, a lo cual ninguno de los gerentes, supervisores y jefes de departamento respondió que nunca formarían parte de un equipo de trabajo.

En contraste con esto, el 52,94% de los empleados encuestados mencionan que siempre que se desarrolla trabajo en equipo, directamente se incrementa la productividad, así como también lo afirma un 30,98% de los trabajadores encuestados cuando indican que casi siempre aumenta la productividad cuando se desarrolla en efectivo trabajo en equipo. Es importante destacar que la opinión de los trabajadores de base reviste gran importancia para el desarrollo de esta investigación (puesto que son éstos quienes conocen la mejor forma de desarrollar su trabajo e incrementar la productividad), ya que muestra lo eficaz que resulta para la organización la conformación de equipos de alto desempeño que permitan mejorar continuamente la organización para con ello llegar alcanzar altos niveles de calidad y competitividad.

A su vez, un 87,50% de los gerentes supervisores y jefes de departamentos, y un 77,46% de los empleados muestran la alta disposición de ambos en participar en diversas actividades tendientes a implementar cambios en la organización que

favorezcan el crecimiento y desarrollo de Preacero Pellizari en el mercado actual; a lo cual ninguno de los encuestados en ambos estratos contradice esta disposición.

Como se menciona en el capítulo II, anteriormente presentado, la filosofía de la calidad indica una transformación de la organización en su forma de pensar y actuar, puesto que para desarrollar altos niveles de calidad y competitividad, el kaizen propone la conformación de equipos de trabajo, y esto es algo, que en Preacero Pellizzari no se desarrolla efectivamente, pero contar con el apoyo de los trabajadores y de los gerentes, supervisores y jefes de departamento permiten la implementación de kaizen (a través del programa que se desarrolla en el capítulo V) en la organización, así lo indican los resultados obtenidos, a lo cual más de la mitad de los gerentes, supervisores y jefes de departamento, es decir, un 87, 50% de éstos, apoya siempre la implementación de kaizen en su sitio de trabajo, así mismo lo indican los trabajadores en un 66,19% casi siempre apoyarían la implementación de la mencionada metodología, con la finalidad de hacer cada vez mas competitiva Preacero Pellizzari C.A. Aunado a ello, ninguno de los gerentes, supervisores y jefes de departamento indicó su negativa a apoyar la implementación de kaizen en la organización, caso contrario en los trabajadores, en los cuales aún existe en un nivel bajo la resistencia al cambio, ya que un 4,48% de los empleados consideró que nunca apoyaría la implementación de esta metodología.

Es necesario para lograr contrarrestar esta resistencia al cambio, una capacitación adecuada a los trabajadores por parte de los gerentes, supervisores y jefes de departamento, ya que con ella se puede lograr persuadir y convencer a los trabajadores de los grandes beneficios que trae consigo adaptarse a nuevos estilos gerenciales que vallan en pro de la organización.

Unido a ello, no sólo la disposición y el apoyo de los trabajadores es necesario para adaptarse a la nueva filosofía orientada hacia la calidad, competitividad, mejora continua y el trabajo en equipo (kaizen), también es realmente importante que los trabajadores (en ambos estratos) asuman con responsabilidad el compromiso de mejorar continuamente los proceso a través del desempeño eficiente en los equipos de trabajo, en el cual, el proceso de decisiones se basará en la participación y la

generación de ideas de todos los miembros del equipo, que permitirá buscar la solución, idea o alternativa que mejor se adapte a las necesidades y requerimientos de la organización.

En tal sentido, el 42,25% de los trabajadores dicen que actualmente siempre asumen la responsabilidad cuando por errores imprevistos el trabajo no llega a los resultados esperados, así mismo lo indican en un 56,25% los gerentes, supervisores y jefes de departamentos; a su vez, un 11,26% de los trabajadores de base, indica no asumir nunca la responsabilidad cuando se presentan fallas en su área de trabajo, así mismo lo expresan los gerentes, supervisores y jefes de departamento en un 6,25%, lo cual representa que es necesario reforzar el pensamiento de responsabilidad dentro de la organización de forma individual.

Igualmente, en cuanto a la responsabilidad en equipo, apenas un 26,76% de los empleados encuestados, considera que siempre se asume en conjunto, y un 22,53% de éstos considera que sólo algunas veces se asumía la responsabilidad cuando se da trabajo en equipo, a su vez, un 18,75% de la gerencia media y alta opina que siempre se asume ésta en conjunto; pero un 11,26% de los trabajadores de base, indican que no existe una solidaridad conjunta, es decir, nunca se asume la responsabilidad en grupo, lo cual se reafirma con la opinión de los gerentes, supervisores y jefes de departamento, ya que en un 6,25% coinciden en que nunca se asume la responsabilidad en conjunto cuando se trabaja en equipo y surgen errores o fallas en el cumplimiento de las metas y objetivos .

En relación a los estudiado a lo largo de la investigación, la autora considera que la disposición del personal de la organización es vital para lograr implementar con éxito kaizen el sito de trabajo a través del programa que se propone en el próximo capítulo, ya que es el personal de la empresa quien la impulsa hacia una transformación orientada en la calidad y la competitividad. En atención a ello, en términos generales ambos estratos expresaron una alta y mediana disposición al cambio, tal como se observa en el cuadro N° 8.

Cuadro 8
Resultado Categorizado de la Adaptación al Cambio

CATEGORÍA	ESTRATOS	NÚMERO	PORCENTAJE
BAJA DISPOSICIÓN (0 – 12 PUNTOS)	GERENTES	01	6,25%
	EMPLEADOS	01	1,40%
MEDIANA DISPOSICIÓN (13 – 18 PUNTOS)	GERENTES	15	88,23%
	EMPLEADOS	29	40,84%
ALTA DISPOSICIÓN (19 – 24 PUNTOS)	GERENTES	00	0%
	EMPLEADOS	41	57,74%

Nota: G/S= Gerentes y Supervisores. EM= Empleados

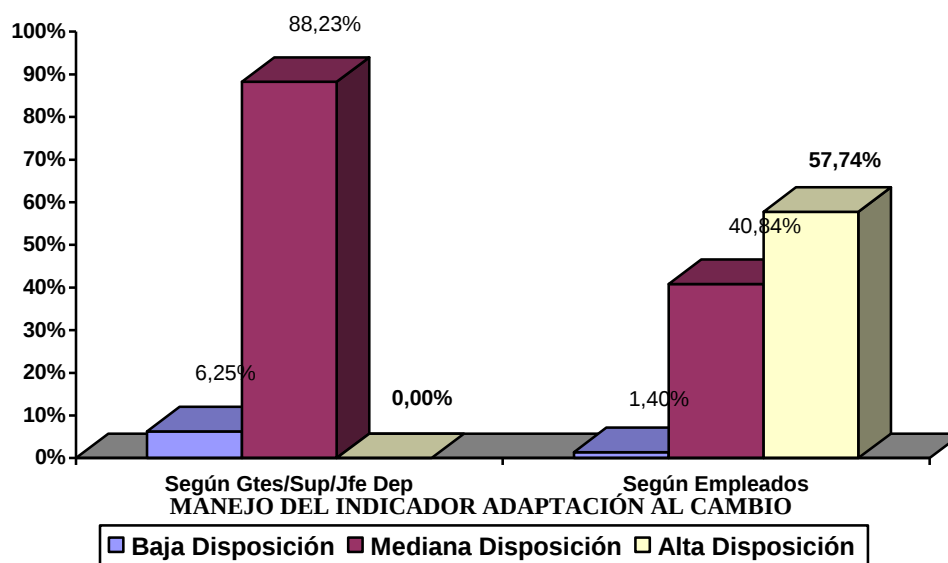


Gráfico 4: Resultado Dimensión Adaptación al Cambio. Datos tomados del cuadro N° 8.

Todo lo anteriormente indicado, destaca en términos generales, que Preacero Pellizzari C.A. tienen una mediana disposición para adaptarse al cambio, siendo los gerentes, supervisores y jefes de departamento las que necesitan reforzar y conocer las ventajas que trae a la organización contar con un trabajo en equipo eficiente, puesto que en los empleados se resalta en mayor proporción la alta disposición que tienen éstos para adaptarse a nuevas formas de trabajo que les permita ser mas productivos, y ser tomados en cuenta, para lograr incluirse y expandirse en el mercado actual en niveles de calidad y competitividad. (Ver gráfico N° 4)

Cuadro 9
Distribución de Frecuencias de la Dimensión Participación.

ITEMES	E S T	SIEMPRE Fa -%	CASI SIEMPRE Fa - %	ALGUNAS VECES Fa -%	CASI NUNCA Fa -%	NUNCA Fa -%
14. Considera que existe un buen intercambio de información entre gerentes y trabajadores.	G/S	0-0%	05-31,25%	06-37,50%	03-18,75%	02-12,5%
	EM	5-7,04%	8-11,26%	16-22,53%	24-33,80%	18-25,35%
15. Se promueve el trajo en equipo (de forma voluntaria) entre trabajadores y gerentes, para mejorar las relaciones interpersonales en la organización.	G/S	10-62,5%	05-31,25%	01-6,25%	0-0%	0-0%
	EM	04-5,63%	02-2,81%	08-11,26%	13-8,30%	44-61,97%
16. Se fomenta un liderazgo compartido (Trabajadores-Trabajadores, Gerencia-trabajadores), para optimizar las funciones en el área de trabajo.	G/S	10-62,5%	02-12,5%	04-25%	0-0%	0-0%
	EM	02-2,81%	04-5,63%	11-15,49%	19-26,76%	35-49,29%

Nota: G/S= Gerentes y Supervisores. EM= Empleados. EST= Estratos

En relación a la dimensión de participación, de acuerdo a los resultados obtenidos, el 33,80% de los trabajadores encuestados considera que casi nunca existe una buena comunicación entre la gerencia y los trabajadores, lo cual al sumarlo con un 25,35% que dice que nunca y un 22,53% que algunas veces se da una comunicación eficiente entre trabajadores y la gerencia, reflejan la tendencia a la baja participación de los trabajadores en la organización, a lo cual los gerentes, supervisores y jefes de departamento reconocen y reafirman la opinión de los trabajadores, no en la misma medida, pero si expresan en un 31,25% cuando dicen que casi siempre existe una buena comunicación e intercambio de información entre los trabajadores, sumado a ello, un

37,50% de éstos consideran que en algunas oportunidades se da un intercambio de información efectivo.

Lo anterior mencionado, permite vislumbrar la brecha existente entre trabajadores y la gerencia respecto al intercambio de información entre ambos, como se puede observar, si bien es cierto que los gerentes reconocen que no siempre existe un buen intercambio de información, pero lo expresan medianamente con tendencia a indicar que existe una comunicación entre éstos, lo que para los trabajadores, se presenta con tendencia a decir que nunca o casi nunca se da un intercambio efectivo de información entre trabajadores y la gerencia.

Así mismo, los trabajadores consideran en un 61,97%, que nunca se promueve el trabajo en equipo, a lo cual un 62,5% de los gerentes, supervisores y jefes de departamento indican que siempre se promueve el trabajo en equipo, lo cual representa la diferencia de opinión entre estos dos estratos.

Una vez más, los empleados, opinaron en 49,29% que nunca se fomenta un liderazgo compartido en Preacero Pellizari, en contraste con un 62,5% de la gerencia alta y media, que indica que siempre se promueve, lo cual pone de manifiesto la poca participación e interacción que tienen los todos los trabajadores de todos los niveles dentro de la organización, es decir, es muy marcada la diferencia entre la gerencia y los trabajadores de base, por cuanto no los toman en consideración ni permiten que exista un liderazgo compartido que los oriente hacia un objetivo común, que no es más sino los objetivos de la organización.

Con relación a la dimensión Participación, en resultados globales, se obtuvo un tanto porcentaje tanto de los gerentes, supervisores y jefes de departamentos, como los empleados, los cuales coinciden en que actualmente en la organización no se fomenta la participación de los trabajadores, es decir, existe baja participación del personal hacia la organización, así lo expresaron un 88,23% de los empleados y un 91,54% de los gerentes, supervisores y jefes de departamento. (Ver cuadro N° 10).

Cuadro 10
Resultado Categorizado de la Dimensión Participación

CATEGORÍA	ESTRATOS	NÚMERO	PORCENTAJE
BAJA PARTICIPACIÓN (0 - 6 PUNTOS)	GERENTES	15	88,23%
	EMPLEADOS	65	91,54%
MEDIANA PARTICIPACIÓN (7 - 9 PUNTOS)	GERENTES	01	6,45%
	EMPLEADOS	06	8,45%
ALTA PARTICIPACIÓN (10 - 12 PUNTOS)	GERENTES	00	00%
	EMPLEADOS	00	00%

Nota: G/S= Gerentes y Supervisores. EM= Empleados

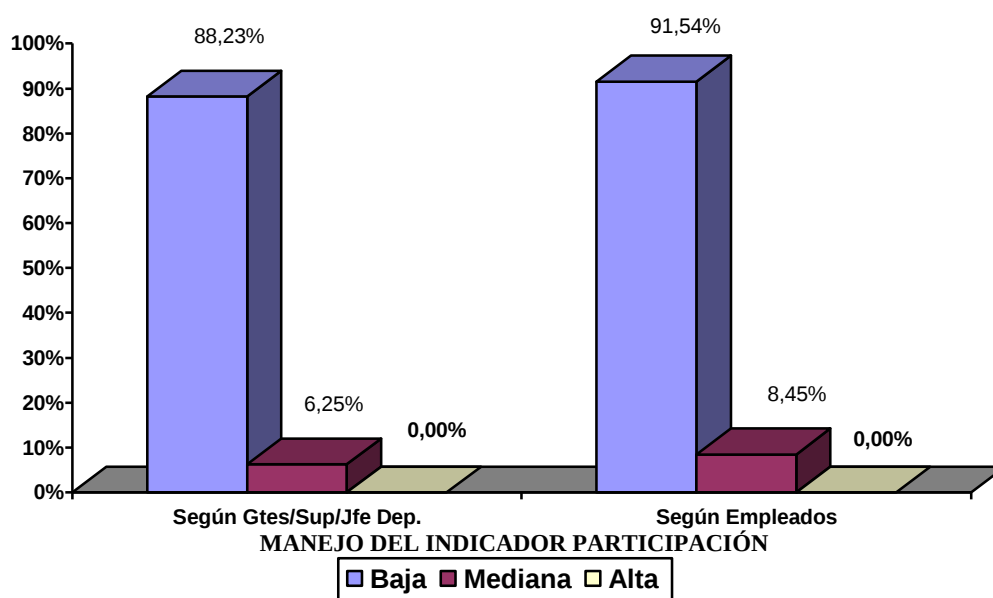


Gráfico 5: Resultado Dimensión Participación. Datos tomados del cuadro N° 10.

Es importante mencionar que tanto los trabajadores como los gerentes, supervisores y jefes de departamento expresaron una tendencia a la baja participación, no en los mismos porcentajes, pero ambos coinciden que actualmente no se fomenta firmemente en Preacero Pellizzari una participación efectiva entre los miembros de la organización, un nivel de igualdad, en que se tomen en consideración a todos con la finalidad de juntarse en consecución de los objetivos organizacionales, esto se puede observar gráficamente en el gráfico N° 5.

Cuadro 11
Distribución de Frecuencias de la Dimensión Compromiso

ITEMES	E S T	SIEMPRE Fa -%	CASI SIEMPRE Fa - %	ALGUNAS VECES Fa -%	CASI NUNCA Fa -%	NUNCA Fa -%
17. Las metas son establecidas individualmente.	G/S /JD	02-12,5%	06-37,50%	02-12,5%	02-12,5%	04-25%
	EM	32-41,07%	13-18,30%	13-18,30%	04-5,63%	8-11,26%
18. Usted aporta ideas para el logro de los objetivos organizacionales.	G/S /JD	02-12,5%	06-37,50%	06-37,50%	0-0%	02-12,5%
	EM	13-18,30%	12-16,90%	21-29,57%	09-12,67%	15-21,12%
19. El trabajar en equipo permitiría lograr los objetivos propuestos por su departamento de forma más eficaz.	G/S /JD	13-81,25%	03-18,75%	0-0%	0-0%	0-0%
	EM	40-56,33%	22-30,98%	05-7,04%	0-0%	4-5,63%
20. Es supervisado en el desempeño de sus labores cotidianas.	G/S /JD	08-50,0%	05-31,25%	02-12,5%	01-6,25%	0-0%
	EM	40-56,33%	12-16,90%	09-12,67%	08-11,26%	02-2,81%
21. Los resultados de las supervisiones y evaluaciones, son tomados en cuenta para proporcionar herramientas de mejoramiento en la organización.	G/S /JD	01-6,25%	02-12,5%	10-62,5%	01-6,25%	02-12,5%
	EM	04-5,63%	12-16,90%	20-82,16%	19-26,76%	16-22,53%

Nota: G/S/JD= Gerentes, Supervisores y Jefes de Departamento. EM= Empleados

En relación a los resultados obtenidos, se puede observar en opinión de los gerentes que en un 37,50% casi siempre las metas son establecidas individualmente, lo cual coincide con la opinión de los empleados, los cuales expresan en un 41,07% que siempre son establecidas individualmente, cifras éstas que reflejan un compromiso individual con la organización, no se fomenta el trabajo en equipo, ya que sólo un 25% de la gerencia considera que nunca las metas son establecidas individualmente, es decir, que existe establecimiento de metas a nivel global en un porcentaje mínimo, lo cual es también expresado por los empleados, al indicar en un 11,26% que nunca se establecen metas individuales.

A su vez, 37,50% de los gerentes, supervisores y jefes de departamento consideran que casi siempre, la misma cantidad que algunas veces aportan ideas para el logro de los objetivos organizacionales, a lo cual 29,57% de los empleados encuestados algunas veces aportan ideas, y un 21,12% nunca las aporta. Es de hacer notar que es muy significativo que los empleados comiencen por aportar ideas para la consecución de los objetivos, ya que en muchas oportunidades éstas pueden hacer un proceso o un trabajo más óptimo de los normalmente es. Los resultados anteriores indican la tendencia de los trabajadores a no aportar nunca o muy pocas veces ideas para el logro de los objetivos.

Para la implementación del programa objeto de este estudio, es necesario determinar en que medida se encuentra la supervisión respecto a los trabajadores en los diversos estratos, en tal sentido, 50% de los gerentes, supervisores y jefes de departamento coinciden en que siempre son supervisados en el desempeño de sus actividades cotidianas, a si mismo lo expresó un 56,33% de los trabajadores de base que afirman recibir de manera constante supervisión en el desarrollo de sus labores, en tal sentido, ninguna de las personas encuestados expresaron no recibir nunca una supervisión en su desempeño, por el contrario, todas expresaron que siempre, casi siempre o algunas veces son supervisados.

Es importante destacar, de acuerdo con lo mencionado con anterioridad, que la supervisión constituye una herramienta indispensable para orientarse hacia la calidad, pero una supervisión que oriente y ayude a los trabajadores en los inconvenientes o fallas que puedan surgir durante el desarrollo de las funciones, así como también para detectar las fallas o necesidades del personal en función de eficiencia y eficacia, es decir, la supervisión sirve como herramienta para descubrir las fallas o errores, y tomar las medidas pertinentes para contrarrestar éstas últimas según sea el caso.

En concordancia con ello, un 81,16% de los trabajadores encuestados considera que sólo algunas veces se toman en cuenta los resultados de las evaluaciones y/o supervisiones, a su vez, 26,16% de los empleados mencionan que casi nunca y 22,53% considera que nunca son tomados en cuenta los resultados de las evaluaciones y supervisiones para proporcionar herramientas de mejoramiento en la organización lo

cual refleja una tendencia baja hacia el compromiso por los objetivos. Contrastado con esto, 62,5% de los gerentes, supervisores y jefes de departamento, opinan que algunas veces se toman en cuenta los resultados para proporcionar herramientas de mejora, junto a un 12,5% que considera que nunca se hace, reflejando con esto, una tendencia hacia la poca preocupación por otorgar a los trabajadores herramientas necesarias para un desempeño mas eficiente, que conlleve a la calidad y a la competitividad de la organización.

En términos generales, se puede decir, que existe un mediano nivel de compromiso con los objetivos organizacionales, con tendencia a disminuir, si no se toman las acciones pertinentes para aumentar la identificación de la organización y el compromiso voluntario de los mismos con Preacero Pellizzari C.A. Ello se puede distinguir con mejor exactitud en el cuadro 12.

Cuadro 12
Resultado Categorizado de la Dimensión Compromiso

CATEGORÍA	ESTRATOS	NÚMERO	PORCENTAJE
BAJO COMPROMISO (0 - 10 PUNTOS)	GERENTES	01	6,25%
	EMPLEADOS	28	39,43%
MEDIANO COMPROMISO (11 - 15 PUNTOS)	GERENTES	10	58,82%
	EMPLEADOS	38	53,52%
ALTO COMPROMISO (16 – 20 PUNTOS)	GERENTES	05	31,25%
	EMPLEADOS	05	7,04%

Nota: G/S= Gerentes y Supervisores. EM= Empleados

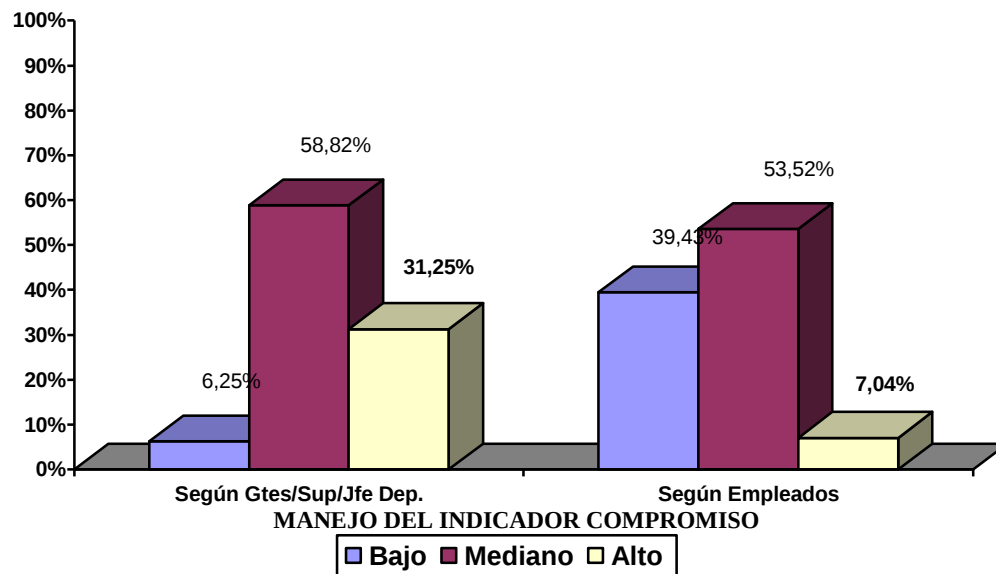


Gráfico 6: Resultado Dimensión Compromiso. Datos tomados del cuadro N° 12.

En consideración con lo mencionado anteriormente, se puede observar gráficamente (Ver gráfica N° 6), lo notable de la falta de un compromiso firme del personal hacia la organización y hacia sus objetivos, así lo expresaron éstos a través del instrumento aplicado, expresando que existe un mediano nivel de compromiso, es decir, es decir, existe un compromiso, pero éste se debe afianzar y fortalecer a fin de conseguir cada vez más empleados identificados con la organización.

Todo lo anteriormente mencionado, en relación a los resultados obtenidos en cada ítem de acuerdo a la dimensión adecuada, constituye las bases en las que se fundamenta el programa objeto de este estudio, ya que cada una de las dimensiones estudiadas y analizadas, en concatenación con la revisión bibliográfica, permiten al investigador, diseñar un programa de recursos humanos adecuado a Preacero Pellizzari C.A. con relación a sus características específicas, y situación actual de la misma. A su vez, todas éstas dimensiones analizadas con anterioridad, permiten al investigador determinar la viabilidad y efectividad de la implementación del kaizen en la organización, con la finalidad de aumentar la calidad, la competitividad y

estimular el mejoramiento continuo no sólo del producto y su proceso, sino también del recurso humano, considerado hoy día por las organizaciones el principal activo predictor del éxito o fracaso de la misma.

En este mismo orden de ideas, todos los resultados obtenidos, indican específicamente una debilidad o fortaleza de la organización, pero en términos globales, se considera de acuerdo a lo expresado por los trabajadores de base en un 60,56%, la implementación de kaizen constituye una variable de mediana efectividad, y así mismo los expresan los gerentes, supervisores y jefes de departamento en un 82,35%, con tendencia a ser menos efectiva. (Ver cuadro N° 13).

Cuadro 13
Resultado Categorizado de la Variable Kaizen (Trabajo en Equipo)

CATEGORÍA	ESTRATOS	NÚMERO	PORCENTAJE
BAJA EFECTIVIDAD (0-42 PUNTOS)	GERENTES	01	6,25%
	EMPLEADOS	22	30,98
MEDIANA EFECTIVIDAD (43 – 63 PUNTOS)	GERENTES	14	82,35%
	EMPLEADOS	43	60,56%
ALTA EFECTIVIDAD (64-84 PUNTOS)	GERENTES	01	6,25%
	EMPLEADOS	06	8,45%

Nota: G/S= Gerentes y Supervisores. EM= Empleados

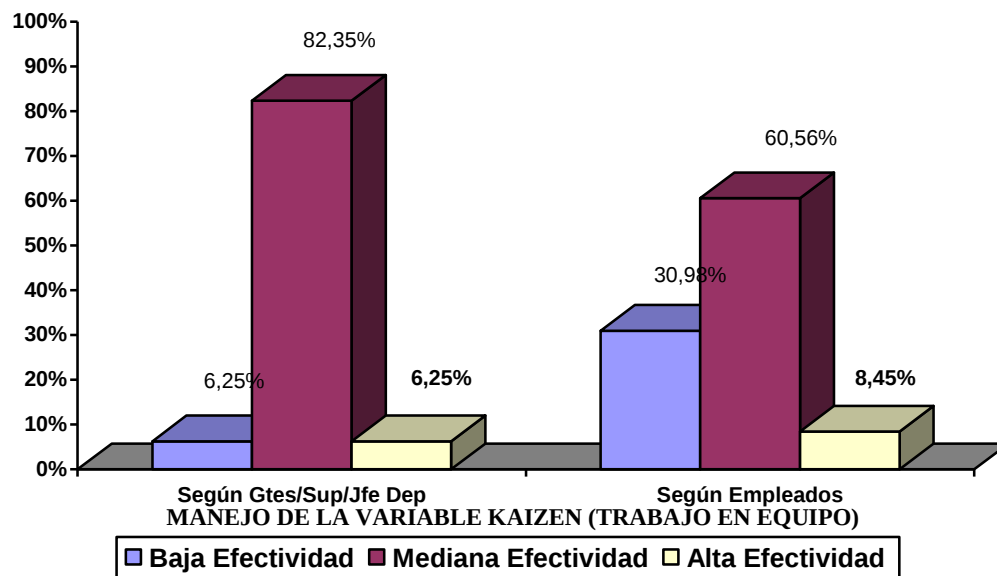


Gráfico 7: Resultado Global de la Variable Kaizen (Trabajo en Equipo). Datos tomados del cuadro N° 13.

El manejo de la variable kaizen (trabajo en equipo), se ubica, de acuerdo a los resultados obtenidos como una mediana tendencia, de acuerdo a lo expresado por ambos estratos, con tendencia a baja efectividad, lo cual indica, que es necesario tomar acciones pertinentes, que permitan a Preacero Pellizzari C.A. adaptarse a una tendencia orientada a la calidad y la competitividad a través del trabajo en equipo, de lo contrario, la organización continuará desperdiciando los recursos con que cuenta, como es el más importante y valioso el recurso humano, principal predictor del éxito en toda organización; para el cual la presente investigación plantea un programa de recursos humanos que permita compactar, contrarrestar y fortalecer los resultados arrojados por los trabajadores, a fin de garantizar el camino seguro hacia la competitividad..

Lo mencionado con anterioridad es consecuencia de la falta de preparación y capacitación constante de los trabajadores, en determinar los beneficios que trae implícitos el trabajar en equipo en búsqueda de la mejora continua y de una alta calidad y competitividad. Esto podrá modificarse con la implementación del

programa en estudio, el cual propone no sólo la implementación del kaizen, sino permite entrever los grandes beneficios que tare trabajar en equipo, así como también alcanzar más competitividad a través de las mejoras continuas, función principal de los equipos de trabajo que son desarrollados en el siguiente capítulo.

CAPITULO V

PROPUESTA

“PROGRAMA DE RECURSOS HUMANOS PARA AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD, UTILIZANDO COMO HERRAMIENTA LA METODOLOGÍA “KAIZEN”

Presentación

El programa de recursos humanos para aumentar la competitividad, está dirigido y diseñado acorde a las características específicas de Preacero Pellizzari C.A., el cual esta constituido por una serie de fases, las cuales se conforman a su vez de determinadas actividades dirigidas a lograr la integración del personal en todos los niveles de la organización, en búsqueda de la mejora constante y de la alta competitividad.

El diseño de este programa responde al resultado del diagnóstico, donde incorpora objetivos que conducen a la ampliación de los conocimientos teórico – práctico a fin de dar a la directiva de Preacero Pellizzari C.A. la oportunidad de desarrollar un liderazgo participativo y una filosofía de la calidad orientada al trabajo en equipo en consecución de altos niveles de competitividad, fundamentado en actividades y estrategias de trabajo dentro de un tiempo determinado para cumplir con el objetivo central de este estudio.

El objetivo del presente programa, es contribuir al mejoramiento de las personas, los procesos y los productos que se desarrollan en Preacero Pellizzari C.A.

A continuación se presenta la estructura general del programa, y posteriormente especificada cada fase, respecto a los objetivos de cada una de las actividades que la conforman.



V.1. ESTRUCTURA GENERAL DEL “PROGRAMA DE RECURSOS HUMANOS PARA AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD, UTILIZANDO COMO HERRAMIENTA LA METODOLOGÍA KAIZEN. CASO DE ESTUDIO: PREACERO PELLIZZARI C.A.”

FASE	ACTIVIDAD	PERSONAL AL CUAL VA DIRIGIDO
FASE I ↓	✓ Capacitación Inicial acerca de kaizen y del trabajo en equipo. ✓ Capacitación inicial acerca de kaizen y de la conformación de círculos kaizen (equipos de trabajo).	✓ Gerencia alta y media ✓ Trabajadores de base.
FASE II ↓	✓ Conformación de equipos y selección de líderes kaizen. ✓ Constitución de comité multidisciplinario de impulsores kaizen. ✓ Determinación de oportunidades de proyectos basados en reducción de desperdicios.	✓ Gerencia, supervisores, jefes de departamento y trabajadores de base.
FASE III ↓	✓ Diseño y presentación de los proyectos de mejora. Fase de determinación de beneficios económicos para la organización. ✓ Decisión de aprobación del proyecto, ✓ Asignación de recursos.	✓ Equipos de trabajo, directiva de la organización. ✓ Directiva de la organización.
FASE IV ↓	✓ Implementación de proyectos de mejora, reducción de desperdicio. ✓ Fase de control y ajuste de la mejora implementada, Seguimiento del ahorro.	✓ Círculos Kaizen y área de finanzas.
FASE V	✓ Cierre de proyectos, recompensas y premiación al equipo de trabajo. Compartir experiencias.	✓ Directiva de la organización, círculos kaizen y comité de formadores kaizen.

FASE I

CAPACITACIÓN INICIAL

1. Capacitación a los gerentes, supervisores y jefes de departamento.

Objetivo específico:

Explicar a los Gerentes y supervisores de Preacero Pellizzari C.A. sobre la metodología oriental kaizen, las ventajas y beneficios que trae su implementación a la organización, como funciona, en que consiste, como implementarlo y todo lo relativo a dicha metodología, así como también, las ventajas que proporciona el trabajar en equipo, la formación de equipos de alto desempeño, entre otros tópicos importantes.

Esta capacitación se realizará a través de una empresa didáctica (Ver Anexo N° 3), la cual preparará al personal anteriormente mencionado, acerca de la metodología oriental, así como el plan de acción a seguir para la implementación de kaizen en la organización.

En tal sentido se presenta a continuación lo respectivo a esta primera fase.

Contenido Programático	Duración
✓ Incorporación de la cultura de trabajo en equipo en la organización. ✓ Equipos de alto desempeño y su rol en la organización. ✓ ¿Cómo conformar equipos, cantidad adecuada de participantes, comunicación, solución de problemas, toma de decisiones, manejo adecuado del tiempo, motivación al logro, entre otras. ✓ Kaizen en acción y control total de la calidad. ✓ Resultados de la aplicación de kaizen. ✓ Beneficios económicos que se obtienen con la implementación de Kaizen. ✓ Otros aspectos relevantes de la metodología.	28 Horas aprox.

2. Capacitación a los trabajadores de base

Objetivo Específico:

Dar a conocer a los trabajadores la metodología a implementar, así como también los cambios que se requieren para lograr éxito con la implementación de la misma. Aunado a ello, se les dará a conocer las actividades contentivas a fin de lograr la implantación de kaizen y asumir el compromiso de todos en mejorar su sitio de trabajo.

Los responsables de ésta fase serán los gerentes y supervisores, puesto que éstos ya están preparados acerca de la metodología kaizen y de las acciones que han de asumirse a fin de lograr éxito de su implementación en la organización.

Para el desarrollo de ésta fase, se realizará un taller por departamentos, con la finalidad de preparar poco a poco a todos los empleados para iniciar las actividades correspondientes para poner en marcha el programa de mejora continua, es decir, el kaizen.

Esta fase se desarrollará de la siguiente forma:

ACTIVIDAD	RECURSOS NECESARIOS
✓ Breve introducción de kaizen, sus beneficios tanto individuales como de la organización en general. (Ver anexo 4) ✓ Importancia de la conformación de equipos de trabajo (círculos kaizen) para el logro de la implementación de kaizen.	✓ Facilitador(es) (gerente y/o supervisor). ✓ Computador. ✓ Proyector de video. ✓ Apuntador.
✓ Lectura de la nueva versión de la liebre y la tortuga. (Anexo 5). ✓ Conclusiones de la lectura, intervención de los participantes.	✓ Copias de la lectura para cada uno de los participantes. ✓ Moderador. (Gerente, supervisor o jefe de departamento)

FASE II

CONFORMACIÓN DE LOS CIRCULOS KAIZEN

Objetivo Específico:

A través de ésta fase, se establecerán los equipos de trabajo, que se denominarán círculos kaizen, los cuales se deben conformar de forma voluntaria entre gerentes, supervisores y trabajadores de base de una misma área de trabajo, así como la selección de un líder que oriente el grupo de forma eficiente y efectiva.

Es necesario destacar, que kaizen considera que liderazgo se debe realizar de forma compartida, motivo éste que permite a la autora del presente estudio, proponer la rotación de lo líderes a medida que se van realizando nuevos proyectos, con la finalidad de tener una participación mas activa de parte de todos los trabajadores.

En tal sentido, las funciones y roles del líder kaizen corresponden a:

1. Guiar Al equipo, en cuento a:

- ✓ El establecimiento de objetivos claros y posibles de alcanzar.
- ✓ Participación activa por parte de todos lo miembros del equipo, escuchar sugerencias y opiniones de los demás.
- ✓ Darle al equipo de trabajo las herramientas necesarias para encaminarse hacia la mejora.

2. Orientar al equipo:

- ✓ Establecimiento de un plan de acción.
- ✓ Establecer un cronograma, en concordancia con las metas y tareas propuestas.
- ✓ Orientarlos cuando éstos lo requieran.

3. Coordinar y preparar las reuniones del equipo de trabajo.

4. Supervisar la ejecución de las actividades de mejora.

5. Mantener registros de los resultados. (Llenar los formatos).



Posterior a esto, una vez organizados los equipos de trabajo, el comité de dirección o formadores kaizen, se encargará de entregar a cada líder kaizen un manual (el cual se presenta a continuación) contentivo de: la forma de llevar a cabo las reuniones de los equipos de trabajo, el proceso de la toma de decisiones y selección de alternativas, así como también los formatos correspondientes para el diseño e implementación del proyecto de mejora.

PROPÓSITO DEL COMITÉ MULTIDISCIPLINARIO DE IMPULSADORES KAIZEN

- ✓ Establecer metas y objetivos para las actividades de los círculos kaizen (Equipos de trabajo).
- ✓ Fijar lineamientos y controlar el desempeño de las actividades correspondientes a cada círculo kaizen en su respectivo centro de trabajo.
- ✓ Organizar y prestar apoyo a los círculos kaizen respecto a los recursos, la disposición, los costos, entre otros necesarios para la selección de la alternativa adecuada (más rentable y eficiente) para la realización definitiva del proyecto de mejora a emprender.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL COMITÉ DE IMPULSADORES KAIZEN:

- ✓ Apoyar y participar de las actividades de los círculos kaizen de manera activa, visible y constante.
- ✓ Orientar, controlar y evaluar las actividades de los círculos kaizen.
- ✓ Detectar si los círculos en determinado momento requieren de asesoría.
- ✓ Asignar los recursos financieros.
- ✓ Organizar y preparar la presentación del proyecto de mejora a la gerencia.



Es importante acotar, que el comité de formadores kaizen, debe estar constituido por los jefes, supervisores y/o gerentes de los departamentos que se consideren pertinentes (decisión discrecional de la organización), para lograr un comité integro y con las personadas preparadas para prestar la asesoría mas adecuada en el momento oportuno. Este comité no formará parte del organigrama de Preacero Pellizzari C.A.

MANUAL DE CÍRCULOS KAIZEN:

Contenido

1. ¿Qué somos?, ¿A dónde vamos?

Somos un grupo de trabajadores, que de forma voluntaria nos unimos para buscarle las mejores soluciones a los problemas que surjan en nuestra área de trabajo, con la finalidad de tener un ambiente de trabajo ameno, productivo y cada vez mejor.

Nuestra misión es seleccionar y resolver problemas del área de trabajo a través de métodos universales de solución de problemas, así como también reducir los desperdicios en cualquier recurso del proceso que se desarrolla en nuestra área de trabajo; las cuales son desarrolladas mas adelante, con la finalidad de mejorar el área de trabajo en la cual nos desempeñamos.

2. Recomendaciones generales para llevar a cabo una reunión efectiva en el equipo de trabajo.

- ✓ Es importante planificar con antelación los puntos a tratar en la reunión, es recomendable tomar nota de ellos en una agenda que sirva como guía para el desarrollo de la reunión.
- ✓ Contar con una pizarra o tablero para la anotación de las diversas opiniones e ideas que surjan en la reunión demuestra una tendencia alta a la participación entre todos los miembros de la organización.

- ✓ Así mismo es importante disponer de un proyector de video o láminas de papel en las que se exprese los puntos a tratar en la reunión dependiendo de la formalidad de la reunión.
- ✓ Disponer de material de apoyo (copias) para los miembros del equipo contentivo de los datos necesarios para el desarrollo de una reunión efectiva, así como el material requerido para el desempeño eficiente de las actividades delegadas a cada uno de los miembros del equipo.
- ✓ Escuchar y comprender a los demás para lograr un consenso apropiado y oportuno de acuerdo con las necesidades y problemas a resolver por el equipo de trabajo.
- ✓ Pautar un tiempo de ejecución por actividad encomendada a cada uno de los miembros del equipo.

Es importante destacar, que el líder kaizen es el que lleva a cabo la reunión del equipo de trabajo, de ésta reunión se derivará las diversas actividades a realizar por cada uno de los miembros del equipo con la finalidad de lograr una propuesta coherente y adaptada a las necesidades y características específicas de Preacero Pellizzari C.A.

3. Diagrama de Causa – efecto para detectar el origen del problema.

La clave para detectar la necesidad de kaizen es tener una idea clara de lo que Ud. quiere que suceda en su sitio de trabajo, es decir, la situación ideal que debería existir en su área de trabajo.

Para ello, es necesario en primer lugar establecer metas y perseguirlas con claridad y firmeza al identificar los problemas que necesitan kaizen.

Las metas se deciden bajo los siguientes fundamentos:

- ✓ Con el consenso de todos los miembros
- ✓ Que sean alcanzables
- ✓ Que se expresen en valores específicos y

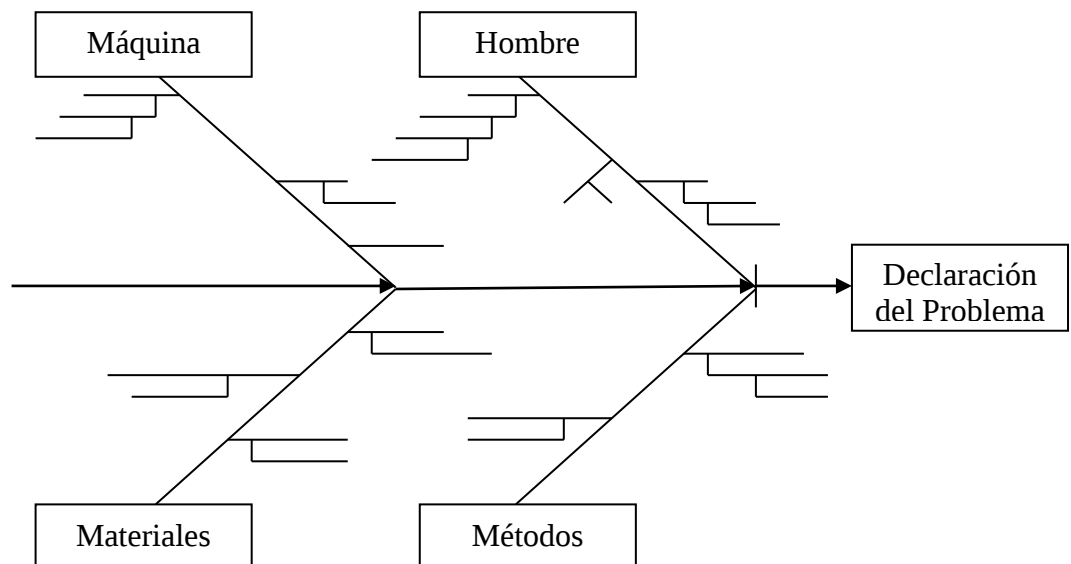
Cuantificables:

- ✓ Identifique el nivel ideal de desempeño
- ✓ Identifique el nivel actual de desempeño
- ✓ Sopesa la diferencia

Para lograr buscar una solución adecuada del problema, es necesario que los miembros del equipo utilicen adecuadamente el diagrama de Causa – efecto, con la finalidad de visualizar ampliamente, las posibles causas originarias del problema, en cuanto a máquina, material, métodos y recurso humano, así como también concebir más fácilmente la solución apropiada para el mencionado problema.

Este diagrama permitirá detectar tanto la causa de origen como las posibles contramedidas que se pueden tomar para evitar la reaparición de la falla.

Es muy sencilla de utilizar, sólo se debe colocar debajo de cada cuadro, las causas posibles del problema en cuanto a máquina, recurso humano, material y métodos, tantas veces como sea necesario a fin de conseguir la causa de origen. El problema se coloca en el recuadro central, hacia donde apunta la flecha.



A continuación se presentan una lista de desperdicio que generalmente se producen en la organización, con la finalidad de identificar fácilmente las medidas que se deben asumir en caso de producirse éstos, para evitar el despilfarro y/o mal uso de los recursos.

CATEGORIA DEL DESPERDICIO	NATURALEZA DEL DESPERDICIO	FORMA DE ELIMINARLO
Trabajo en proceso	Tener en existencia ítems que no se necesitan en forma inmediata.	Disminuir inventarios
Rechazo	Elaboración de productos defectuosos.	Reducir los desperdicios
Instalaciones	Maquinaria inactiva; averías; tiempo de aislamiento excesivo.	Incrementar el índice de utilización de la capacidad
Gastos	Sobreinversión para la producción requerida.	Recortar gastos
Mano de obra indirecta	Exceso de personal debido a un sistema deficiente de un trabajo indirecto.	Asignar empleos en forma eficiente.
Diseño	Elaborar productos con más funciones de las necesarias.	Reducir costos.
Talento	Contratar personas con alto nivel profesional para realizar tareas que pueden mecanizarse o asignarse a otras personas de menor preparación.	Instituir medidas de ahorro o de maximización del uso de la mano de obra.
Movimiento	No trabajar de acuerdo con el estándar del trabajo.	Mejorar los estándares de trabajo.
Puesta en marcha de nuevos productos	Lentitud en la estabilización de la producción de un nuevo producto.	Cambio rápido hacia la producción completa en línea.

- ✓ Formatos correspondientes al análisis de material y costos que se requieren para llevar a cabo la mejora (se deben considerar varias alternativas para elegir la mas factible y rentable).

FASE III

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO DE MEJORA

Objetivo Específico:

El objetivo de ésta fase es presentar el informe final, es decir, el proyecto de mejora, los materiales requeridos, los beneficios que le trae a la organización, costo, entre otros que se consideren de importancia.

En esta fase, ya se ha trabajado en la elaboración de una mejora, ahora, se le presenta a la gerencia (a través de un informe y una defensa del mismo), con sus respectivos análisis de rendimientos y de beneficios para la organización. De ésta presentación se deriva la aprobación y puesta en marcha de la mejora propuesta.

A continuación se presentan las actividades y los recursos necesarios en esta fase.

ACTIVIDAD	RECURSOS NECESARIOS
1. Presentación del informe escrito, con los respectivos formatos llenos y analizados.	• Carpetas. • Hojas.
2. Exposición del informe (explicación detallada al proyecto de mejora).	• láminas de papel bond o computador y su respectivo proyector de video (decisión opcional del equipo de trabajo).



FASE IV

IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO DE MEJORA

Objetivo Específico:

En esta fase, se estudian los recursos disponibles para la implementación de la mejora, ésta fase está constituida por el apoyo de los departamentos que se requieran para el desarrollo eficiente del proyecto (como por ejemplo el departamento de compras, de finanzas, etc.).

Es importante destacar, que en esta fase, se realiza el seguimiento y control correspondiente a la mejora implementada, el cual lo llevan a cabo los círculos kaizen, a través del cual podrán detectar si la mejora arrojó los resultados esperados, así como poder establecer nuevos cimientos de fallas, posibles carencias en el área de trabajo o ajustes a la mejora implementada.

Es necesario que los círculos kaizen reporten al comité de impulsores kaizen quincenalmente el resultado proporcional que se ha obtenido luego de implementada la mejora, para poder llevar un registro, y comparar los estándares anteriores y los actuales luego de mejorado el proceso en cuanto a costos, calidad, tiempo, entre otros indicadores que la organización considere pertinentes. A su vez, es importante que luego de implementada la mejora, los círculos kaizen continúen en la búsqueda de nuevas soluciones de ahorro y de calidad.

FASE V

RECOMPENSAS Y PREMIACIÓN

Objetivo Específico:

En esta fase lo que se pretende es recompensar al personal por labor realizada, para mantenerlo motivado a continuar desarrollando propuestas de mejora, así como también para fortalecer el trabajo en equipo y premiarlos por el objetivo logrado.

Es importante destacar que en esta fase la retribución que se le otorga a los empleados, se debe realizar trimestralmente, a fin de incurrir en menos gastos (por parte de la empresa), pero igual cumplir con el objetivo de recompensar y premiar a los equipos de trabajo que hayan logrado la puesta en marcha de la mejora propuesta, lo cual si se trata de la inversión realizada en recompensas, ésta última no se compara con los resultados obtenidos con la implementación del kaizen.

En tal sentido, es importante que siempre se mantenga en la organización una cultura de reconocimiento sin costo, es decir, expresar a los trabajadores (en forma individual) frases motivadoras y de reconocimiento como lo son: “Bien Hecho”, “Lo estás haciendo bien”, “Te felicito”, “buen trabajo”, entre otras. En términos generales seguir estimulando a los trabajadores para que sigan realizando un buen trabajo.

Aparte de las recompensas anteriormente mencionadas, también se le pueden otorgar a los equipos de trabajo, así como también otros reconocimientos y recompensas mas formales para el equipo de trabajo, en las cuales si se incurre en un consto determinado.

Inicialmente se les dará a los integrantes de los círculos kaizen y del comité de formadores kaizen, una identificación especial, para estimularlos durante su desempeño, ésta va ha constar de franelas, gorras y carnets, todos ellos con el lema: “Gente buscando la mejor solución”.

Tipos de recompensas que se les puede dar a los equipos de trabajo:

RECOMPENSA	AREA DE LA MOTIVACIÓN QUE IMPLICA
✓ Actos De Reconocimiento público dentro de la organización. (certificados, botones, placas, trofeos, etc.) ✓ Tiempo Libre. (día de trabajo libre). ✓ Desarrollo personal (cursos, talleres, libros, etc.) ✓ Dinero (se pueden dar bonos especiales depuse de cierta cantidad de proyectos de mejora aprobados). ✓ Recompensas sociales (cena en un restaurante, fiesta informal, entradas a espectáculos públicos, viajes, etc.)	✓ Se sienten reconocidos por los demás. ✓ Dignifica y humaniza el trabajo. ✓ Superación personal. ✓ Motivación económica, se vincula con al subsistencia. ✓ Compartir social entre los compañeros de trabajo en un ambiente ameno y fuera de trabajo.

Es importante destacar que cada uno de estos reconocimientos se debe dar una vez aprobado el proyecto de mejora y que se mantenga por un período de 3 meses como mínimo, para verificar que realmente produce los resultados esperados. El reconocimiento público (se debe realizar de forma constate a todos los círculos kaizen), así como cualquiera de las recompensas anteriormente mencionadas, de acuerdo con la disposición de la empresa para determinado momento.

VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VI.1. Conclusiones

A través del estudio realizado, en concordancia con los objetivos planteados para el desarrollo de la presente investigación y con los resultados obtenidos, la autora concluye:

1. En relación al objetivo específico de elaborar un diagnóstico de la situación actual de Preacero Pellizzari para detectar como se lleva a cabo el trabajo en equipo dentro de la misma, se logró detectar, que actualmente Preacero Pellizzari no desarrolla ni fomenta el trabajo en equipo dentro de la organización, es decir, no existe una participación activa de los miembros de la organización, lo cual refleja el desconocimiento del talento humano con que cuentan para alcanzar nuevos retos organizacionales que les permita ser mas competitivos y expandirse y crecer cada vez mas en el mercado tan dinámico en el que se desarrollan las organizaciones hoy día.

El trabajar en equipo permite a la organización obtener grandes beneficios, no sólo desde el punto de vista económico, productivo y de competitividad, sino desde el punto de vista del aprovechamiento del recurso humano, el cual, es uno de los recursos más desperdiciado por las organizaciones.

El trabajo en equipo constituye una herramienta valiosa que permite motivar al personal, ya que a través de la conformación de equipos de trabajo, los trabajadores se sienten parte importante dentro de la organización. El desarrollo de un sistema participativo, crea un clima de trabajo mas armónico y apto para el desempeño de las actividades de la organización. La búsqueda por la calidad y la mejora continua, se logra a través del trabajo en equipo, de una integración efectiva del personal con la

organización y sus aportes; es necesario tomar en cuenta la opinión de los trabajadores para mejorar la organización en todos sus aspectos, ya que éstos son quienes conocen mejor que cualquier otra persona el trabajo que desarrollan, así como la forma mas adecuada para mejorarlo y para descubrir las fallas y/o errores que en él se dan con ocasión su desempeño cotidiano.

2. De acuerdo con el objetivo referido a determinar la factibilidad para el desarrollo de un programa basado en la metodología oriental kaizen de mejoramiento continuo, el presente estudio concluyó que si es factible la implementación del kaizen, en cualquier organización que desee y tenga orientación hacia la calidad, competitividad y alta disposición al cambio, lo cual en Preacero Pellizzari existe, lo que se debe hacer es preparar al personal acerca de la cultura de equipo, y fortalecer el compromiso de los trabajadores con los objetivos de la organización.

La calidad como propósito reclama el ajuste del modo de hacer las cosas con nuevos niveles de exigencia, es decir, mejorarlos con una atención prioritaria a la formación del recurso humano y al trabajo en equipo, que permite el total aprovechamiento de este recurso, así como también el desarrollo armónico de las actividades y relaciones en pro de la calidad de los procesos y del producto, las cuales son las que mantienen viva a toda organización; finalidad intrínseca de la propuesta elaborada.

3. En concordancia con el objetivo propuesto por la presente investigación referente a adecuar los lineamientos de la metodología oriental kaizen de mejoramiento continuo, al desempeño actual de trabajo en equipo en Preacero Pellizzari C.A, A, la autora considera de acuerdo a los resultados obtenidos que el trabajar en equipo para alcanzar la mejora continua, trae consigo grandes ventajas para la organización, ya que a través de esa mejora se consolida la calidad y se alcanzan más altos niveles de competitividad.

Así mismo se expresa en el programa diseñado por la autora, el cual indica que a través de los equipos de trabajo se propongan mejoras significativas en el área de trabajo que permitan eliminar el desperdicio recursos, bien sean humanos, materiales o tiempo, así como desarrollar algún otro tipo de mejoras que se adapte a las

funciones desarrolladas en determinada área de trabajo, lo cual consecuentemente llevará a la organización por un adecuado trayecto hacia la calidad y competitividad.

Aunado a ello, el trabajar en equipo permite humanizar el trabajo, ya que permite la incorporación activa del recurso humano de toda la organización como estrategia de negocios, es decir, incluye al recurso humano como capital fundamental y participativo de toda práctica gerencial.

4. En relación al objetivo planteado por este estudio se hace mención a la creación de un programa de recursos humanos para Preacero Pellizzari C.A., en coherencia con los resultados obtenidos y la revisión bibliográfica realizada, la autora de la presente investigación diseñó un programa de recursos humanos fundamentado en la metodología Kaizen para aumentar la competitividad, en el cual, la participación del personal de la organización a través de los equipos de trabajo, permitirá lograr mejoras continuas en búsqueda de mayor competitividad en el mercado, puesto que lo que distingue a una organización de otra no es el producto o el precio, es el personal con que cuenta y el desarrollo de sus habilidades y destrezas el punto distintivo de toda organización exitosa.

VI.2. Recomendaciones

De acuerdo con el estudio realizado y con los resultados obtenidos, se recomienda a Preacero Pellizzari lo siguiente:

- ✓ Se debe fortalecer y estimular la capacitación constante primordialmente a los trabajadores de base, a través de un plan de capacitación, que permita contar con un personal preparado adecuadamente en el momento oportuno, con fácil adaptabilidad al cambio, que descubra e implemente continuamente mejoras en el desempeño de sus funciones y genere ideas para el mejoramiento general de la organización.
- ✓ De igual forma se recomienda fomentar una cultura de participación y trabajo en equipo, con la cual toda la organización centre sus fortalezas y estímulos en la consecución de un objetivo común, que favorezca el rendimiento y la productividad en la misma.
- ✓ Se recomienda la aplicación del programa de recursos humanos para aumentar la competitividad utilizando como herramienta la metodología kaizen, lo cual traerá consigo innumerables beneficios a la organización, en diversos tópicos, como lo son: beneficios económicos, sociales, culturales, tener otros; siempre fortaleciendo el camino hacia la calidad y la competitividad de Preacero Pellizzari C.A.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias Fidas. *El Proyecto de Investigación, guía para su elaboración*. Tercera Edición. Editorial: Episteme, 1999. Venezuela.
- Berry H. Thomas. *Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total*. Primera Edición. Editorial: Mc Graw Hill, Tomo 3, 1994. Colombia.
- Cane, Sheila. *Estrategias kaizen para triunfar a través de las personas*. Primera edición. Editorial: Mc Graw Hill, 1997. Colombia.
- Chacón, F. *Currículum*. Año 9º, N°18, 1986. Caracas
- Chiavenato, Adalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Segunda Edición. Editorial: Mc Graw Hill, 1994. Colombia.
- Cuervo Castañeda, Mario. *Trabajo en Equipo y la Sinergia*. Segunda edición. Editorial: Instituto FES de liderazgo, 1992. Argentina.
- Francesc Borrell. *Cómo trabajar en equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros*. Segunda edición. Ediciones Gestión 2000, 2001. España.
- Fred R. David. *La Gerencia Estratégica*. Editorial: Legis, 1994. Colombia.
- Gómez Gras, José María. *Estrategias para la competitividad de las Pyme*. Primera edición. Editorial: Mc Graw Hill, 1997. España.
- Granell de Aldaz, Elena. *Recursos Humanos y Competitividad en organizaciones Venezolanas*. Segunda Edición. Ediciones IESA, 1997. Venezuela.
- Guízar M., Rafael. *Desarrollo Organizacional*. Primera edición. Editorial: Mc Graw Hill, 1997. México.
- H. J. Harrington. *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Primera edición. Editorial: Mc Graw Hill, Tomo 4, 1994. Colombia.
- Hernández, Fernández y Baptista. *Metodología de la Investigación*. Editorial: Mc Graw Hill, 1998. México.
- Holpp Lawrence. *Dirija el mejor equipo de trabajo*. Primera Edición. Editorial: Mc Graw Hill, 2003. España.
- Hurtado de Barreran Jacqueline. *Metodología de la investigación holística*. Segunda edición. Editado por: Fundación Sypal, 1998. Venezuela.

- Instituto Universitario de Mejoramiento Profesional del Magisterio (I.U.M.P.M). *Observación Inicial*. Segunda edición, 1987. Venezuela.
- James, Paúl. *Gestión de la Calidad Total*. Primera edición. Editorial: Prentice Hall, 2000. España.
- Massaki, Iami. *Cómo implementar Kaizen en el sitio de trabajo (Gemba)*. Primera edición. Editorial: Mc Graw Hill, 1998. Colombia.
- Massaki, Iami. *Cómo implementar Kaizen en el sitio de trabajo (Gemba)*. Tercera edición. Editorial: Mc Graw Hill, 2000. Colombia.
- Norma ISO 9001:2000. *Manual para interpretar e implementar la norma ISO 9001 versión 2000*. Editorial: ICONTEC, 2000. Colombia.
- Robert, Michel; Días Carlos. *Estrategia Pura y simple*. Primera Edición. Editorial: Mc Graw Hill, 2000. México.
- R. Wayne, Mondy; Robert M., Noe. *Administración de Recursos Humanos*. Sexta edición. Editorial Prentice Hall, 1997. México.
- Sierra Luis. *Técnicas y Procedimientos de la Investigación*. Editorial: Trilas, 1989. México.
- Thompson, Philip. *Círculos de Calidad*. Primera Edición. Editorial: Norma, 1984. Colombia.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). *Manual de trabajos de grado, de especialización y maestrías y tesis doctorales*. Tercera edición. Editorial: Fedupel, 2003. Venezuela.
- Wendell L., Fench. *Desarrollo organizacional*. Quinta edición. Editorial: Pentice Hall, 1996. México.
- Zeus, Perry; Suzanne Skiffington. *Coaching en el trabajo*. Primera Edición. Editorial: Mc Graw Hill, 2002. España.
- VII Congreso Venezolano de Ejecutivos. **Gerencia 92, competir para ganar**. Tomo I. Tipografía Cortés, C.A. 1991-1992. Venezuela.
- VII Congreso Venezolano de Ejecutivos. **Gerencia 92, competir para ganar**. Tomo II. Tipografía Cortés, C.A. 1991-1992. Venezuela.

TESIS Y TRABAJOS DE GRADO

Araujo Maldonado, Katiuska. *Factores que influyen en la participación y el interés del recurso humano del nivel medio y operativo de la toma de decisiones y la productividad de la organización*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Católica del Táchira, 2000. Venezuela.

Chacòn Grecia. *Círculos de Calidad como estrategia para incrementar la motivación, la participación y el trabajo en equipo de los trabajadores de las instituciones bancarias*. Universidad Católica del Táchira, Año: 2003. Venezuela.

Suarez Gonzáles, Nhora Jeanett. *Propuesta de aplicación del Empowerment para el mejoramiento de la productividad y optimización del Recurso Humano en la empresa Occidental de Vidrio C.A. Táchira*. Universidad Católica del Táchira, 2000. Venezuela.

Rodríguez, Wendy. *Determinación de la influencia del uso de los Círculos de Calidad en el cumplimiento de las normas de seguridad*. Universidad Católica del Táchira, 2001. Venezuela.

FUENTES ELECTRONICAS

Arias R. Francisco Javier. [www.monografías.com.Kaizen](http://www.monografías.com/Kaizen)

De León Miriam. www.gestiopolis.com. Mejoramiento continuo.

Mauricio León Lefcovich. www.gestiopolis.com. Kaizen.

Rojas Braulio. www.monografías.com. Competitividad.

ANEXOS

ANEXO 1
INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCION DE DATOS



**PROGRAMA DE RECURSOS HUMANOS PARA
AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DEL
TRABAJO EN EQUIPO.**
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE
PREACERO PELLIZARI C.A



A continuación se le presentan una serie de situaciones con sus respectivos enunciados, indique con una equis (X) en la casilla correspondiente la alternativa que considere mas acertada, con la finalidad de medir el nivel en que se encuentra la organización respecto al trabajo en equipo.

EN LA REALIZACIÓN DE SUS ACTIVIDADES DE TRABAJO:		Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1.	Se produce desperdicio de insumos y materia prima.					
2.	En caso de surgir errores en su área de trabajo, tiene las herramientas necesarias para resolver la situación.					
3.	Su opinión es considerada en la toma de decisiones.					
4.	Recibe capacitación y/o adiestramiento actualizado que le permita un mejor desempeño de sus funciones.					
5.	Pone en práctica mejoras en su desempeño laboral, en consecución de los objetivos.					
6.	Aporta soluciones para mejorar los procesos de la organización.					
7.	Se considera la opinión del grupo para la solución de problemas.					
8.	Estaría dispuesto a formar equipos de trabajo a fin de mejorar continuamente los procesos.					
9.	Considera que el formar parte de un equipo de trabajo, aumenta su grado de productividad con la organización					
10.	Ante la necesidad de introducir cambios que favorezcan la productividad, estaría dispuesto a participar en talleres, cursos, equipos de trabajo, entre otras actividades.					

Programa de Recursos Humanos para Aumentar la Competitividad

EN LA REALIZACIÓN DE SUS ACTIVIDADES DE TRABAJO:		Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
11.	Kaizen es una práctica japonesa que propone la conformación de equipos de trabajo para realizar mejoras continuas en los procesos. ¿Apoyaría Ud. la implementación de Kaizen en su sitio de trabajo?					
12.	Asume la responsabilidad cuando por errores imprevistos, el trabajo no llega a los resultados esperados.					
13.	Cuando se trabaja en equipo, se asume la responsabilidad en conjunto al momento de surgir errores o fallas en el cumplimiento de los objetivos planteados.					
14.	Considera que existe un buen intercambio de información entre gerentes y trabajadores.					
15.	El trabajar en equipo (de forma voluntaria) entre trabajadores y gerentes, mejoraría las relaciones interpersonales en la organización.					
16.	Un liderazgo compartido (Trabajadores-Trabajadores, Gerencia-trabajadores), permite optimizar las funciones en el área de trabajo.					
17.	Las metas son establecidas individualmente.					
18.	Usted aporta ideas para el logro de los objetivos organizacionales.					
19.	El trabajar en equipo permitiría lograr los objetivos propuestos por su departamento de forma más eficaz.					
20.	Es supervisado en el desempeño de sus labores cotidianas.					
21.	Los resultados de las supervisiones y evaluaciones, son tomados en cuenta para proporcionar herramientas de mejoramiento en la organización.					

ANEXO 2
VALIDACIONES DEL INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe: _____, titular de la C.I.: _____,
con título de: _____, a través de esta
constancia manifiesto que he validado el modelo de instrumento cuestionario
elaborado por Useche Quintero Carmen Yosmary, titular de la C.I.: V-15.503.340,
alumna de 5to. Año de Administración mención Gerencia de Recursos Humanos, de
la escuela de Administración y Contaduría Pública de la Universidad Católica del
Táchira y cuyo trabajo de grado versa sobre el tema: **Programa de Recursos
Humanos para aumentar competitividad a través del trabajo en equipo,
utilizando la metodología “Kaizen” de mejoramiento continuo.** Caso de Estudio:
Preacero Pellizari C.A.

En San Cristóbal a los _____ días del mes de _____ del 2004.

Firma

HOJA DE REGISTRO PARA LA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

NºItem	Criterios					Observaciones
	P	A	C	R	E	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						

P = Pertinente
A = Ambiguo
C = Claridad
R = Reformular
E = Eliminar

Sugerencias: _____

Nombre del Validador	Especialidad	Firma	Fecha

ANEXO 3
TALLERES PARA EL DESARROLLO DE TRABAJO EN
EQUIPO
Y CULTURA KAIZEN

ANEXO 4
PRESENTACION EN POWER POINT PARA LA
CAPAPACITACIÓN INICIAL A LOS TRABAJADORES DE
BASE

ANEXO 5
LECTURA COMPLEMENTARIA, LA LIEBRE Y LA TORTUGA

FABULA DE LA TORTUGA Y LA LIEBRE

(Versión mejorada y actualizada).

¿Recuerda la fábula? Una tortuga y una liebre siempre discutían sobre quién era más rápida.

Para dirimir el argumento, decidieron correr una carrera. Eligieron una ruta y comenzaron la competencia. La liebre arrancó a toda velocidad y corrió enérgicamente durante algún tiempo. Luego, al ver que llevaba mucha ventaja, decidió sentarse bajo un árbol para descansar un rato, recuperar fuerzas y luego continuar su marcha.

Pero pronto se durmió. La tortuga, que andaba con paso lento, la alcanzó, la superó y terminó primera, declarándose vencedora indiscutible.

Moraleja: Los lentos y estables ganan la carrera.

Pero la historia no termina aquí: La liebre, decepcionada tras haber perdido, hizo un examen de conciencia y reconoció sus errores. Descubrió que había perdido la carrera por ser presumida y descuidada. Si no hubiera dado tantas cosas por supuestas, nunca la hubiesen vencido.

Entonces, desafió a la tortuga a una nueva competencia. Esta vez, la liebre corrió de principio a fin y su triunfo fue evidente.

Moraleja: Los rápidos y tenaces vencen a los lentos y estables.

Pero la historia tampoco termina aquí: Tras ser derrotada, la tortuga reflexionó detenidamente y llegó a la conclusión de que no había forma de ganarle a la liebre en velocidad. Como estaba planteada la carrera, ella siempre perdería. Por eso, desafió nuevamente a la liebre, pero propuso correr sobre una ruta ligeramente diferente. La liebre aceptó y corrió a toda velocidad, hasta que se encontró en su camino con un ancho río. Mientras la liebre, que no sabía nadar, se preguntaba "¿qué hago ahora?", la tortuga nadó hasta la otra orilla, continuó a su paso y terminó en primer lugar.

Moraleja: Quienes identifican su ventaja competitiva (saber nadar) y cambian el entorno para aprovecharla, llegan primeros.

Pero la historia tampoco termina aquí: El tiempo pasó y tanto compartieron la liebre y la tortuga, que terminaron haciéndose buenas amigas. Ambas reconocieron que eran buenas competidoras y decidieron repetir la última carrera, pero esta vez corriendo en equipo. En la primera parte, la liebre cargó a la tortuga hasta llegar al río. Allí, la tortuga atravesó el río con la liebre sobre su caparazón y, sobre la orilla de enfrente, la liebre cargó nuevamente a la tortuga hasta la meta. Como alcanzaron la línea de llegada en un tiempo récord, sintieron una mayor satisfacción que aquella que habían experimentado en sus logros individuales.

Moraleja: Es bueno ser individualmente brillante y tener fuertes capacidades personales. Pero, a menos que seamos capaces de trabajar con otras personas y potenciar recíprocamente las habilidades de cada uno, no seremos completamente efectivos. Siempre existirán situaciones para las cuales no estamos preparados y que otras personas pueden enfrentar mejor.

La liebre y la tortuga también aprendieron otra lección vital: cuando dejamos de competir contra un rival y comenzamos a competir contra una situación, complementamos capacidades, compensamos defectos, potenciamos nuestros recursos y obtenemos mejores resultados.