

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,  
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Edgar Chirinos, Eduarda Rivero, Elita Méndez, Aurora Goyo, Carlos Figueredo (2010)

**THE KAIZEN AS A SYSTEM CURRENT MANAGEMENT STAFF FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS IN  
THE TOYOTA FACTORY**

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 113–135

# THE KAIZEN AS A SYSTEM CURRENT MANAGEMENT STAFF FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS IN THE TOYOTA FACTORY

## EL KAIZEN COMO UN SISTEMA ACTUAL DE GESTIÓN PERSONAL PARA EL ÉXITO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA ENSAMBLADORA TOYOTA

Edgar Chirinos (1), Eduarda Rivero (2) Elita Méndez (3) ,  
Aurora Goyo (4), Carlos Figueredo (5)

### RESUMEN

La investigación propone estrategias kaizen para la mejora de estándares tecnológicos, gerenciales y operacionales en la empresa Toyota ubicada en Cumaná, estado Sucre. Es una investigación no experimental, de campo de carácter descriptivo. El análisis se enmarcó dentro de la estadística descriptiva, así como las proyecciones de la población en estudio, los encuestados revelaron tendencias y comportamiento de las opiniones emitidas en relación a las metodologías para diagnosticar las necesidades de aplicaciones de los ciclos PDCA/SDCA, como vehículo político para el mantenimiento y mejoramiento de los estándares empleados. Se concluye que es imprescindible efectuar una revisión de los indicadores que se encuentran en el nivel Requieren Atención, hasta que se logre indicadores definitivamente en otra escala positiva.

**Palabras Claves:** estrategias kaizen, gestión, mejoras continuas.

- 
- (1) Profesor de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Candidato a Doctor en Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Santa María, Miembro PPI.
  - (2) Carlos Figueredo, Profesor de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Candidato a Doctor en Gerencia Avanzada de la Universidad Fermin Toro, Miembro PPI.
  - (3) Elita Méndez, Profesor de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Candidata a Doctor en Gerencia Avanzada de la Universidad Fermin Toro, Miembro PPI.
  - (4) Aurora Goyo, Profesor de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Doctora en Gerencia Avanzada de la Universidad Fermin Toro, Miembro PPI.
  - (5) Eduarda Rivero, Profesor de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Candidata a Doctor en Gerencia Avanzada de la Universidad Fermin Toro, Miembro PPI.

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCI, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,  
DOAJ, www.jinfo.iub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Edgar Chirinos, Eduarda Rivero, Elita Méndez, Aurora Goyo, Carlos Figueredo (2010)

**THE KAIZEN AS A SYSTEM CURRENT MANAGEMENT STAFF FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS IN  
THE TOYOTA FACTORY**

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 113–135

### ABSTRACT

The investigation was directed to propose strategies kaizen for continuous improvement of technological, managerial and operational standards in the factory Toyota company located in Cumaná, Sucre State. The study is framed in the form of special, by its innovative value and significant contribution to the Toyota factory, enterprise project to use the Kaizen as a current management system for organizational success. It is a non-experimental research of descriptive character field. The assessment is framed in the descriptive statistics, where was developed based on values, as well as the study population projections, respondents revealed and trends and behavior of opinions issued in relation to the methodologies to diagnose the PDCA/SDCA as a political vehicle for the maintenance and improvement of the standards employed by the Toyota factory cycles application needs. The authors concludes that it is essential to undertake a review of those indicators in level require care, i.e. achieved values concern the need to create an analysis within the Toyota factory unit in Cumaná, Sucre State, until you achieve definitely locate same indicators on another positive scale thereafter.

**Key words:** kaizen, management and continuous improvement strategies.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día los gerentes tratan de aplicar tecnologías complejas y herramientas varias para abordar problemas que pueden solucionarse con un enfoque de sentido común y bajo costo.

A tal efecto, Massaki (1998), introduce un nuevo término a la cultura gerencial occidental: Gemba, que significa lugar de trabajo y Kaizen control de calidad mantenimiento productividad total, gerencia justo a tiempo, círculos de calidad y sistema de sugerencias.

En tal sentido, Gemba-Kaizen suministra un marco de referencia simple para ser utilizado en la solución de problemas, mediante listas de verificación, ejemplos y estudios de casos cuando las ventas tiendan a disminuir.

Es por esto, que una vez que se afianza el kaizen, los empleados y gerentes empiezan a reconocer que parte de su tarea consiste en aprender como mejorar la forma de hacerlo, de este modo surge un dialogo continuo entre la gerencia y los empleados a medida que

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,  
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzbx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Edgar Chirinos, Eduarda Rivero, Elita Méndez, Aurora Goyo, Carlos Figueredo (2010)

**THE KAIZEN AS A SYSTEM CURRENT MANAGEMENT STAFF FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS IN  
THE TOYOTA FACTORY**

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 113–135

trabajan juntos para ayudar a fijar y lograr estándares y luego desarrollarlos y así el mejoramiento no tiene fin.

En virtud a lo antes expuesto, se plantea en la investigación aplicar el método kaizen sobre la mejora continua a la empresa ensambladora Toyota, ubicada en Cumaná, estado Sucre, a fin de subsanar y solucionar la problemática que presenta la organización objeto de estudio, en donde no se tienen en cuenta distintas variables que inciden en la mejora continua de los procesos que allí se realizan y en el mantenimiento de actividades dirigidas a conservar estándares tecnológicos, gerenciales y operacionales.

El Kaizen proporciona a las organizaciones empresariales una filosofía y estructura que les estimula a establecer en forma continua estándares de calidad y a lograr metas en función de la satisfacción del cliente, ventas y utilidades.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

A mediados de la primera década del siglo XXI, debido al mercado global creciente competitivo, las empresas se encuentran en la búsqueda de nuevas ideas y prácticas que funcionan sin importar el lugar donde se originan, con el propósito de crear organismos en continuo proceso de mejoramiento (o aprendizaje) y líderes cuyo poder e influencia personal se ejerza de tal manera que la armonía, la participación compartida, el consenso, la estructura de equipos, la comunicación de libre flujo, y el empowerment de los empleados se acomode en forma confiable y confortable al logro de una participación de mercado, utilidades netas, retomo sobre los activos, ganancias por acciones y éxito corporativo, motivo por el cual los gerentes tratan de aplicar tecnologías complejas y herramientas varias para abordar problemas que pueden solucionarse con un enfoque de sentido común a bajo costo.

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,  
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Edgar Chirinos, Eduarda Rivero, Elita Méndez, Aurora Goyo, Carlos Figueredo (2010)

**THE KAIZEN AS A SYSTEM CURRENT MANAGEMENT STAFF FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS IN  
THE TOYOTA FACTORY**

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 113–135

Masaka Imai (1998), introduce un nuevo término a la cultura gerencial occidental: Gemba que significa lugar de trabajo y Kaizen control de calidad, mantenimiento productivo total, gerencia justo a tiempo, círculos de calidad y sistemas de gerencias. El Gemba-Kaizen, suministra un marco de referencia simple para ser utilizado en la solución de problemas, mediante listas de verificación, ejemplos y estudios de casos cuando las ventas tienden a disminuir. Es por esto, que una vez que se afianza el kaizen, los empleados y gerentes empiezan a reconocer que parte de su tarea consiste en aprender cómo mejorar la forma de hacerlo, de este modo surge un diálogo continuo entre la gerencia y los empleados a medida que trabajan juntos para ayudar a fijar el logro de estándares, luego desarrollarlos y así el mejoramiento no tiene fin.

Por tal razón Gemba-Kaizen, trata sobre los roles de los gerentes y la necesidad de desarrollar una organización de aprendizaje más que hacer énfasis en la enseñanza del conocimiento, motivo por el cual la gerencia debe aprender a implementar ciertos conceptos y sistemas básicos con el fin de ejecutar la estrategia Kaizen, entre los cuales están Kaizen y gerencias; proceso versus resultado; seguir los ciclos PDCA/SDCAS, primero calidad, hablar con datos y el proceso siguiente, es el cliente.

Es por ello que todos en la empresa deben trabajar juntos para seguir tres reglas de procedimiento que permitan el Kaizen en el Gemba: housekeeping, eliminación del muda y estandarización.

El housekeeping permite que los empleados adquieran y practiquen la autodisciplina, ingrediente indispensable para suministrar productos y/o servicios de buena calidad al cliente.

Es importante tener presente que en japonés, la palabra muda significa despilfarro, por tal razón, cualquier actividad que no agregue valor se considera muda. La productividad en una empresa puede duplicarse si se reduce el muda, es por ello, que la eliminación de ésta

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,  
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Edgar Chirinos, Eduarda Rivero, Elita Méndez, Aurora Goyo, Carlos Figueredo (2010)

**THE KAIZEN AS A SYSTEM CURRENT MANAGEMENT STAFF FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS IN  
THE TOYOTA FACTORY**

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 113–135

puede ser la forma más eficaz de reducir costos operacionales y mejorar la productividad.

Por esto, el Kaizen hace énfasis en la eliminación del muda en el gemba, en lugar de incrementar la inversión con la esperanza de agregar valor, y señala que aplicar este enfoque en los niveles de la alta gerencia logra un sistema gerencial ágil y justo a tiempo.

La tercera regla del procedimiento de las prácticas Kaizen en el gemba es la estandarización, por eso, mantener los estándares es una manera de asegurar la calidad en cada proceso y de prevenir la reaparición de errores.

Massaki Imai (ob.cit), señala que cuando la gerencia occidental combine el Kaizen con su innovador ingenio, su fortaleza competitiva mejorará grandemente.

Sin embargo, se requiere hacer una intervención bien fundamentada para la aplicación de los teóricos kaizen en la Ensambladora Toyota, ubicada en Cumaná, Estado Sucre, debido que allí se percibe que no se lleva a cabo el cumplimiento exacto de las políticas de mantenimiento, los estándares de la organización, la aplicación de los ciclos PDCA/SDCA como vehículo político para el mantenimiento y mejoramiento de los estándares tecnológicos, gerenciales y operacionales de la ensambladora Toyota.

Por lo antes expuesto, se presenta esta investigación dirigida a aplicar los conocimientos teóricos del Kaizen a un caso práctico, como su aplicación a la empresa Ensambladora Toyota, ubicada en Cumaná, Estado Sucre.

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,  
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Edgar Chirinos, Eduarda Rivero, Elita Méndez, Aurora Goyo, Carlos Figueredo (2010)

**THE KAIZEN AS A SYSTEM CURRENT MANAGEMENT STAFF FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS IN  
THE TOYOTA FACTORY**

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 113–135

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

-Diagnosticar necesidades de aplicaciones de los ciclos PDCA/SDCA como vehículo político para el mantenimiento y mejoramiento de los estándares tecnológicos, gerenciales y operacionales de la ensambladora Toyota.

-Describir las políticas de mantenimiento para la mejora de los estándares de la ensambladora Toyota.

-Elaborar estrategias kaizen para la mejora continua de los estándares empleados en la organización.

## **JUSTIFICACIÓN**

La investigación se justifica desde el punto de vista técnico-científico por cuanto se aplicó la filosofía kaizen que suministra un marco de referencia para ser utilizado en la solución de problemas mediante el proceso conocido como ciclo estandarizado hacer – verificar – actuar, el cual antecede al ciclo PDCA, correspondiente a mejoramiento (planear – hacer – verificar – actuar).

Además, a partir de los resultados del presente estudio pueden surgir una serie de proyectos en esta misma naturaleza en la línea de investigación tanto a nivel de educación superior.

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Como producto de la indagación que se efectúa y en base a lo señalado por Massaki Imai (ob.cit), Barnes (ob.cit), Séller (ob.cit), se puede sostener que existen nuevos valores corporativos que afianzan la importancia de la fuerza laboral para el éxito de la organización y se reconocen los beneficios de compartir información, definir toma de decisiones y entrenar en forma constante a toda el personal que labora

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,  
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Edgar Chirinos, Eduarda Rivero, Elita Méndez, Aurora Goyo, Carlos Figueredo (2010)

**THE KAIZEN AS A SYSTEM CURRENT MANAGEMENT STAFF FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS IN  
THE TOYOTA FACTORY**

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 113–135

en la organizaciones a través de la tecnología Kaizen, así los gerentes al implantarla estará incursionando en el ciclo estandarizar- hacer- Verificar- Actuar- (ASDCA).

Se consideró pertinente iniciar el referencial teórico con una serie de conceptualizaciones sobre Kaizén como estrategia gerencial para el mejoramiento de la calidad en el proceso productivo de una empresa manufacturera, describir la gerencia de Calidad Total, Justo a Tiempo y Mantenimiento Productivo Total, Estándares tecnológicos, gerenciales, operacionales, las Cinco S, o pasos del Housekeeping en el proceso productivo, como plataforma teórica que soporta la investigación.

## Kaizen como Estrategia Gerencial

Parafraseando a Masaaki Imai (2003), Kaizen significa mejoramiento continuo, que implica a todas las personas, tanto gerentes como trabajadores, y ocasiona un gasto relativamente pequeño.

En tal sentido, la gerencia debe aprender a implementar conceptos y sistemas básicos con la finalidad de ejecutar la estrategia kaizen, integrada por:

- Kaizen y gerencia
- Procesos versus resultados
- Seguir los ciclos PDCA/SDCA
- Primero la calidad
- Hablar con datos
- El proceso siguiente es el cliente

Por tal razón, la alta gerencia debe aplicar políticas de manera clara y precisa, estableciendo un programa de implementación y la vez debe demostrar liderazgo al aplicar un procedimiento Kaizen, dentro de sus propios rangos.

En este orden de ideas, la gerencia en el contexto Kaizen, tiene dos funciones importantes: mantenimiento y mejoramiento. Se refiere el

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCI, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,  
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Edgar Chirinos, Eduarda Rivero, Elita Méndez, Aurora Goyo, Carlos Figueredo (2010)

**THE KAIZEN AS A SYSTEM CURRENT MANAGEMENT STAFF FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS IN  
THE TOYOTA FACTORY**

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 113–135

mantenimiento a las actividades dirigidas a conservar estándares tecnológicos, gerenciales y operacionales actualizados y sostener tales estándares a través del entrenamiento y disciplina. Bajo esta función la gerencia realiza sus tareas asignadas de manera que todas puedan seguir un procedimiento operacional estándar (SOP- Stand Operating Procedure).

Ahora bien, en lo que respecta a la función de mejoramiento, ésta se refiere a actividades dirigidas a elevar los actuales estándares, así la visión japonesa de gerencia queda reducida a un precepto: mantener y mejorar estándares. Es por ello, que mejoramiento puede catalogarse como Kaizen o innovación, es decir, Kaizen con un significado de pequeños mejoramientos como resultados de esfuerzos continuos, que involucra un mejoramiento significativo como resultado de una gran inversión de recursos en nueva tecnología o equipos, además es importante resaltar que Kaizen hace énfasis en los esfuerzos humanos, en 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.

El Kaizen como estrategia gerencial fomenta el pensamiento orientado a procesos, dado que éstos deben perfeccionarse para que mejoren los resultados, por cuanto el no lograr los resultados planeados indica una falla en el proceso, motivo por el cual la gerencia debe identificar y corregir los errores debidos al proceso. En este sentido, es menester aclarar que Kaizen se centra en los esfuerzos humanos: Orientación que contrasta con el pensamiento occidental que se basa en resultados.

Las estrategias gerenciales Kaizen, se orientan hacia los procesos, entre los cuales destacan el ciclo Planear-Hacer- Verificar-Actuar (PDCA); el ciclo Estandarizar-Hacer-Verificar-Actuar (SDCA); Calidad, Costo y Entrega (QCD); Gerencia de Calidad Total (TQM); Justo a Tiempo (JIT); y Mantenimiento Productivo Total (TPM).



## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,  
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Edgar Chirinos, Eduarda Rivero, Elita Méndez, Aurora Goyo, Carlos Figueredo (2010)

**THE KAIZEN AS A SYSTEM CURRENT MANAGEMENT STAFF FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS IN  
THE TOYOTA FACTORY**

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 113–135

Es de hacer notar, que el elemento más decisivo en el proceso Kaizen es el compromiso e involucramiento de la alta gerencia, el cual debe ponerse de manifiesto en forma inmediata y consistente para garantizar el éxito en el proceso Kaizen.

En síntesis, se puede afirmar que el Kaizen, como estrategia gerencial se orienta totalmente al éxito administrativo, dado que ayuda a la gerencia a centrarse en una forma realmente básica sobre cómo realizar el trabajo en la gemba, además de proporcionar herramientas para hacer mejor el trabajo en un entorno empresarial altamente competitivo.

## **MÉTODOLÓGÍA**

La presente investigación se enmarcó en la modalidad de proyecto especial, su propósito fue proponer estrategias kaizen para la mejora continua de los estándares tecnológicos, gerenciales y operacionales en la empresa Ensambladora Toyota ubicada en Cumaná, estado Sucre. La investigación posee un valor innovador para la empresa Ensambladora Toyota, al utilizar el Kaizen como un sistema actual de gestión con el fin de obtener éxito organizacional. Es una investigación no experimental, tiene apoyo en una investigación de campo de carácter descriptivo.

En cuanto a la investigación de campo; la Universidad Santa María (USM, 2005), define: “se caracteriza, porque los problemas que estudian surgen de la calidad y la información requerida debe obtenerse directamente de ella” (p.22). Además, presenta apoyo bibliográfico, debido a que el análisis de las referencias consultadas y fuentes de publicaciones, contribuyen al desarrollo del estudio.

Asimismo, los estudios descriptivos, los define Hernández, Fernández y Baptista (2003), como: “estos permiten especificar las propiedades importantes de personas o grupos para luego someterlos a análisis, estableciendo comportamientos concretos, así como actitudes del universo de investigación” (p.106); de allí, que el uso del diagnóstico

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCI, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,  
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Edgar Chirinos, Eduarda Rivero, Elita Méndez, Aurora Goyo, Carlos Figueredo (2010)

**THE KAIZEN AS A SYSTEM CURRENT MANAGEMENT STAFF FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS IN  
THE TOYOTA FACTORY**

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 113–135

da a conocer la visión de cómo operan y cuáles son las características relevantes en relación a las estrategias kaizen como desarrollo gerencial efectivo, para ser implantado en la empresa Ensambladora Toyota ubicada en Cumaná, Estado Sucre.

En relación al tipo de investigación como no experimental, se cataloga así ante la ausencia de manipulación de variables en estudio, debido que la acción de éstas variables se dio en la realidad y el investigador no intervino en nada para modificar el evento, se recurrió solamente a observar variables y relaciones entre éstas en su contexto natural, vale decir, el investigador tomó los datos directamente de la realidad. (Universidad Santa María, 2005).

En la realización de la investigación se utilizó la técnica de la encuesta mediante la aplicación de un instrumento tipo cuestionario, el mismo tuvo la finalidad de recabar la información necesaria a fin de dar respuestas en función del logro de los objetivos establecidos: el referido cuestionario se diseñó en escala tipo Likert, contentivo de 14 preguntas, con cinco opciones de respuesta, 5 Muy Bueno, 4 Bueno, 3 Aceptable, 2 Requiere Atención y 1 Crítico.

La validez del instrumento se llevó a cabo mediante el juicio del experto, a través de un grupo de dos especialistas: uno (01) en Metodología de la Investigación, uno (01) en Gerencia, que por su nivel de preparación y experiencia en estas áreas, emitieron su opinión en cuanto análisis de contenido: coherencia, pertinencia, claridad y congruencia con los objetivos planteados en la investigación y la construcción en relación a: presentación, redacción, cantidad, longitud, calidad y dificultad de los ítems. La validación permitió las modificaciones de ítems, los cuales llevaron a la formulación definitiva del instrumento. Por otra parte se realizó una prueba piloto para conocer la confiabilidad del instrumento antes de ser aplicado a la población de manera definitiva, el resultado fue de 0.92 a través del calculo coeficiente factorial de Alfa de Cronbach, esta cifra indica alta

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,  
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Edgar Chirinos, Eduarda Rivero, Elita Méndez, Aurora Goyo, Carlos Figueredo (2010)

**THE KAIZEN AS A SYSTEM CURRENT MANAGEMENT STAFF FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS IN  
THE TOYOTA FACTORY**

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 113–135

confiabilidad del instrumento e implica que el mismo es apto para administrarlo.

Se utilizó la estadística descriptiva, los valores analizados fueron producto de la técnica de la porcentualización de las frecuencias reales obtenidas por cada uno de los ítem del instrumento. La presentación de la información se realizó a través de cuadros matriciales de una sola entrada y llevados al plano de la graficación de barras.

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Una vez recabada la información se procedió a procesar los datos en términos de distribución de frecuencias y porcentajes, presentada posteriormente como resultados en cuadros matriciales, donde aparecen los valores absolutos recopilados, su relación porcentual y la interpretación por cada uno de los ítems; posteriormente se efectuó un análisis en función al resultado establecido por la agrupación de los valores por dimensión para obtener una visión más ajustada del comportamiento de la información, su incidencia y repercusión en la temática planteada mediante los juicios críticos que sirvieron de base en la redacción del cuerpo de conclusiones, recomendaciones.

El análisis efectuado se enmarca dentro de la estadística descriptiva, en donde se desarrolla con base en valores obtenidos, así como las proyecciones de la población en estudio, los encuestados revelan así sus tendencias y comportamiento de las opiniones emitidas en relación a las metodologías para diagnosticar las necesidades de aplicaciones de los ciclos PDCA/SDCA, como vehículo político para el mantenimiento y mejoramiento de los estándares empleados por la ensambladora Toyota, ubicada en Cumaná, Estado Sucre.

A continuación se exponen los resultados de los valores obtenidos después de haber aplicado el instrumento a la población de personas

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,  
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Edgar Chirinos, Eduarda Rivero, Elita Méndez, Aurora Goyo, Carlos Figueredo (2010)

**THE KAIZEN AS A SYSTEM CURRENT MANAGEMENT STAFF FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS IN  
THE TOYOTA FACTORY**

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 113–135

seleccionadas de las áreas o unidades de Producción, Ventas,  
Repuestos y Servicios.

### Cuadro 1

#### Frecuencias y porcentajes en relación a la dimensión estándares tecnológicos

Ítems	Muy Bueno		Bueno		Aceptable		Requiere Atención		Crítico	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	9	45.00	8	40.00	3	15.00	0	0.00	0	0.00
2	7	35.00	5	25.00	5	25.00	3	15.00	0	0.00
3	6	30.00	7	35.00	4	20.00	3	15.00	0	0.00
4.1	7	35.00	4	20.00	6	30.00	3	15.00	0	0.00
4.2	6	30.00	5	25.00	5	25.00	4	20.00	0	0.00
4.3	6	30.00	8	40.00	6	30.00	0	0.00	0	0.00
4.4	4	20.00	7	35.00	9	45.00	0	0.00	0	0.00
5	5	25.00	8	40.00	7	35.00	0	0.00	0	0.00

n = 20\* Trabajadores Ensambladora Toyota.

\* Producción, Ventas, Repuestos, Servicio

En negritas los valores más altos

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

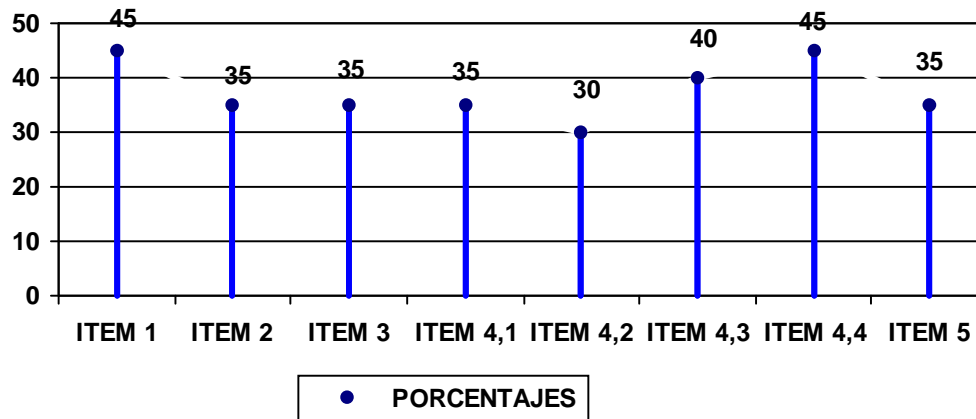
REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,  
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Edgar Chirinos, Eduarda Rivero, Elita Méndez, Aurora Goyo, Carlos Figueredo (2010)

**THE KAIZEN AS A SYSTEM CURRENT MANAGEMENT STAFF FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS IN  
THE TOYOTA FACTORY**

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 113–135



### LEYENDA

ITEM 1 MUY BUENO Vehículos altamente competitivos  
ITEM 2 MUY BUENO Vehículos fundamentados en procesos tecnológicos pensando en el cliente  
ITEM 3 BUENO Se cumple con el axioma: internamente no deben entregarse partes defectuosas o informaciones inexactas a las personas del proceso siguiente.  
ITEM 4.1 MUY BUENO Construcción de sistemas de aseguramiento de calidad  
ITEM 4.2 MUY BUENO Estandarización del proceso tecnológico  
ITEM 4.3 BUENO Entrenamiento y Educación  
ITEM 4.4 ACEPTABLE Administración de Costos  
ITEM 5 ACEPTABLE Se práctica el Mantenimiento Productivo Total

En términos generales los propios empleados consideran que los vehículos Toyota ensamblados en Venezuela son altamente competitivos por su calidad, de ahí que las cifras obtenidas alcanzaron 45% en la categoría Muy Bueno.

Los valores obtenidos para el ítem 2, revelan que los procesos tecnológicos en que se fundamenta la calidad de los vehículos Toyota se efectúan pensando en el cliente, es decir las referidas cifras se ubicaron en la categoría Muy Bueno con el 35%, esta situación cumple con una de las premisas de la herramienta kaizen, que se centra en la Calidad Primero.

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,  
DOAJ, www.jinfo.iub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Edgar Chirinos, Eduarda Rivero, Elita Méndez, Aurora Goyo, Carlos Figueredo (2010)

**THE KAIZEN AS A SYSTEM CURRENT MANAGEMENT STAFF FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS IN  
THE TOYOTA FACTORY**

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 113–135

### Cuadro 2

#### Frecuencias y porcentajes en relación a la dimensión estándares Gerenciales

Ítems	Muy Bueno		Bueno		Aceptable		Requiere Atención		Crítico	
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%
<b>6</b>	<b>8</b>	<b>40.00</b>	7	35.00	4	20.00	1	5.00	0	0.00
<b>7.1</b>	<b>7</b>	<b>35.00</b>	3	15.00	5	25.00	5	25.00	0	0.00
<b>7.2</b>	5	25.00	<b>7</b>	<b>35.00</b>	4	20.00	4	20.00	0	0.00
<b>7.3</b>	4	35.00	3	15.00	5	25.00	<b>8</b>	<b>40.00</b>	0	0.00
<b>7.4</b>	5	25.00	5	25.00	3	15.00	<b>6</b>	<b>30.00</b>	1	5.00
<b>8</b>	6	30.00	<b>7</b>	<b>35.00</b>	3	15.00	4	20.00	0	0.00
<b>9</b>	5	25.00	<b>7</b>	<b>35.00</b>	4	20.00	4	20.00	0	0.00
<b>10</b>	<b>9</b>	<b>45.00</b>	8	40.00	3	15.00	0	0.00	0	0.00
<b>11</b>	4	20.00	3	15.00	4	20.00	<b>8</b>	<b>40.00</b>	1	5.00

n = 20\* Trabajadores Ensambladora Toyota.

\* Producción, Ventas, Repuestos, Servicio

En negritas los valores más altos

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

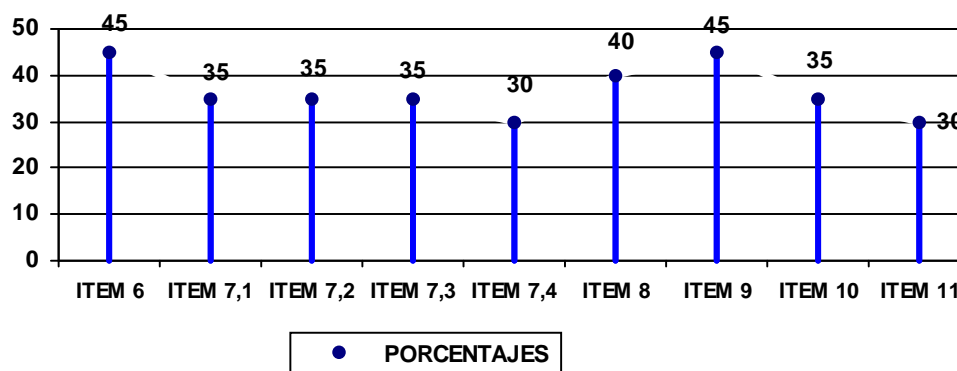
REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,  
DOAJ, www.jinfo.iub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Edgar Chirinos, Eduarda Rivero, Elita Méndez, Aurora Goyo, Carlos Figueredo (2010)

**THE KAIZEN AS A SYSTEM CURRENT MANAGEMENT STAFF FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS IN  
THE TOYOTA FACTORY**

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 113–135



### LEYENDA

ITEM 6 MUY BUENO Estándares gerenciales en Toyota control de calidad total/gerencia de calidad total

ITEM 7.1 MUY BUENO Producción Justo a Tiempo

ITEM 7.2 BUENO Despliegue de Políticas.

ITEM 7.3 REQUIERE ATENCIÓN Sistema de sugerencias.

ITEM 7.4 REQUIERE ATENCIÓN Actividades de grupos pequeños

ITEM 8 BUENO Se aplica el concepto de administración visible

ITEM 9 BUENO Se aplica la herramienta Justo a tiempo como programación de producción y control de inventarios

ITEM 10 MUY BUENO Se invierte para ganar liderazgo en la tecnología de productos y procesos

ITEM 11 REQUIERE ATENCIÓN Los trabajadores de la ensambladora Toyota conocen el rol de Kaizen en su trabajo

En cuanto a los estándares gerenciales en Toyota se establece control de calidad-total/gerencia de calidad total, los empleados centraron sus respuestas en la categoría Muy Bueno, con el 45% (ítem 6). Es decir se hace hincapié en el control del proceso de calidad. Cuando se habla de TQC/TQM se piensa en desarrollo como una estrategia para ayudar a ala gerencia a ser más competitiva, si a esta situación se percibe con ciertas debilidades, como es el caso específico, la manera deberá hacer una revisión de todos sus elementos constitutivos y mejorarlos de acuerdo al enfoque kaizen.

En relación si la gerencia de Toyota se enmarca dentro del sistema de producción Justo a Tiempo, los empleados señalaron con el 35%, a través de la categoría Muy Bueno (ítem 7.1), es decir, se realiza la programación de la producción y de control oportuno de inventarios

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,  
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Edgar Chirinos, Eduarda Rivero, Elita Méndez, Aurora Goyo, Carlos Figueredo (2010)

**THE KAIZEN AS A SYSTEM CURRENT MANAGEMENT STAFF FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS IN  
THE TOYOTA FACTORY**

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 113–135

desarrollados en su forma actual por Taiichi Ohno Toyota. Esta es una herramienta que elimina los problemas en forma más específica, al proporcionar soluciones a asuntos abordados en forma miope.

En relación al despliegue de políticas, los empleados abordados señalaron con el 35% a través de la categoría Bueno (ítem 7.2), es decir, se Kaizen se orienta a hacer mejoramientos, sin embargo su impacto puede ser limitado si todas las personas participan, sin una meta específica, por tal motivo, la gerencia debe establecer objetivos claros para guiar a cada persona y asegurarse de suministrar liderazgo para todas las actividades kaizen. En este caso específico la situación interna en Toyota, se lleva bajo este principio.

Los encuestados señalaron con el 35%, a través de la categoría Requiere Atención el Sistema de sugerencias, lo que indica que este no viene funcionando como una parte integral del kaizen, el cual está se orienta a los individuos, es decir se debe hacerse énfasis en los beneficios de elevar el estado de ánimo mediante la participación positiva de los empleados (ítem 7.3). Vale decir estimularlos, animándolos a suministrar muchas sugerencias, sin importar lo pequeñas que sean.

**Cuadro 3**  
**Frecuencias y porcentajes en relación a la dimensión estándares Operacionales**

Ítems	Muy Bueno		Bueno		Aceptable		Requiere Atención		Crítico	
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%
12	5	25.00	5	25.00	<b>7</b>	<b>35.00</b>	3	15.00	0	0.00
13	4	20.00	3	15.00	6	25.00	<b>7</b>	<b>30.00</b>	0	0.00
14	4	20.00	5	25.00	4	20.00	<b>7</b>	<b>35.00</b>	0	0.00

n = 20\* Trabajadores Ensambladora Toyota.

\* Producción, Ventas, Repuestos, Servicio

En negritas los valores más altos



## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

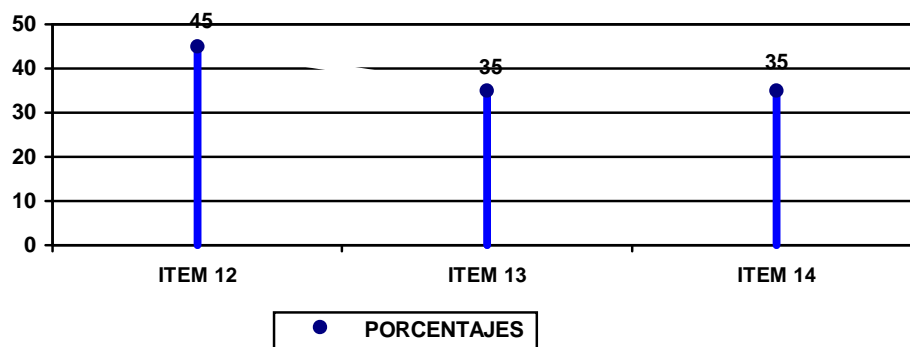
REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,  
DOAJ, www.jinfo.iub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Edgar Chirinos, Eduarda Rivero, Elita Méndez, Aurora Goyo, Carlos Figueredo (2010)

**THE KAIZEN AS A SYSTEM CURRENT MANAGEMENT STAFF FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS IN  
THE TOYOTA FACTORY**

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 113–135



### LEYENDA

ITEM 12 ACEPTABLE Se investiga y desarrollan nuevas técnicas para mejorar las condiciones de trabajo.  
ITEM 13 REQUIERE ATENCIÓN La planificación y preparación de la producción como clave porque determinará los parámetros de productividad y estándares a los que se trabaja  
ITEM 14 REQUIERE ATENCIÓN Se efectúa la valoración de los estándares operacionales actuales

En cuanto a si en Toyota se investiga y desarrolla nuevas técnicas para mejorar las condiciones de trabajo, los empleados encuestados respondieron con el 45 a través de la categoría Aceptable (ítem 12). La introducción del Kaizen debe liberar a los altos gerentes para pensar en el futuro de sus empresas a largo plazo, ellos deben buscar nuevas oportunidades y concentrarse en asuntos estratégicos. Una revisión de este indicador servirá de soporte para el mejoramiento de las actividades existentes de trabajo, Es de vital importancia el equilibrio entre la innovación y la creatividad.

En relación a la planificación y preparación de la producción como clave porque determinará los parámetros de productividad teórica y estándares a los que se trabajará, los empleados de Toyota respondieron con el 35 a través de la categoría Requiere Atención (ítem 13). Este prototipo implica la selección y adquisición de tecnologías, máquinas y equipos, diseño y construcción de planta y medios de manejo de materiales, organización de la producción, diseño de los puestos de trabajo, balance de línea, relación de ventas-producción, planeación de la fuerza de trabajo requerida, diseño del

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,  
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Edgar Chirinos, Eduarda Rivero, Elita Méndez, Aurora Goyo, Carlos Figueredo (2010)

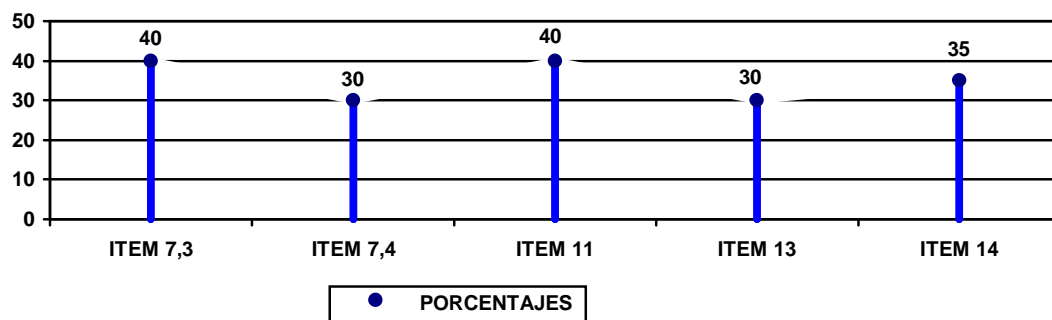
**THE KAIZEN AS A SYSTEM CURRENT MANAGEMENT STAFF FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS IN  
THE TOYOTA FACTORY**

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 113–135

diseño de aseguramiento de calidad, determinación de los parámetros de calidad de concordancia, establecer políticas de de compras y planificación de logística. La apreciación de los equipos Kaizen es la planificación y preparación de la producción como clave para la organización a su modo de análisis determinaron deficiencias en este indicador para considerarlo que Requiere Atención,

El ítem 14 indaga sobre si se efectúa en Toyota la valoración crítica de los estándares operacionales actuales. Los empleados encuestados coincidieron con un 35% que este indicador Requiere Atención. Las empresas kaizen, se parecen más a la fuerza de reacción rápida que exige el presente: son veloces, con inmediata capacidad de respuesta y adaptación a las condiciones preponderantes, en la medida en que éstas se modifiquen. De ahí, la importancia de valorar constantemente todos los aspectos en cuanto a la manera como la organización se proyecta sobre todo la valoración crítica de los estándares operacionales.

A continuación se presentan aquellos indicadores que Requieren Atención:



### LEYENDA

ITEM 7.3 REQUIERE ATENCIÓN Sistema de sugerencias.

ITEM 7.4 REQUIERE ATENCIÓN Actividades de grupos pequeños

ITEM 11 REQUIERE ATENCIÓN Los trabajadores de la ensambladora Toyota conocen el rol de Kaizen en su trabajo

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,  
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Edgar Chirinos, Eduarda Rivero, Elita Méndez, Aurora Goyo, Carlos Figueredo (2010)

**THE KAIZEN AS A SYSTEM CURRENT MANAGEMENT STAFF FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS IN  
THE TOYOTA FACTORY**

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 113–135

ITEM 13 REQUIERE ATENCIÓN La planificación y preparación de la producción como clave porque  
determinará los parámetros de productividad y estándares a los que se trabaja

ITEM 14 REQUIERE ATENCIÓN Se efectúa la valoración de los estándares operacionales actuales

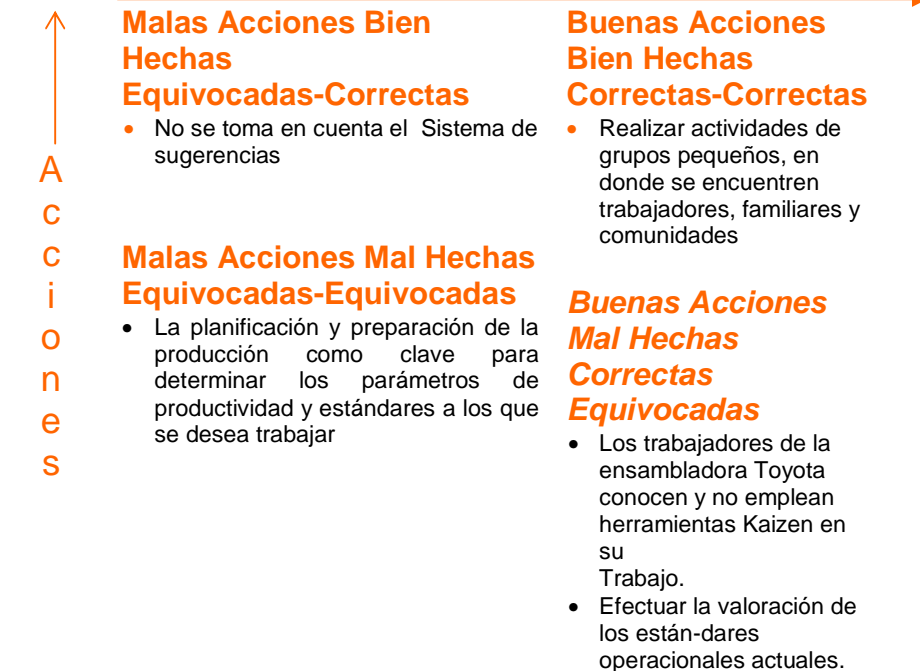
### DIAGRAMA DE COSTOS DE CALIDAD (ACCIONES)

#### **Misión**

Crear una unidad de análisis que atienda los problemas relacionados  
con aquellos indicadores que Requieren Atención.

Elaborar estrategias Kaizen para mejorar continuamente los  
estándares empleados en la organización.

#### **Misión / Valores**



## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,  
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Edgar Chirinos, Eduarda Rivero, Elita Méndez, Aurora Goyo, Carlos Figueredo (2010)

**THE KAIZEN AS A SYSTEM CURRENT MANAGEMENT STAFF FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS IN  
THE TOYOTA FACTORY**

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 113–135

## CONCLUSIONES

Producto de la indagación efectuada y en base a los hallazgos obtenidos en los resultados se llegó al siguiente cuerpo de conclusiones:

Se llegó a la necesidad de crear una unidad de análisis que atienda los problemas relacionados con aquellos indicadores que **Requieren Atención**.

Asimismo, elaborar estrategias las Kaizen para mejorar continuamente los estándares empleados en la organización.

Por otra parte, se hace imprescindible efectuar una revisión de aquellos indicadores que se encuentran en el nivel **Requieren Atención**, es decir, los valores alcanzados refieren la necesidad de crear la referida unidad de análisis dentro de la ensambladora Toyota en Cumaná, Estado Sucre, hasta que se logre ubicar mismos indicadores definitivamente en otra escala positiva en lo sucesivo.

-Uno de estos indicadores que Requiere de Atención es el referido al Sistema de Sugerencias, el cual funciona como una parte integral de Kaizen, orientado a los individuos, allí, se hace énfasis en los beneficios de elevar el estado de ánimo mediante la participación positiva de los empleados, los cuales son estimulados, animándolos a suministrar muchas sugerencias, sin importar lo pequeñas que sean. Se aprecia en el resultado obtenido que la organización dentro de sus políticas no se estimula a los empleados a través de los supervisores, es decir autodisciplinarlos. Por tal motivo, la diferencia más significativa es la inclusión de todos los empleados en la dinámica total de la organización, es decir, ellos tendrán injerencia en la empresa, en vez que la organización tenga injerencia en ellos, a fin de que el esfuerzo sea totalmente compartido para alcanzar los objetivos organizacionales.

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,  
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Edgar Chirinos, Eduarda Rivero, Elita Méndez, Aurora Goyo, Carlos Figueredo (2010)

**THE KAIZEN AS A SYSTEM CURRENT MANAGEMENT STAFF FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS IN  
THE TOYOTA FACTORY**

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 113–135

-Otro indicador que Requiere Atención, es el referido al comportamiento de actividades en grupos pequeños, los cuales están referidos a una forma de vida y de trabajo en donde cada trabajador puede reflexionar sobre los pequeños detalles del trabajo que ejecuta, y que si se presta la debida atención, es de gran valor en la identificación de las mejoras personales y organizacionales. Así, las compañías Kaizen como la Ensambladora Toyota están en la necesidad de obtener siempre resultados positivos, ello se logra estableciendo un mayor humanismo en los líderes de los equipos Kaizen, que son los encargados de diseñar exclusivamente los procesos efectivos.

-Por otra parte los trabajadores de la ensambladora Toyota conocen el rol de Kaizen en su trabajo, pero algunos no lo ponen en práctica, esta situación pone en peligro la reducción del muda, el cual se fundamenta en el trabajo y desempeño técnico, mantenimiento de equipos e instalaciones, de la producción en su globalidad, en la optimización de los procesos, asimismo, de los trabajadores, es decir se deben realizar estudios o análisis de situaciones anormales, o de pérdidas que generalmente ocurren en las operaciones de planta. Son principios que generan la disciplina kaizen de actuación, especialmente cuando se deben recopilar datos y hechos estadísticos para el análisis total de problemas.

-En relación a la planificación y preparación de la producción como clave porque ésta determina los parámetros de productividad y estándares a los que se trabaja, el cual también se determino que se encuentra en el nivel Requiere Atención, se hace indispensable mejorar a través de los fundamentos y principios del Kaizen, el cual genera la dinámica de acciones de mejoramiento continuo y, la motivación y el esfuerzo de sus trabajadores independientemente en el sitio de su ubicación para involucrarse en el diseño y gerencia de su propio trabajo. Por una parte, se debe hacer énfasis en el cumplimiento de los procedimientos normalizados de trabajo; así, se estimular a los trabajadores para que aporten mejoras con su creatividad y

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCI, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,  
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Edgar Chirinos, Eduarda Rivero, Elita Méndez, Aurora Goyo, Carlos Figueredo (2010)

**THE KAIZEN AS A SYSTEM CURRENT MANAGEMENT STAFF FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS IN  
THE TOYOTA FACTORY**

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 113–135

participación, es decir aportar los mejor en sus operaciones y puestos de trabajo más eficiente e integralmente.

-Asimismo, otro indicadores que Requiere Atención, es el referido al que atiende o efectúa la valoración de los estándares operacionales actuales personales y organizacionales. Como solución a esta situación hay herramientas Kaizen. El estándar que generalmente tiene su gran utilidad en el caso de nuevos operarios en las líneas de producción, que no están familiarizados con los métodos y los materiales utilizados.

## BIBLIOGRAFÍA

Ansoff, Igor (1965). **Corporación estratégica**. USA. Mc.Graw-Hill.

Balestrini A., M. (1999). **Cómo se elabora el proyecto de investigación**. Caracas. Editorial Fotolito Quintana.

Blackburn, J. (1991) **Time Based Competition: JIT as a Weapon**. USA: The Performance Advantage.

Busot, A. (1991). **Técnicas de Investigación social**. Maracaibo: LUZ

Cox,J., J. Blackstone y Michael Spencer (1995). **APICS Dictionary**. USA: **Resource Management**.

Dappo (2005). **Sistema de calidad en empresas manufactureras**. Barquisimeto: UFT.

Goold, M., y John Quinn (1990). **Estrategia de Control**. USA. The Economist Books Ltd./Hutchinson.

Gaither y Frazier (2000). **Administración de producción y operaciones**. México: International thompson Editores.

Gutiérrez Pulido, H. (2006). **Calidad Total y Productividad**. México: McGraw Hill Edit.

Masaki Imai (1986). **Kaizen**. USA: Kaizen Institute.

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,  
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar  
www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Edgar Chirinos, Eduarda Rivero, Elita Méndez, Aurora Goyo, Carlos Figueredo (2010)

**THE KAIZEN AS A SYSTEM CURRENT MANAGEMENT STAFF FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS IN  
THE TOYOTA FACTORY**

www.revistanegotium.org.ve 16 (5) 113–135

Masaki Imai (2003). **Cómo implementar el Kaizén en el sitio de trabajo.**  
(Gemba). Santafé de Bogotá. Edit. McGraw Hill.

Martínez Miguelez (1999). **El paradigma emergente.** Caracas: USB

Molina (2003) **Diseño de un plan para mejorar la calidad del proceso de envasado  
de Destilerías Unidas.** Barquisimeto : UNY.

Padua, J. (1999). **Técnicas de Investigación aplicadas a las Ciencias Sociales.**  
México. Fondo de Cultura Económica (FCE).

Patiño (2004) **Mejoras en el área de envasado de la empresa cervecera Brama.**  
Barquisimeto: UNY

Sabino (1998). **Metodología de la Investigación.** Caracas: El Cid Editor.

Séller, Robert (1992). **El súper líder.** USA: Mercury Book.

Universidad Fermín Toro (2005). **Normas para la elaboración, presentación,  
evaluación de los trabajos de grado.** Cabudare, UFT.

Universidad Santa María (2000). **Normas para la elaboración, presentación y  
evaluación de los trabajos de grado.** Caracas Autor.

Wickens, Peter (1995). **El líder en la organización.** USA. Mc.Millán bbPress.