

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
ÁREA DE LAS CIENCIAS ECONÓMICO - ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL



**“IMPLEMENTACIÓN DEL MÉTODO JAPONÉS 5S EN EL
DEPARTAMENTO DE OBRAS Y PRESUPUESTOS DE
LA EMPRESA CONSTRUCTORA TRADING SOLUTIONS,
PARA UNA MEJORA CONTINUA EN SU CLIMA
ORGANIZACIONAL, EN EL PERIODO 2013.”**

Tesis Presentado por los Bachilleres:

- Jamaica Pennsylvania Moscoso Barrios
- Ezequiel Ivan Zúñiga Cáceres

**Para optar el Título Profesional de
Ingeniero Comercial**

Con Mención en Economía

AREQUIPA – PERU

2014

INDICE DEL CONTENIDO

Agradecimientos	001
Dedicatoria	002
Epigrafe	004
Resumen	005
Summary	006
Introduccion	007
 CAPITULO I.	
1. Antecedentes de investigación	008
2. Calidad Total	010
2.1. Proceso de la administración de la calidad	013
2.2. Filosofia basica de la calidad	016
3. Historia de Kaizen	019
3.1. Concepto de kaizen	021
3.2. Kaizen y las diferentes ramas	022
3.3. Kaizen y la administracion	022
3.4. Kaizen, administracion orientada al proceso	023
3.5. Kaizen y el control total de calidad	024
3.6. Enfoque de Kaizen para la resolucion de problemas	027
4. Metodo japones 5S	028
4.1. SEIRI – Clasificar	030
4.1.1. Beneficios del Seiri	031
4.2. SEITON - Ordenar	031
4.2.1. Beneficios del Seiton	032
4.2.2. Beneficios organizativos	033
4.3. SEISO - Limpiar	033
4.3.1. Beneficios del Seiso	034
4.4. Seiketsu – Estandarizar	034
4.4.1. Beneficios del Seiketsu	035
4.5. Shitsuke - Disciplina	035
4.5.1. Beneficios del Seiketsu	037
4.6. Importancia de las 5S	037

CAPITULO II

1. La organización	040
2. Clima Organizacional	044
2.1. Influencia y relacion entre otros conceptos	045
a. Satisfaccion	045
b. Cultura Organizacional	046
2.2. Gestion de recursos humanos	047
2.2.1. Orientacion Organizacional	047
2.2.2. Administracion del talento humano	048
2.2.3. Estilos de Direccion	048
2.2.4. Comunicación e integracion	048
2.2.5. Trabajo en grupo	048
2.2.6. Capacidad Profesional	048
2.2.7. Medio Ambiente fisico	049
2.3. Modelo de diagnostico organizacional	052
2.4. Indicadores del modelo del diagnostico organizacional	053
2.4.1. Indicador motivacion	053
2.4.2. Indicador comunicación	054
2.4.3. Indicador Liderazgo	055
2.4.3.1. Teorias del liderazgo	056
a. Teorias de rasgos de personalidad	056
b. Terias sobre los estilos de liderazgo	056
c. Teorias situacionales del liderazgo	057
2.4.4. Indicador servicio	058
2.4.5. Indicador estructura	060

CAPITULO III.

1. Metodologia	062
1.1. Cantidad de involucrados	063
1.2. Situacion del departamento de obras y presupuestos antes de implementar el metodo 5S	064
1.2.1. Matriz FODA antes de implementar el Metodo 5S	065

1.2.2. Resultados de la encuesta realizada antes de implementar el Metodo 5S	066
1.2.2.1. Indicador motivacion	066
1.2.2.2. Indicador comunicación	069
1.2.2.3. Indicador estructura	071
1.2.2.4. Indicador Liderazgo	073
1.2.2.5. Indicador Servicio	074
1.3. Antecedentes a la informacion actual	076
1.3.1. Obras a las que postulo la empresa en el año 2011	076
1.3.2. Obras a las que postulo la empresa en el año 2012	077
1.3.3. Utilidad de las obras ganadas en el año 2011	079
1.3.4. Utilidad de las obras ganadas en el año 2012	081
1.3.5. Balance General del año 2011	085
1.3.6. Balance General del año 2012	086
1.3.7. Análisis vertical y horizontal del Balance General de la empresa 2011 y 2012	087
1.4. Implementacion de la metodologia japonesa 5S	088
1.4.1. Induccion al personal	089
1.4.2. Declaración de la misión, visión de la empresa	089
1.4.3. Talleres grupales con el personal involucrado	090
1.4.4. Charlas sobre el método 5S	090
1.4.4.1. Como aplicar SEIRI (clasificar)	090
a. Clasificación y codificación documental, física y virtual	090
b. Implementación de tarjetas rojas	091
1.4.4.2. Como aplicar SEITON (ordenar)	092
1.4.4.3. Como aplicar SEISO (limpiar)	093
1.4.4.4. Como aplicar SEIKETSU (estandarizar)	093
1.4.4.5. Como aplicar SHITSUKE (disciplina)	094
a. Cinco minutos S.	094
b. Definición de las patrullas 5S	094
c. Elaboración de herramientas de promoción	095

CAPITULO IV.

1. Resultados de la implementacion del metodo 5S	096
1.1. Resultados de la encuesta después de implementar el Método 5s	097
1.1.1. Indicador motivacion	097
1.1.2. Indicador comunicación	099
1.1.3. Indicador estructura	101
1.1.4. Indicador liderazgo	102
1.1.5. Indicador servicio	103
1.2. Obras a las que postulo la empresa en el año 2013	105
1.3. Utilidad de las obras ganadas en el año 2013	108
1.4. Balance General de la empresa del año 2013	112
1.5. Análisis vertical y horizontal del Balance General de la empresa para los años 2012 - 2013	113
1.6. Resultados en cada una de las 5S, depues de implementar el metodo.	115
1.6.1. Resultados de SEIRI (clasificar)	115
1.6.2. Resultados de SEITON (ordenar)	116
1.6.3. Resultados de SEISO (limpiar)	116
1.6.4. Resultados de SEIKETSU (estandarizar)	116
1.6.5. Resultados de SHITSUKE (disciplina)	117
CONCLUSIONES	118
RECOMENDACIONES	118
BIBLIOGRAFIA	119
ANEXO N° 1: Plan de tesis	120
ANEXO N° 2: Encuesta informal	138
ANEXO N° 3: Cuestionario del diagnostico organizacional	139
ANEXO N° 4: Descripcion de los indicadores y la escala de medicion	141
ANEXO N° 5: Manuel 5S	142

INDICE DE CUADROS

CAPITULO III.

Cuadro N° 3.1: Obras a las que se postulo - Enero a Mayo - 2011	076
Cuadro N° 3.2: Obras a las que se postulo - Junio a Diciembre - 2011	077
Cuadro N° 3.3: Obras a las que se postulo - Enero a Mayo - 2012	078
Cuadro N° 3.4: Obras a las que se postulo - Junio a Diciembre - 2012	079
Cuadro N° 3.5: Obra ganada N° 1 en el año 2011	080
Cuadro N° 3.6: Obra ganada N° 2 en el año 2011	080
Cuadro N° 3.7: Obra ganada N° 3 en el año 2011	081
Cuadro N° 3.8: Obra ganada N° 1 en el año 2012	082
Cuadro N° 3.9: Obra ganada N° 2 en el año 2012	083
Cuadro N° 3.10: Obra ganada N° 3 en el año 2012	083
Cuadro N° 3.11: Obra ganada N° 4 en el año 2012	084
Cuadro N° 3.12: Balance General del año 2011	085
Cuadro N° 3.13: Balance General del año 2012	086
Cuadro N° 3.14: Analisis vertical y horizontal del Balance General del los años 2011-2012	087
Cuadro N° 3.15: Cronograma de actividades	089
Cuadro N° 3.16: Reverso del carnet de identificacion	089

CAPITULO IV.

Cuadro N° 4.1: Obras a las que se postulo - Enero y Febrero - 2013	105
Cuadro N° 4.2: Obras a las que se postulo - Marzo - 2013	105
Cuadro N° 4.3: Obras a las que se postulo - Abril a Julio - 2013	106
Cuadro N° 4.4: Obras a las que se postulo - Agosto a Octubre - 2013	107

Cuadro N° 4.5: Obras a las que se postulo - Noviembre y Diciembre - 2013	107
Cuadro N° 4.6: Obra ganada N° 1 en el año 2013	108
Cuadro N° 4.7: Obra ganada N° 2 en el año 2013	109
Cuadro N° 4.8: Obra ganada N° 3 en el año 2013	110
Cuadro N° 4.9: Obra ganada N° 4 en el año 2013	110
Cuadro N° 4.10: Obra ganada N° 5 en el año 2013	111
Cuadro N° 4.11: Obra ganada N° 6 en el año 2013	112
Cuadro N° 4.12: Balance General de la empresa en el año 2013	112
Cuadro N° 4.13: Analisis vertical y horizontal del Balance General para el año 2012 y 2013	114

INDICE DE GRAFICOS

CAPITULO III.

Grafico N° 3.1: Metodologia	062
Grafico N° 3.2: Organigrama del departamento de obras y presupuestos	064
Grafico N° 3.3: Indicador motivacion	068
Grafico N° 3.4: Indicador comunicación	071
Grafico N° 3.5: Indicador estructura	072
Grafico N° 3.6: Indicador Liderazgo	073
Grafico N° 3.7: Indicador Servicio	075
Grafico N° 3.8: Tarjeta roja	091
Grafico N° 3.9: Informe de actividades SEIRI	092
Grafico N° 3.10: Codificacion de acuerdo a colores	093
Grafico N° 3.11: Herramientas de promocion	095

CAPITULO IV.

Grafico N° 4.1: Indicador motivacion	098
Grafico N° 4.2: Indicador comunicación	100
Grafico N° 4.3: Indicador estructura	102
Grafico N° 4.4: Indicador liderazgo	103
Grafico N° 4.5: Indicador servicio	104

INDICE DE TABLAS

CAPITULO II.

Tabla N° 2.1: Teorías sobre los estilos de liderazgo	057
---	-----

CAPITULO III.

Tabla N° 3.1: Matriz FODA del departamento de obras y presupuestos antes de implementar el metodo 5S	065
---	-----

Tabla N° 3.2: Fortalezas y debilidades para cada S.	065
--	-----

AGRADECIMIENTOS

A:

La empresa Constructora Trading Solutions y en especial a su gerente general quien nos brindó el apoyo necesario para la elaboración y ejecución del presente trabajo.

El personal de la empresa en donde se realizó el presente trabajo, por haber colaborado con su tiempo, conocimientos y disciplina.

ACTO QUE DEDICO A:

A DIOS

Por ser parte de mi vida, por no abandonarme nunca y por ser mi guía en cada una de mis decisiones.

A MI MAMA

MARISOL BARRIOS, por ser un gran ejemplo en mi vida, por estar siempre conmigo en las buenas y en las malas, por el apoyo ilimitado e incondicional que siempre me ha dado, por haberme inculcado valores y por ser la mujer que me dio la vida.

A MI HERMANITO

JEFFERSON MOSCOSO, quien es mi motivo y mi inspiración para ser mejor cada día y poder darle un buen ejemplo, gracias por demostrarme que siempre cuento contigo y gracias por preocuparte por mí, te quiero mucho manito!

A MIS TIOS

JAIME, JORGUE, JAVIER y muy en especial a SILVANA MOSCOSO por ser un ejemplo en mi vida, por sus consejos y por su apoyo incondicional.

A MI ENAMORADO

IVAN ZUÑIGA quien se convirtió desde hace más de 4 años en parte de mi vida y con quien seguiré logrando muchos más éxitos.

A MIS PROFESORES

A los que siempre recordare con respeto y admiración por que participaron con sus conocimientos en mi educación profesional.

JAMAICA MOSCOSO BARRIOS.

ACTO QUE DEDICO A:

A DIOS

Por no abandonarme, por ayudarme a levantarme en mis fracasos, por aprender de ellos y principalmente por permitirme realizar uno de los sueños más importantes de mi vida.

A MI MAMA

MARTHA CACERES, por el gran amor que me tienes, por estar siempre conmigo en las buenas y en las malas, por el apoyo ilimitado e incondicional que siempre me has dado, por haberme formado como un hombre de bien, y por ser la mujer que me dio la vida y me enseñó a vivirla... no hay palabras en este mundo para agradecerte todo lo que has hecho por mi mama.

A MI PADRE

EZEQUIEL ZUÑIGA, por tu apoyo incondicional, por la orientación que me has dado siempre, por iluminar mi camino y darme la pauta para poder realizarme con éxitos, mi vida y mis estudios. Por tus consejos que en el momento exacto has sabido darme para enfrentar los momento difíciles y para hacer lo correcto, por ayudarme a tomar las decisiones que siempre me ayudaron a balancear mi vida y sobre todo por el enorme amor y cariño que me das.

A MIS HERMANOS

CARLITA, RENA Y ANE, quienes han sido mi inspiración para ser mejor cada día, que con su gran amor, consejos y sus ejemplos me han enseñado a salir adelante, por demostrarme que siempre cuento con ustedes, gracias por su paciencia, y por preocuparse por mí, por su hermanito menor, los quiero mucho hermanos!.

A MIS SOBRINAS

DANI Y FER por tanto cariño que me han dado por tantas carcajadas que me sacaron y demostrarme que formo parte de su vida.

A MI ENAMORADA

JAMAICA MOSCOSO por ser alguien muy especial en mi vida y por demostrarme que en todo momento cuento contigo, por tanto amor, cariño, paciencia, apoyo y fuerza que me has dado, por siempre estar a mi lado en las buenas y en la malas, y por estar ahora a mi lado en el cumplimiento de esta meta que nos trazamos juntos.

A MIS CATEDRATICOS

Que con el pasar de los años se convirtieron en un ejemplo a seguir, por la confianza y todo el conocimiento que me enseñaron, que ahora son parte de mi vida y me ayudara a desenvolverme como profesional.

EZEQUIEL IVAN ZUÑIGA CACERES.

EPÍGRAFE

Si abor das una situación como
asunto de vida o muerte, morirás
muchas veces

(Adam Smith)

RESUMEN

El presente trabajo se implementó en el departamento de Obras y Presupuestos de la empresa constructora Trading Solutions S.A, debido a que presentaba problemas en la elaboración de sus propuestas técnicas y económicas, siendo este su principal fuente de ingresos. Ambas propuestas se elaboraban de forma impuntual, desordenada, lenta y desorganizada, desperdiciando tiempo de trabajo y de recursos, incumpliendo en tiempos de entrega. Se Identificó también un segundo problema, deficiencia en el clima organizacional que provocaba el desgano de los trabajadores al cumplir sus tareas, originando un bajo desempeño. La presencia de estos problemas no solo desencadenaba únicamente problemas en la elaboración de sus propuestas sino que también generaba atrasos en la ejecución de obras que se ejecutaban, generando deudas por pagar como penalidades por incumplimiento en el plazo de ejecución de obras que se traduce en menor utilidad para la empresa.

Estos problemas provocaron que la Gerencia General busque soluciones para evitar que poco a poco la empresa vaya perdiendo competitividad en el mercado, por lo que decidió implementar la Metodología 5s en el Departamento de Obras y Presupuestos que es el departamento más grande, mas importante y más crítico en la empresa y de la que depende el éxito de la misma.

La implementación del método nos permitió demostrar que aplicar el Método 5s resulta ser una herramienta muy útil en el lugar de trabajo, logrando una mejor organización y calidad en el servicio, que refleja en el corto, mediano y largo plazo una empresa segura, limpia y ordenada consiguiendo en los trabajadores compromiso, disciplina y un profundo y constante cambio de hábitos.

SUMMARY

This project was developed in Trading Solutions S.A. Construction Company. This company was having some problems with the technic and economic proposals, being these principal economic income; these proposals were elaborated unpunctually, uncoordinated, disorganized, disrupted, wasting time and work hours in marketing research and materials to support it. The deadline for these proposals were overdues fort its respective acceptance by the chief of the Department of Works and Budget for its analysis.

Another problem was identified, deficiency on the organizational environment inducing a bad behavior in the workers.

The presence of these problems was not only showing problems on the elaboration of its proposals, also delays in the work in progress, causing debts as penalties for noncompliance with the work deadline, traduced in less utility for the company.

These problems promote in General Management a research of solutions to avoid the losing of competitiveness in the business market, deciding to start an improved process implementing the Methodology 5S on the Department of Works and Budget, being the most important and bigger in the company. The success of the company is based upon this department.

The 5S Method implementation allowed us to demonstrate its application, being an useful tool on the workplace, reaching a better organization and service quality, showing in a short, medium and long term a safety, clean and organized company; this cause on the workers compromise, discipline and a deeper and constantly change of habits.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, uno de los principales factores que permiten el subsistir de las organizaciones es que éstas sean competitivas. Para ello las empresas requieren experimentar un mejoramiento continuo de sus prácticas, por lo cual es necesario contar con la colaboración de todas las personas que constituyen la organización. En el presente trabajo se integran las bases teóricas, actividades y resultados de la metodología japonesa 5s, la naturaleza del proyecto es la obtención de resultados objetivos a corto y mediano plazo en los aspectos físicos del departamento de Obras y Presupuestos de la empresa constructora Trading Solutions y en los aspectos conductuales del personal que labora, a través del ejercicio de la metodología de las 5S: *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke*.

La especificación del proyecto se centra en que existe una necesidad que no debe perderse de vista y que comúnmente es evadida; que la parte que integra y activa los elementos y funciones de la administración, en cualquiera de sus vertientes como lo es el componente humano, y que independientemente de su naturaleza cultural requiere de una atención personalizada, en la cual no sólo se le contemple como elemento organizacional, sino que su atención sea efectivamente respetuosa, para que el reflejo de sus acciones lleguen a la comunidad con dinamismo, y con el mayor grado de creatividad.

Por otro lado, el contenido del proyecto se enfoca a la dirección de la aplicación de la metodología de las 5S; partiendo de que existen diferentes interpretaciones en torno a su aspecto conceptual, ya que para algunos no pasa de ser una metodología cuya aplicación sólo representa aspectos informativos, mientras que para otros su implantación se enfoca a los cambios en los hábitos y cultura de los participantes, señalando que por otra parte consideramos a este último como el más indicado ya que cumple con el fin último de la metodología. Este proyecto busca implementarlas 5S para así poder mejorar y/o cambiar del clima organizacional, considerando como principales indicadores la motivación, comunicación, estructura, liderazgo y servicio.

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACION

El concepto de calidad ha cambiado a lo largo del tiempo y ha tomado diferentes enfoques dependiendo de la época, filosofía y cultura en que se haya adoptado (González,1996); en la década de los 70's, se tomó conciencia de la importancia estratégica de la calidad, la mejora y la satisfacción del cliente, con lo que se empezó a publicar lo hecho en Japón; además en muchas empresas y organizaciones del mundo occidental iniciaron sus programas de calidad como una acción estratégica para mejorar su competitividad. También se comenzó a publicar una amplia y variada literatura sobre la administración y gestión de la calidad y sus herramientas (Jacome, 1998). En el Perú, en los 80's se comienza a considerar a la calidad como una herramienta de gestión de suma importancia. Así, en 1989 se crea el Comité de Gestión de la Calidad (CGC), que en la actualidad incorpora a 21 organizaciones gremiales y educativas y desde 1991 se organiza la Semana de la Calidad cuyo objetivo es el de promover el desarrollo de la calidad en las empresas peruanas (Centro de Desarrollo Industrial, 2012).

Sin embargo es difícil emprender estos programas sin tener condiciones adecuadas de trabajo, físicas y mentales. No se puede hacer un buen trabajo en las áreas de trabajo, sin tenerla en orden. El programa de las 5 S es considerado como el primer paso, la base, para iniciar de manera sólida el camino hacia la calidad total, ya que enfatiza la importancia de mantener y mejorar un lugar de trabajo organizado y limpio que permita mejorar el desempeño. Fueron los japoneses de la firma Toyota y Motorola los que iniciaron esta revolución con un método más que conocido en el ambiente industrial, el *Toyota Production System*.

Las limitaciones de espacio y la necesidad de atacar mercados más pequeños con una mayor variedad de vehículos fueron los verdaderos impulsores de la nueva técnica. Desde que *Taichi Ono*, ingeniero de Toyota,

recibió al final de los años 40 el encargo de aprender de la industria americana del automóvil para “poder adelantarlos en tres años”, han pasado muchas cosas. Gran cantidad de conceptos y métodos establecidos durante largos años en el mundo de las operaciones fueron cambiando poco a poco en Japón. Así hasta llegar a sorprender a toda la industria mundial por sus fantásticos resultados. Durante los años 70, el sistema de producción Toyota es un ejemplo clásico de la filosofía Kaizen (o mejora continua) de mejora de la productividad. Muchos de sus métodos se basan en la aplicación de la metodología 5 S (González, 1996).

Posteriormente Henry Ford, en la construcción de sus autos negros modelo T suponía un gran volumen de consumidores en espera del mismo producto, un esquema de producción que perseveró incluso mucho más allá de 1927 (Jacome, 1998). Año en el que se fabricó por última vez este automóvil, uno de los más populares y queridos en esta industria. Pero nada es eterno. En los años sesenta y setenta los empresarios se dieron cuenta de que producir en grandes volúmenes implicaba la construcción de enormes bodegas con inventarios descomunales, tanto de producto terminado, como de componentes y materia prima. Además, responder a cambios en las tendencias de compra, si bien no era imposible, sí tomaba mucho tiempo. Curiosamente, fue también en la industria automotriz donde los sistemas de producción comenzaron a sufrir modificaciones implementando la metodología 5 S's.

En los años ochenta esta metodología se expande al resto del mundo uno de los casos que se conocen es el de una empresa de Estados Unidos conocida con el nombre de Monroe cuyo principal beneficio en la aplicación de la metodología logró la motivación de todas las personas que han participado en el proyecto. Ha aumentado su credibilidad en la empresa, los trabajadores se han hecho partícipes de un proyecto común de empresa, la empresa incorpora sus ideas y se ha creado una rueda de entusiasmo ahora se cuida y se mima el puesto de trabajo.

Héctor Vargas Rodríguez diseña un manual de la metodología 5s para la oficina de Control Interno de la Corporación Autónoma Regional de Santander en el año 2004, logrando implementar herramientas, para crear calidad llamada 5s, la cual favorece a la identificación y compromiso del personal con sus equipos e instalaciones de trabajo.

Claro ejemplo es la empresa Coca-Cola y grupo Bimbo, que aplican la metodología 5s desde el año 2003, logrando mejorar las condiciones de seguridad, limpieza y comodidad en el puesto de trabajo, desarrollando con éxito la mejora continua. Demostrando que son capaces de entregar productos en los términos y especificaciones que se pactan, y con la confiabilidad que tienen las empresas para cumplir con lo que se pacta en forma continúa en el tiempo. En Perú Sedapal fue una de las primeras empresas que implemento las 5S,

2. CALIDAD TOTAL

El concepto de calidad total, originado a partir del concepto ampliado de control de calidad (control total de calidad), y que el Japón ha hecho de él uno de los pilares de su renacimiento industrial, ha permitido uniformizar el concepto de calidad definiéndola en función del cliente y evitando así diversidad de puntos de vista como sucedía en la concepción tradicional. Es así pues como la calidad se hace total. La calidad es total porque comprende todos y cada uno de los aspectos de la organización, porque involucra y compromete a todas y cada una de las personas, proporciona una visión más orientada hacia los aspectos humanos y hacia la mejora de los procesos de dirección en las organizaciones. Hay que destacar que todavía existe bastante confusión sobre la definición de calidad y los términos de control de calidad, aseguramiento de la calidad, gestión de la calidad y gestión de calidad total.

Las definiciones y descripciones de la gestión de la calidad total abundan en la literatura y probablemente haya tantas como número de autores y número

de organizaciones que la han implementado. En particular, hay que considerar que dependiendo del sector, las condiciones de mercado en el que opera la organización, el tamaño de la misma y los diferentes estadios de desarrollo de calidad, la gestión de la calidad total se percibe de distinta forma (Hill et al., 1995). Por tanto, al igual que ocurre en el concepto de calidad, proporciona una definición universal de gestión de la calidad total es imposible desde el momento en que las definiciones se ven influenciadas por características o situaciones organizacionales concretas (Lau et al., 1998).

Por otro lado, Lau y Anderson (1998) intentan contribuir a un esclarecimiento conceptual unificando las principales definiciones realizadas hasta la fecha sobre gestión de la calidad total. De esta forma, señalan que la gestión de la calidad total posee una dimensión filosófica caracterizada por implicar a toda la organización, por intentar satisfacer o exceder las expectativas de los clientes y lleva asociada una amplia cultura empresarial, necesaria para que los esfuerzos realizados en la gestión de la calidad total se traduzcan en resultados.

La siguiente dimensión a considerar es la estrategia, que como su nombre lo indica hace referencia a que todos los aspectos relacionados con la calidad deben ser considerados en la estrategia empresarial, de tal forma, los recursos claves en la empresa sean utilizados de manera que aseguren la implementación exitosa del programa de gestión de la calidad total. La planificación estratégica de la calidad incluye el conocimiento de las expectativas de los clientes, la optimización de los recursos cerciorarse de que las iniciativas de la calidad son emprendidas en todos los niveles organizacionales y asegurar una mejora continua (Evans et al., 2005). Por último la importancia atribuida a la gestión de la calidad total viene explicada por que ésta puede incrementar la excelencia empresarial y capacitar a todas las organizaciones para satisfacer las necesidades de sus clientes siendo competitivos.

Entre los diferentes modelos o enfoques de implementación de la gestión de la calidad total que la organización puede tomar, se encuentran: el enfoque de los expertos y el enfoque de los premios de calidad. El enfoque de los expertos está basado en las aportaciones realizadas sobre la gestión de la calidad total por autores como Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa, Taguchi, entre otros. Y consiste en aplicar como sistema de gestión de la calidad total alguna teoría de los llamados gurús de la calidad; que como aportación principal destaca el conjunto de métodos y herramientas específicas, tanto directivas como técnicas que ayudan a desarrollar, implementar y evaluar el sistema de gestión de la calidad total.

Los principios considerados en la gestión de la calidad total varían en número, y son diferentes según distintos autores; pero el esfuerzo realizado de comparación permite observar que existe correspondencia entre los mismos y además que los diversos estudios de esta materia entremezclan lo que se podrían considerar principios de la gestión de la calidad total con lo que serían las técnicas o prácticas llevadas a cabo para un funcionamiento óptimo del sistema de gestión de la calidad. Los principios que se consideran para la gestión de la calidad total son: la orientación al cliente, el liderazgo y compromiso de la dirección, el compromiso y participación de los empleados, el trabajo en equipo, la formación, la cooperación con proveedores, la gestión de procesos, la mejora continua y la cultura organizativa de la calidad (Moreno-Luzón et al., 2001). Entonces, el concepto de gestión de la calidad total exige cambios sustanciales dentro de la organización tanto de las herramientas de gestión empleadas como de las estructuras organizativas, las actitudes y comportamientos de todos los miembros de la organización (Camisón, 1994). El cambio de la cultura de la organización hacia la gestión de la calidad total no resulta un proceso sencillo y rápido.

2.1. PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD

La administración por calidad se considera como “un modelo de cambio planeado, dirigido a mejorar sostenidamente la calidad, la productividad y la

integración del personal”. Por lo tanto, es importante manejar el concepto cambio en mayor o menor grado, según se necesite en cada caso. En general se afirma que para que se dé el cambio es necesario que haya por lo menos un mínimo de insatisfacción, desaliento y tensión en el trabajo o en sus resultados, es importante comprender que la administración por calidad es un modelo completo, que la decisión de su implantación es un convencimiento pleno de cambio de hábitos, costumbres, estilos de dirección, etc. en todos los niveles de la organización. Ello significa estar dispuesto a predicar con el ejemplo, a llevar a todo el proceso de educación, motivación, concientización y capacitación que se requiere para que la gente actúe voluntariamente en un nivel de trabajo superior al que venía haciendo. La administración por calidad no es solamente filosofía de trabajo, cuenta con herramientas técnicas que el personal debe aprender a manejar y fomentar su uso, como la metodología 5s y para entender claramente esta metodología el personal además de saber qué debe hacer, debe tener muy claro que con su tarea contribuye a los resultados de su departamento y de la empresa.

El desarrollo administrativo en la aplicación de cada una de las cinco etapas de la metodología 5s, puede sintetizarse en una forma práctica y dinámica en el círculo Deming este se incorpora a las 5s a través del *seiketsu*, que indica las tareas de evaluación y retroalimentación del proceso, paso indispensable para la mejora continua de nuestro entorno. Existen varias maneras de evaluar el nivel de cada etapa de las 5s: a) autoevaluación, b) evaluación por parte de un consultor experto, c) evaluación por parte de un superior, d) una combinación de los tres puntos anteriores y competencia entre los diferentes grupos de mejora continua. Se debe determinar dónde, cómo, qué y cuándo evaluar y se debe explicar a todos la necesidad de realizar la evaluación con el fin de que cada persona vaya controlando por si misma su área, hasta llegar al auto control. Para realizar las evaluaciones se utilizan plantillas de tipo hoja de verificación, confeccionada en base a los tres principios: 1) Sin objetos innecesarios, 2) sin desorganización y 3) sin suciedad (Deming, 1989).

El círculo de control o círculo Deming es pues la expresión de las distintas fases en las que se puede afrontar un proyecto. Para que la calidad total se implante, debe ser conocido y asumido por todos los empleados de la organización. El desconocimiento de la herramienta es el principal obstáculo para su aplicación en forma correcta. Es por ello que se desarrollan programas de formación adecuados a las circunstancias (en el propio puesto de trabajo, por grupos de interés o con formación específica externa). Para tener éxito en la implantación de cualquier programa que implique calidad, es necesario llevar a cabo las acciones del círculo de control. Estas acciones se dividen en cuatro etapas, la planeación es la primera función administrativa por que sirve de base de las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que deben hacerse para alcanzarlos; por tanto es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planeación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planeación determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, cómo y en qué orden (Humberto, 2001).

La primera fase consiste en la definición de los siguientes aspectos:

- a) diagnóstico, el cual nos permite conocer la situación actual del departamento de Obras y Presupuestos de la empresa Trading Solutions,
- b) La misión, que es un enunciado que expresa cual es la razón de ser de la organización,
- c) la visión, la cual manifiesta un estado futuro de la empresa deseada factible de alcanzar objetivos, que son las metas que se pretenden alcanzar con la realización del programa de calidad,
- d) estrategias, que es el modo en el cual se van a alcanzar los objetivos establecidos y las actividades que se van a realizar para el logro de los objetivos,

e) responsables, ya que son las personas que se encargaran de realizar dichas actividades,

f) recursos, son aquellos recursos humanos, financieros, materiales y técnicos necesarios para llevar a cabo programas de calidad,

g) tiempos, son importantes ya que determinar los tiempos en los que se realizara cada actividad y con ello determinar las fechas de cumplimiento de los objetivos,

h) indicadores y parámetros que nos permitirán evaluar la efectividad del programa.

Es importante recalcar que durante el proceso de planeación se definan todos estos rubros de manera clara y precisa para el seguimiento y evaluación de las acciones, ya que si no es así estamos condenados a perder el rumbo.

La segunda etapa corresponde al hacer en ella, se llevan a cabo las actividades que se establecieron en la etapa anterior, para lo cual es indispensable fortalecer la coordinación y comunicación entre las áreas y personas que participan directamente en la implantación del programa. También es esencial trabajar constantemente en la sensibilización y capacitación del personal que tiene a su cargo realizar las actividades planeadas, asimismo desarrollar las acciones necesarias para la recolección de datos para la verificación del programa. La tercera etapa es verificar, aquí es en donde los objetivos, las actividades y los tiempos programados se comparan con los datos reales, con el propósito de conocer si se está avanzando de acuerdo con lo planeado. En caso de observar desviaciones, es fundamental que se analicen las causas de éstas, con el propósito de establecer medidas correctivas que permitan el logro de los objetivos. Para realizar adecuadamente esta etapa, es necesario llevar un registro de las principales actividades y de los resultados, ya que si no se cuenta con información confiable, oportuna y suficiente no se podrán conocer las causas raíz de las desviaciones o problemas.

Y por último el actuar, esta es la cuarta etapa de este ciclo, con base en el análisis de las fases anteriores se tomará las decisiones y acciones correctivas que se consideren pertinentes, necesarias y viables. Constituye la oportunidad para mejorar la implantación del programa, y es por ello que si en el proceso de verificación se identifican resultados positivos, es importante proceder a estandarizar y normar las actividades y procedimientos que ya mostraron ser adecuados y, a la vez, es incorporar al proceso de planeación las acciones que se consideren necesarias para mejorar la implantación del programa. Al respecto, es necesario insistir en la validez e importancia del principio de Deming que dice: “lo que se puede medir, se puede controlar y lo que se puede controlar se puede mejorar”.

2.2. Filosofía básica de la calidad

Sujetos a condiciones naturales e históricas, los japoneses haciendo uso de sus principios y filosofías, que caracterizan a su particular cultura y modo de ser, idearon y dieron forma a un sistema de producción que llevó a sus principales empresas a lo más alto del podio mundial, desplazando en competitividad a las grandes corporaciones estadounidenses, germanas, francesas e inglesas entre otras. Marcas como Honda, Toyota, Toshiba, Sony son algunas de las muchas que constituyen no sólo sinónimo de calidad, sino también de rentabilidad y productividad (Brocka, 1994). Este sistema es el producto de una serie de desarrollos y métodos generados por consultores como, Ishikawa, Taguchi, Shingo y Tanaka entre otros, los cuales se inspiraron en los principios desarrollados y expuestos ante ellos por especialistas de la talla de Deming y Juran. Uno de los más connotados exponentes de la filosofía moderna de la calidad total, es el Dr. Walter E Deming de quien se afirma es el padre de la revolución industrial japonesa.

El ascenso de Deming a la fama está íntimamente relacionado al desarrollo de la calidad en Japón. A fines de los 40's, el ascenso de Deming a la fama está íntimamente relacionado al desarrollo de la calidad en Japón. A fines de los años 40's, se convirtió en el conductor de la supervivencia Japonesa;

debido a las grandes contribuciones que éste hizo a ese país después de ocurrida la Segunda Guerra Mundial (Guajardo, 1996). E. Deming (1989 p.127), dice que: "la calidad es el orgullo de la mano de obra", entendiendo mano de obra en el más amplio sentido y agrega que "la calidad se define en términos de quien la valora". Con este concepto ciertamente afirma que el capital humano es un factor imprescindible para lograr la calidad en el servicio que una empresa otorga, ya que la actitud del personal permite la satisfacción del usuario final.

El Dr. Joseph M. Juran introduce en 1951 el concepto de costos de calidad y publica su primer libro, "Manual de Control de Calidad", que lo encumbró internacionalmente. Tal como Deming, Juran fue invitado a Japón a principios de los 70's por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE), con el fin de conducir seminarios para ejecutivos de nivel alto y medio. Sus conferencias tienen un fuerte contenido administrativo enfocado en la planeación, organización y responsabilidades de la administración en calidad, y en la necesidad de establecer metas y objetivos para la mejora (Pola, 1999). Hay muchos aspectos importantes en el mensaje de calidad de Juran. Algunos de los principales son su definición de calidad de un producto o servicio como adecuación al uso la cual se define como aquellas características que responden a las necesidades del cliente y la ausencia de deficiencias, es decir, todas aquellas características de un servicio en este caso que el usuario reconoce que lo benefician; la trilogía de calidad, el concepto de autocontrol y la secuencia universal de mejoramiento (Guajardo, 1996). En cuanto a la calidad en el servicio Juran la define como la adecuación para su uso en términos de diseño, conformidad, disponibilidad, seguridad y uso práctico (Novelo, 2002). Juran a diferencia de Deming, no propuso un cambio cultural importante en la organización, si no que buscaba mejorar la calidad trabajando dentro del sistema con el que los directivos estaban familiarizados. Por otra parte, Juran manejó una espiral sin fin de actividades, que incluye investigación de mercados, desarrollo de productos, diseño, planeación para la manufactura, compras, control de procesos de

producción, inspección, ventas, seguidas de la retroalimentación del cliente. La interdependencia de estas funciones destaca la necesidad de una administración de calidad competente en toda la empresa (Evans, 2005).

Por otra parte Philip B Crosby creador del concepto “cero defectos”, afirma que la calidad está basada en 4 principios absolutos: Calidad es cumplir los requisitos, El sistema de calidad es la prevención, El estándar de realización es cero defectos y la medida de la calidad es el precio del incumplimiento, derivado de la clasificación propone un programa de 14 pasos para mejorar la calidad en el año de 1979, adicionalmente. Crosby recomienda lo siguiente en lo que él llama su “prescripción para la salud corporativa”. Asegurarse de que toda la gente haga su trabajo correctamente en forma rutinaria, todas las acciones del programa de mejoramiento de la calidad deberán estar encaminadas a asegurar un crecimiento lucrativo y constante en la compañía, anticipar constantemente las necesidades de los clientes, planear la administración del cambio y crear un entorno laborar en el que el personal esté orgulloso de trabajar (Herrera et al., 1998).

Posteriormente Kaoru Isikawa, otro pionero de la calidad es hoy conocido como uno de los más famosos gurús de la calidad mundial. La teoría de Ishikawa era manufacturar a bajo costo. Dentro de su filosofía de calidad él dice que la calidad debe ser una revolución de la gerencia. El control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad. Algunos efectos dentro de empresas que se logran implementando el control de calidad son la reducción de precios, bajan los costos, se establece y mejora la técnica, entre otros. Kaoru Ishikawa también da a conocer al mundo sus siete herramientas básicas que son: gráficas de pareto, diagrama de causa-efecto, estratificación, hoja de verificación, histograma, diagrama de causa-efecto, estratificación, hoja de verificación, histograma, diagrama de dispersión, y gráfica de control de Sheward (Gutiérrez, 2005).

Finalmente Armand Feigenbaum es el creador del concepto control total de calidad, en el que sostiene que la calidad no sólo es responsable del

departamento de producción, sino que se requiere de toda la empresa y todos los empleados para poder lograrla. Para así construir la calidad desde las etapas iniciales y no cuando ya está todo hecho. Sostiene que los métodos individuales son parte de un programa de control. Feigenbaum, afirma que el decir “calidad” no significa “mejor” sino el mejor servicio y precio para el cliente, al igual que la palabra “control” que representa una herramienta de la administración y tiene 4 pasos: Definir las características de calidad que son importantes, establecer estándares, actuar cuando los estándares se exceden y mejorar los estándares de calidad (Guajardo, 1996). Es necesario establecer controles muy eficaces para enfrentar los factores que afectan la calidad de los productos: Control de nuevos diseños, control de recepción de materiales, control del producto y estudios especiales de proceso (Nava, 2006).

3. Historia de Kaizen

Al terminar la segunda guerra mundial, Japón era un país sin futuro claro. Ciento quince millones de personas habitaban un archipiélago de islas de pocos recursos naturales, sin materia prima, sin energía y con escasez de alimentos. La industria japonesa era desastrosa, ni los mismos orientales querían sus productos faltos de calidad y diseño.

En 1949 se formó la JUSE (*Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros*). Ésta se da a la tarea de desarrollar y difundir las ideas del control de calidad en todo el país.

El Dr. William Edwards Deming era uno de los grandes expertos de control de calidad que había desarrollado una metodología basada en métodos estadísticos. Deming insistía en no describir funciones cerradas, suprimir objetivos numéricos, no pagar por horas, romper las barreras departamentales y dar más participación a las ideas innovadoras de los trabajadores.

En 1950 Deming fue invitado a Japón para enseñar el control de calidad estadístico en seminarios de ocho horas organizados por la JUSE. Como resultado de su visita, se crea el premio *Deming*.

En 1954 es invitado por la JUSE Joseph M. Juran para introducir un seminario sobre la administración del control de calidad. Esta fue la primera vez que el control de calidad fue tratado desde la perspectiva general de la administración. Los aportes de Juran junto con los de Deming fueron tomados en Japón, para reestructurar y reconstruir su industria, e implantados como lo que ellos denominaron Administración *Kaizen*.

La mejora continua se transforma en la clave del cambio, en la principal estrategia del *management* japonés, y comienza a reemplazar en ese sentido a la inspección tradicional de productos.

Kaoru Ishikawa tuvo también una participación determinante en el movimiento de control de calidad en el Japón. Introdujo el concepto de "Control de calidad en toda la compañía", el proceso de auditoria para determinar si una empresa era apta para recibir el Premio Deming, los círculos de calidad y los diagramas de causa y efecto.

El legado de Deming, Juran e Ishikawa ha cruzado las fronteras y su reconocimiento mundial se hizo evidente en los años ochenta, con la transformación de Japón y su mérito de haberse convertido en la primera potencia económica del planeta.

3.1. Concepto del *kaizen*

La palabra *kaizen* proviene de la unión de dos vocablos japoneses: *KAI* que significa cambio y *ZEN* que quiere decir bondad.

La esencia del *kaizen* es sencilla y directa: *kaizen* significa mejoramiento. Más aún, significa mejoramiento progresivo, continuo, que involucra a todos en la organización –alta administración, gerentes y trabajadores-. *Kaizen* es asunto de todos. La filosofía *kaizen* supone que las formas de vida

–sea en el trabajo, sociedad o familiar- merezcan ser mejoradas de manera constante. Todas las personas tienen un deseo instintivo de ser cada vez mejores.

Kaizen es un enfoque humanista, porque espera que todos participen en él. Está basado en la creencia de que todo ser humano puede contribuir a mejorar su lugar de trabajo, en donde pasa una tercera parte de su vida.

También es una estrategia dirigida al consumidor para el mejoramiento. Comienza comprendiendo las necesidades y expectativas del cliente para luego satisfacerlas y superarlas. Se supone que a la larga, todas las actividades deben conducir a una mayor satisfacción del cliente.

Se debe entender que *kaizen* es un camino, un medio, y no un objetivo en sí mismo, es una manera de hacer las cosas, una forma de gestionar la organización.

Típicamente en una compañía hay dos tipos de actividades. Por un lado se tiene actividades que agregan valor, por el cual los clientes están dispuestos a pagar; y el resto es lo que se llama muda o desperdicio, y es todo aquello que el cliente no paga. El *kaizen* se basa en detectar y eliminar todas aquellas actividades que no agregan valor a la compañía.

El mensaje de dicha estrategia es que no debe pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejoramiento en algún lugar de la compañía.

3.2. *Kaizen* y las diferentes ramas

El *kaizen* ha tenido una gran incidencia en el desarrollo de las diferentes ramas tanto de la administración como para el control de los procesos productivos. Es una herramienta que procura eliminar el desperdicio en todos los sentidos, entre otros. Por ejemplo: tiempo, espacio, materiales, recursos intelectuales, entre otros. Es por ello que su aplicación es tan amplia y se puede acomodar a todas las ramas de la ciencia.

3.3. *Kaizen* y la administración

La percepción japonesa de la administración tiene dos componentes principales: el mantenimiento y el mejoramiento. El primero se refiere a las actividades dirigidas a mantener los estándares actuales mediante entrenamiento y disciplina. El segundo se refiere a mejorar los estándares actuales, o sea, establecerlos de manera alta. Así la percepción japonesa de la administración se reduce a un precepto: mantener y mejorar los estándares.

Un trabajador no especializado que labora en una máquina, puede dedicar todo su tiempo a seguir las instrucciones. Sin embargo, en tanto llega a ser más eficiente en su trabajo, comienza a pensar en el mejoramiento. Empieza a contribuir con mejoras en la forma de hacer su trabajo, a través de sugerencias.

El mejoramiento puede dividirse en *kaizen* e innovación. *Kaizen* significa pequeñas mejoras realizadas en el *status quo*, supone un progreso gradual, lento y a menudo invisible, con efectos que se sienten a largo plazo. La innovación significa una mejora drástica como resultado de una inversión más grande en nueva tecnología y equipo, o la introducción de los últimos conceptos administrativos, *know hows* y técnicas de producción, excluyendo así los elementos humanos. Un ejemplo de esto es la reingeniería. Mientras *kaizen* es un proceso continuo, la innovación es por lo general un fenómeno de una sola acción.

Una de las cosas bellas de *kaizen* es que no requiere necesariamente una técnica sofisticada o tecnología avanzada, sólo se necesitan técnicas sencillas. Con frecuencia todo lo que se necesita es sentido común. Tampoco requiere una inversión necesariamente grande para implementarse, sí requiere una gran cantidad de esfuerzo continuo y dedicación de todos en la compañía. Por eso *kaizen* está orientado a las personas, en tanto que la innovación está orientada a la tecnología y al

dinero. Es en extremo difícil aumentar las ventas un 10%, pero no es tan difícil disminuir los costos un 10% para lograr un efecto todavía mejor.

Hay tres tipos de empresas: las que hacen que las cosas pasen; las que miran como las cosas pasan y las que se preguntan que habrá pasado. Las peores compañías son las que no pueden hacer nada sino mantenimiento, queriendo decir que no hay impulso interno para *kaizen* o para la innovación; el cambio es impuesto a la organización por las condiciones del mercado y la competencia, y la administración no sabe a donde ir.

Kaizen no reemplaza ni excluye la innovación. Más bien, los dos son complementarios, son ingredientes inseparables del progreso. Idealmente la innovación debe principiar después que *kaizen* haya sido agotado y debe continuar tan pronto como se inicie la innovación. El trabajo de la alta administración es mantener el equilibrio entre el *kaizen* y la innovación, y nunca olvidar la búsqueda de oportunidades innovadoras.

3.4. *Kaizen*, administración orientada al proceso

Kaizen ha generado una forma de pensamiento orientada al proceso, ya que los procesos deben ser mejorados antes de que se obtengan resultados mejorados. Además, está orientado a las personas y por lo tanto apoya y reconoce los esfuerzos de las mismas. Esto está en agudo contraste con las prácticas administrativas de revisar estrictamente el desempeño de las personas sobre la base de los resultados y no recompensar el esfuerzo hecho.

Japón es una sociedad orientada al proceso. Para citar un ejemplo, el deporte nacional de este país es el sumo. En cada torneo existen tres recompensas además del campeonato del torneo: un premio por desempeño notable, un premio por habilidad y un premio por el espíritu de pelea. El premio por espíritu de pelea es otorgado al luchador que ha peleado excepcionalmente duro durante los 15 días del torneo, más allá de su récord de triunfos y derrotas. Ninguno de estos premios está basado en los

resultados. Sin embargo, esto no quiere decir que el triunfo no cuente en el sumo, sólo que el triunfo no lo es todo ni lo único que cuenta.

La estrategia de *kaizen* se esfuerza por dar atención íntegra tanto al proceso como al resultado, estableciendo sistemas separados de recompensas, tanto para los criterios basados en procesos, como los resultados. Para los primeros, recompensas financieras y para los segundos, reconocimientos y honores relacionados con el esfuerzo realizado.

3.5. *Kaizen* y el control total de calidad

Al hablar de calidad se tiende a pensar en término de calidad del producto. Se debe entender el significado de este vocablo en su sentido más amplio, ya que la calidad está asociada no sólo con los productos y servicios, sino también con la forma en que la gente trabaja, la manera en que las máquinas son operadas y el modo en que se trata con los sistemas, procedimientos e información. Una compañía capaz de crear calidad en su personal ya está a medio camino de producir artículos de calidad.

Desde comienzos de siglo se entendía la calidad como el grado en que un producto cumplía con las especificaciones técnicas que se habían establecido cuando fue diseñado. La Real Academia española define la calidad como el “conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser de una persona o cosa”. Desde el significado inicial de calidad, como atributos del producto, hasta el actual, aplicado a todas las actividades de la empresa, se ha recorrido un largo camino.

El control de calidad surge a principios del siglo XX donde Frederick Taylor padre de la administración científica origina un nuevo concepto en la producción, al descomponer el trabajo en tareas individuales, separando las labores de inspección de las de producción y el trabajo de planificación del de ejecución.

Federick fundamentaba su teoría en que los capataces y operarios de aquel entonces no tenían los conocimientos necesarios para poder decidir cómo debía hacerse el trabajo, ni siquiera sabían en qué consistía un día de labor en su industria. Así, los capataces y operarios debían conformarse con realizar únicamente los planes preparados por otros. El control de calidad se centraba en inspeccionar el producto terminado y separar aquel que es aceptable, según los estándares de los que no lo son.

Posteriormente se introduce la estadística a la inspección, reduciendo los costos al evitar controlar el 100% de las piezas. Sin embargo, se advirtió que la inspección por sí sola no hacía nada para mejorar la calidad del producto y que ésta debería integrarse en la etapa de producción. Realizando controles intermedios en el proceso, se evitaba finalizar un producto que ya llevaba implícito el defecto por el cual se iba a rechazar. Por ello se pasó de la inspección final del producto terminado al control de la calidad en las diferentes fases del proceso. Luego se vio que era más fiable y suponía un menor costo controlar el proceso que el producto.

Con este enfoque se logró extender el concepto de calidad a todo el proceso de producción, lográndose mejoras significativas en términos de calidad, reducción de costos y de productividad. El problema con este concepto tradicional de la calidad es el de centrarse en la corrección de errores después de hechos; esta filosofía de comprobar y arreglar después, no sólo permite la existencia de errores sino que además los incorpora al sistema.

No obstante, la calidad total se centra en conseguir que las cosas se hagan bien a la primera. La calidad se incorpora al sistema. Los llamados niveles de calidad aceptables se vuelven cada día más inaceptables. Así se propicia producir con calidad y no controlar la calidad, ya que ésta es una actividad costosa que no agrega valor. La calidad no se controla, se hace. Controlarla significa que se proponga detectar lo que está mal hecho, fuera de explicarlo y corregirlo. Si la calidad se hace, no es necesario emplear esfuerzo y dinero en corregirla.

Las metodologías y herramientas que inicialmente se aplicaron al entorno de producción han trascendido hacia todos los ámbitos de la empresa, dando lugar al modelo de gestión que se conoce como calidad total o CTC y que se entiende como un conjunto de acciones extendidas a toda la organización que tiene como objetivo proporcionar productos y servicios innovadores que satisfagan plenamente los requerimientos de nuestros clientes y empleados de las entidades implicadas financieramente y de toda la sociedad en general.

Es por esto que la calidad pasa a ser un modelo de gestión empresarial, una filosofía, una cultura, que persigue la satisfacción de las necesidades de cliente (interno/externo), a través de la mejora continua. Los clientes ya no son sólo los usuarios últimos de los bienes y servicios que se venden, ahora el término se amplía para incluir la idea de cliente interno, o sea, las personas de la organización a quienes se pasa el trabajo. Se debe pensar que el siguiente proceso es el cliente. Con este concepto obviamente todo el mundo en la organización se convierte en cliente de alguien; es más, adquiere un carácter dual de ser cliente y proveedor a la vez.

El concepto de calidad total, ha permitido uniformizar el concepto de calidad, definiéndola en función del cliente y evitando así diversidad de puntos de vista como sucedía en la concepción tradicional. De una manera sencilla se puede decir que en la expresión calidad total, el término calidad significa que el producto o servicio debe satisfacer las necesidades del cliente; y el término total, que dicha calidad es lograda con la participación de todos los miembros de la organización y comprende todos y cada uno, de los aspectos de ésta. Es por esto que términos como CTC o calidad total significan actividades de *kaizen* en toda la compañía, y han llegado a ser casi sinónimos de *kaizen*.

3.6. Enfoque de *kaizen* para la resolución de problemas

El punto de partida para el mejoramiento es reconocer la necesidad. Esto proviene de la identificación de un problema. Si no se detecta ningún

problema, tampoco se reconocerá la necesidad de mejoramiento. La complacencia y confianza exagerada son los archí enemigos de *kaizen*. El sentimiento japonés de imperfección quizá sea el que proporcione el ímpetu para *kaizen*.

En las situaciones diarias de la administración, el primer instinto al enfrentarse con un problema es ocultarlo o ignorarlo en vez de encararlo con franqueza. Esto sucede porque un problema es un problema y nadie desea ser acusado de haberlo creado. Además, está en la naturaleza humana no querer admitir que se tiene uno, ya que admitirlos equivale a confesar fracasos o debilidades. Sin embargo, recurriendo al pensamiento positivo, podemos convertir cada problema en una valiosa oportunidad para el mejoramiento.

Un término muy popular en las actividades de CTC en el Japón es *warusa-kagen*, que se refiere a situaciones que en realidad no son problemas, pero que no son correctas por completo, o sea, puntos que no van del todo bien. Dejadas sin atender, pueden dar lugar a problemas serios. Debe estimularse al trabajador para que identifique y reporte tal *warusa-kagen* al jefe, quien debe recibir bien el reporte. En vez de culpar al mensajero, la administración debe estar contenta de que se haya señalado el problema cuando aún era menor y debe dar la bienvenida a la oportunidad de mejoramiento.

4. MÉTODO JAPONÉS 5S

Cuando de Kaizen se trata no basta con conocer las técnicas y métodos que lo integran, es necesario para hacerlo factible estar impregnado del espíritu Kaizen. Es algo que supera en sí a la filosofía como al sistema en materia, donde los fenómenos socio-económicos y políticos que se presentaron durante el siglo XX, particularmente en la etapa correspondiente a la posguerra, rebasaron sin duda alguna, la magnitud y amplitud de las expectativas calculadas. Los conflictos bélicos de naturaleza mundial que caracterizaron a este siglo, trajeron entre sus

consecuencias, una aceleración de todos los procesos donde interviene el género humano y donde se involucran necesariamente las ciencias en sus diferentes aspectos (Harrington, 1998). El sector económico se vio directamente afectado por los diferentes reordenamientos sociales que se presentaron, derivado para fines del siglo en la globalización, fenómeno que hoy ocupa y preocupa (sin que deje de representar un área de oportunidad) a todos los sectores de la humanidad y alrededor de la cual giran todas sus actividades.

La garantía de la subsistencia actual en el marco de este proceso, requiere entre otras cosas, del conocimiento de fondo que brinde una explicación congruente y pragmática de los fenómenos y problemas que se enfrentan y tiene que resolverse. El camino seleccionado o quizás destinado se llama calidad. Desde el origen, crecimiento, evolución y desarrollo de este concepto así como su aplicación, se ha llegado a lo que actualmente se conoce como gestión de la calidad, la cual aún brinda una explicación suficiente a nuestro tiempo.

Mejorar la calidad es el resultado de un cambio profundo en la cultura de trabajo y es un proceso difícil y permanente. Uno de los principales pilares para lograr este cambio de cultura, se originó en Japón con la metodología llamada 5S, estas son las iniciales de cinco palabras japonés *Seiri* (Clasificar), *Seiton* (Orden), *Seiso* (Limpieza), *Seiketsu* (Estandarizar) y *Shitsuke* (Disciplina). Las tres primeras “S” son consideradas como físicamente “implantables en el lugar de trabajo, es decir que están enfocadas a la eliminación de todas las cosas innecesarias, el ordenar los diversos artículos con que cuenta una empresa y a mantener siempre condiciones adecuadas de aseo e higiene. La cuarta “S” es considerada como responsabilidad de la dirección, pues es ella quien debe preocuparse por los buenos resultados que de ellas se obtengan, así como de garantizar el éxito de las mismas a través del tiempo y por último la quinta “S”, es aplicada directamente a las personas.

Para que las personas adopten el Kaizen, es preciso crear las condiciones que eviten la desmotivación y faciliten la realización del trabajo. Por lo tanto, es necesario por un lado mejorar físicamente el ambiente de trabajo, aplicando técnicas como la metodología 5S; y por otro lado eliminar los demás factores que causan desmotivación.

Los cinco pasos de 5S o llamado también *housekeeping* son los siguientes:

- Clasificar (*seiri*)
- Ordenar (*seiton*)
- Limpiar (*seiso*)
- Estandarizar (*seiketsu*)
- Disciplina (*shitsuke*)

A continuación se describen cada una de las 5 S's que componen la metodología y los beneficios que aportan al ser implantadas.

4.1. SEIRI

Seiri o clasificar significa eliminar del área de trabajo todos los elementos innecesarios y que no se requieren para realizar labor alguna.

Ejecutar el *seiri* significa diferenciar entre los elementos necesarios de aquellos que no lo son, procediendo a descartar estos últimos. Ello implica una clasificación de los elementos existentes en el lugar de trabajo entre necesarios e innecesarios. Para ello se establece un límite a los que son necesarios.

Frecuentemente se satura de elementos tales como herramientas, cajas con productos, útiles y elementos personales y cuesta trabajo pensar en la posibilidad de realizar el trabajo sin ellos. Se busca tener alrededor elementos o componentes pensando que harán falta para el próximo trabajo. Con este pensamiento se crean verdaderos *stocks* reducidos en proceso que molestan, quitan espacio y estorban. Estos elementos perjudican el control visual del trabajo, impiden la circulación por las áreas de trabajo, induce a cometer errores en el manejo de materias primas y en numerosas oportunidades pueden generar accidentes en el trabajo.

Poner en práctica el *Seiri* implica otorgar poder a los empleados (empowerment) para que ellos determinen cuales son aquellos elementos o componentes necesarios, siguiendo los postulados generales dictados por la dirección.

La primera **S** de esta estrategia aporta métodos y recomendaciones para evitar la presencia de elementos innecesarios. El *seiri* consiste en:

- Separar en el sitio de trabajo las cosas que realmente sirven de las que no sirven.
- Clasificar lo necesario de lo innecesario para el trabajo rutinario.
- Mantener lo que se necesita y eliminar lo excesivo.
- Separar los elementos empleados de acuerdo a su naturaleza, uso y frecuencia de utilización con el objeto de facilitar la agilidad en el trabajo.
- Eliminar elementos que afectan el funcionamiento de los equipos y que pueden conducir a averías.
- Eliminar información innecesaria y que puede conducir a errores de interpretación o de actuación.

4.1.1. Beneficios del *seiri*

La aplicación de las acciones *seiri* preparan los lugares de trabajo para que éstos sean más seguros y productivos. El primer y más directo impacto del *seiri* está relacionado con la seguridad. Ante la presencia de elementos innecesarios, el ambiente de trabajo es tenso, impide la visión completa de las áreas de trabajo, dificulta observar el funcionamiento de los equipos y máquinas, las salidas de emergencia quedan obstaculizadas haciendo que el área de trabajo sea más insegura.

La práctica del *seiri* además de los beneficios en seguridad permite:

- Liberar espacio útil.
- Reducir los tiempos de acceso al material, documentos, herramientas y otros elementos de trabajo.
- Mejorar el control visual de *stocks* y elementos de producción, carpetas con información, planos, etc.

- Eliminar las pérdidas de productos o elementos que se deterioran por permanecer largo tiempo expuestos en un ambiente no adecuado para ellos; por ejemplo, material de empaque, etiquetas, envases plásticos, cajas de cartón y otros.
- Preparar las áreas de trabajo para el desarrollo de acciones de mantenimiento autónomo, ya que se puede apreciar con facilidad los escapes, fugas y contaminaciones existentes en los equipos y que frecuentemente quedan ocultas por los elementos innecesarios que se encuentran cerca de los equipos.

4.2. SEITON

Seiton consiste en organizar los elementos que se han clasificado como necesarios de modo que se puedan encontrar con facilidad.

El *seiton* implica disponer en forma ordenada todos los elementos esenciales que quedan luego de practicado el *seiri*, de manera que se tenga fácil acceso a éstos. Significa también suministrar un lugar conveniente, seguro y ordenado a cada cosa y mantener cada cosa allí. Clasificar los diversos elementos por su uso y disponerlos como corresponde para minimizar el tiempo de búsqueda y el esfuerzo, requiere que cada elemento disponga de una ubicación

Una vez que se ha eliminado los elementos innecesarios, se define el lugar donde se deben ubicar aquellos que necesitamos con frecuencia, identificándolos para eliminar el tiempo de búsqueda y facilitar su retorno al sitio una vez utilizados (es el caso de la herramienta).

Disponer en forma ordenada todos los elementos que quedan después del *seiri*, para minimizar el tiempo de búsqueda de manera que puedan ser utilizadas cuando se necesiten.

Esta fase del *housekeeping* está íntimamente relacionada con el *poka – yoke* (método de prevención de fallas o errores), así pues la colocación de los objetos en sus respectivos lugares implicará poder encontrar los mismos con facilidad, evitar su extravío, e impedir posibles accidentes. Es muy común en áreas administrativas el extravío de documentación, contratos y otro tipo de

documentación por falta del debido ordenamiento, lo cual trae aparejado importante pérdida de tiempo, como también la ausencia de documentación de importancia en momentos claves, y la mala imagen que queda de la empresa ante los ojos de clientes internos o externos. Ordenar permite disponer de un sitio adecuado para cada elemento utilizado en el trabajo de rutina, para facilitar su acceso y retorno al lugar. Disponer de sitios identificados para ubicar elementos que se emplean con poca frecuencia (Harrison et al., 2005).

4.2.1. Beneficios del *seiton* para el trabajador

- Facilita el acceso rápido a elementos que se requieren para el trabajo.
- Se mejora la información en el sitio de trabajo para evitar errores.
- El aseo y limpieza se pueden realizar con mayor facilidad y seguridad.
- La presentación y estética de la área de trabajo mejora, comunica orden, responsabilidad y compromiso con el trabajo.
- Se libera espacio.
- El ambiente de trabajo es más agradable.
- La seguridad se incrementa debido a la demarcación de todos los sitios de la planta y a la utilización de protecciones transparentes especialmente los de alto riesgo.

4.2.2. Beneficios organizativos

- La empresa puede contar con sistemas simples de control visual de materiales en *stock*.
- Eliminación de pérdidas por errores.
- Mayor cumplimiento de las órdenes de trabajo.
- El estado de los equipos se mejora y se evitan averías.
- Se conserva y utiliza el conocimiento que posee la empresa.
- Mejora de la productividad global de la planta.

4.3. SEISO

Seiso significa eliminar el polvo y suciedad de todos los elementos del área de trabajo. Una vez que ya se ha eliminado la cantidad de estorbos y hasta basura, y relocalizado lo que sí necesitamos, viene una super-limpieza del

área. Cuando se logre por primera vez, habrá que mantener una diaria limpieza a fin de conservar el buen aspecto y comodidad de esta mejora. Se desarrollará en los trabajadores un orgullo por la limpieza y orden que presenta su área de trabajo. Este paso de limpieza realmente desarrolla un buen sentido de propiedad en los trabajadores.

La limpieza se relaciona estrechamente con el buen funcionamiento de los equipos y la habilidad para producir artículos de calidad. Ésta va más allá de mantener los equipos dentro de una estética agradable permanentemente. *Seiso* implica un pensamiento superior a limpiar. Exige que se realice un trabajo creativo de identificación de las fuentes de suciedad y contaminación para tomar acciones inmediatas en su eliminación, de lo contrario, sería imposible mantener limpio y en buen estado el área de trabajo.

Se trata de evitar que la suciedad, el polvo, y las limaduras se acumulen en el lugar de trabajo.

También hay un axioma que dice que *seiso* significa verificar. Un operador que limpia una máquina puede descubrir muchos defectos de funcionamiento (máquina cubierta de aceite, hollín y polvo; fuga de aceite; una grieta; tuercas y tornillos flojos).

4.3.1. Beneficios del *seiso*

- Reduce el riesgo potencial de que se produzcan accidentes.
- Mejora el bienestar físico y mental del trabajador.
- Se incrementa la vida útil del equipo al evitar su deterioro por contaminación y suciedad.
- Las averías se pueden identificar más fácilmente cuando el equipo se encuentra en estado óptimo de limpieza.
- La limpieza conduce a un aumento significativo de la efectividad global del equipo.
- Se reducen los desperdicios de materiales y energía debido a la eliminación de fugas y escapes.

- La calidad del producto se mejora y se evitan las pérdidas por suciedad y contaminación del producto y empaque.

4.4. SEIKETSU

Seiketsu significa extender hacia uno mismo el concepto de limpieza y practicar los tres pasos anteriores en forma continua diariamente.

Seiketsu es la metodología que permite mantener los logros alcanzados con la aplicación de las tres primeras **S**. Si no existe un proceso para conservar los logros, es posible que el lugar de trabajo nuevamente llegue a tener elementos innecesarios y se pierda la limpieza alcanzada con las acciones.

Seiketsu implica elaborar estándares de limpieza y de inspección para realizar acciones de autocontrol permanente. Se debe preparar estándares para el individuo mismo. Cuando los estándares son impuestos, estos no se cumplen satisfactoriamente, en comparación con aquellos que se desarrollan gracias a un proceso de formación previo.

Desde décadas se conoce el principio escrito en numerosas compañías y que se debe cumplir cuando se finaliza un turno de trabajo: “se dejará el sitio de trabajo limpio como se encontró”. Este tipo de frases sin un correcto entrenamiento en estandarización y sin el espacio para que se pueda realizar estos estándares, difícilmente podrá comprometer en su cumplimiento.

4.4.1. Beneficios del *seiketsu*

- Se guarda el conocimiento producido durante años de trabajo.
- Se mejora el bienestar del personal al crear un hábito de conservar impecable el sitio de trabajo en forma permanente.
- Se evitan errores en la limpieza que puedan conducir a accidentes o riesgos laborales innecesarios.
- La dirección se compromete más en el mantenimiento de las áreas de trabajo al intervenir en la aprobación y promoción de los estándares.
- Se prepara al personal para asumir mayores responsabilidades en la gestión del puesto de trabajo.

- Los tiempos de intervención se mejoran y se incrementa la productividad de la planta.

4.5. **SHITSUKE**

Shitsuke o disciplina significa convertir en hábito el empleo y utilización de los métodos establecidos y estandarizados, para la limpieza en el lugar de trabajo. Se podrá obtener los beneficios alcanzados con las primeras **S** por largo tiempo si se logra crear un ambiente de respeto a las normas y estándares establecidos.

Sostener ésta será la **S** más difícil de alcanzar e implementar. La naturaleza humana es resistir el cambio y no pocas organizaciones se han encontrado dentro de un taller sucio y amontonado a unos pocos meses de haber intentado la implementación de las 5s's. Existe la tendencia de volver a la tranquilidad del *estatus quo* y la vieja forma de hacer las cosas. El sostenimiento consiste en establecer un nuevo *estatus quo* y una nueva serie de normas o estándares en la organización del área de trabajo.

Las cuatro **S** anteriores se pueden implantar sin dificultad si en los lugares de trabajo se mantiene la disciplina. Su aplicación garantiza que la seguridad será permanente, la productividad se mejore progresivamente y la calidad de los productos sea excelente.

Shitsuke implica un desarrollo de la cultura del autocontrol dentro de la empresa. Si la dirección de ésta estimula que cada uno de los integrantes aplique el ciclo *Deming* en cada una de las actividades diarias, es muy seguro que la práctica del *shitsuke* no tendría ninguna dificultad. Es el *shitsuke* el puente entre las 5s's y el concepto *kaizen* o de mejora continua. Los hábitos desarrollados con la práctica del ciclo PHVA se constituyen en un buen modelo para lograr que la disciplina sea un valor fundamental en la forma de realizar un trabajo.

Shitsuke implica evaluar las acciones implementadas a manera de retroalimentar el proceso, descubriendo hallazgos tanto positivos como negativos, para mantener la mejora continua.

Shitsuke implica:

- El respeto de las normas y estándares establecidos para conservar el sitio de trabajo impecable.
 - Realizar un control personal y el respeto por las normas que regulan el funcionamiento de una organización.
 - Promover el hábito de auto controlar o reflexionar sobre el nivel de cumplimiento de las normas establecidas.
 - Comprender la importancia del respeto por los demás y por las normas en las que el trabajador seguramente ha participado directa o indirectamente en su elaboración.
 - Mejorar el respeto de su propio ser y de los demás.

4.5.1. Beneficios de aplicar *shitsuke*

- Se crea una cultura de sensibilidad, respeto y cuidado de los recursos de la empresa.
- La disciplina es una forma de cambiar hábitos.
- Se siguen los estándares establecidos y existe una mayor sensibilización y respeto entre personas.
- La moral en el trabajo se incrementa.
- El cliente se sentirá más satisfecho ya que los niveles de calidad serán superiores debido a que se han respetado íntegramente los procedimientos y normas establecidas.

4.6. Importancia de las 5s

Una vez implementado, el proceso de las 5s eleva la moral, crea impresiones positivas en los clientes y aumenta la eficiencia en la organización. Los trabajadores se sienten mejor acerca del lugar donde trabajan y el efecto de superación continua genera menores desperdicios, mejor calidad de productos y más rápida revolvencia, cualquiera de los cuales, hace a la organización más remunerativa y competitiva en el mercado.

La estrategia de las 5s's es un concepto sencillo que a menudo las personas no le dan la suficiente importancia, sin embargo, una fábrica limpia y segura permite orientar la empresa y los talleres de trabajo hacia las siguientes metas:

- Dar respuesta a la necesidad de mejorar el ambiente de trabajo, eliminación de desperdicios producidos por el desorden, falta de aseo, fugas, contaminación, etc.
- Buscar la reducción de pérdidas por la calidad, tiempo de respuesta y costos con la intervención del personal en el cuidado del sitio de trabajo, e incremento de la moral por el trabajo.
- Facilitar y crear las condiciones para aumentar la vida útil de los equipos, gracias a la inspección permanente por parte de la persona quien opera la maquinaria.
- Mejorar la estandarización y la disciplina en el cumplimiento de los estándares al tener el personal la posibilidad de participar en la elaboración de procedimientos de limpieza, lubricación y apriete.
- Hacer uso de elementos de control visual como tarjetas y tableros para mantener ordenados todos los elementos y herramientas que intervienen en el proceso productivo.
- Conservar el sitio de trabajo mediante controles periódicos sobre las acciones de mantenimiento de las mejoras alcanzadas con la aplicación de las 5S.
- Implantar cualquier tipo de programa de mejora continua de producción justo a tiempo, control total de calidad y mantenimiento productivo total.
- Reducir las causas potenciales de accidentes y se aumenta la conciencia de cuidado y conservación de los equipos y demás recursos de la compañía.

Una compañía que practica constantemente las 5s´s tiene:

- Alta productividad.
- Alta calidad.
- Bajos costos.
- Exactitud en entregas.
- Seguridad para sus trabajadores.
- Alta moral.

- Crea ambientes de trabajo limpios, higiénicos, agradables y seguros.
- Mejora sustancialmente el estado de ánimo, la moral y la motivación de los empleados.
- Elimina las diversas clases de desperdicio, desorden y libera espacio.
- Mejora la eficiencia en el trabajo y reduce los costos de operación.
- Reduce el movimiento innecesario, como caminar.
- Ayuda a los empleados a adquirir autodisciplina y a asumir un interés real en *kaizen*.
- Hace visibles los problemas de calidad.
- Logra que el lugar de trabajo este limpio y bien organizado.
- La operación de la planta y oficina es fácil y segura.
- Los resultados son visibles en todo, dentro y fuera de la empresa.
- Resultados visibles aumentando la generación de más y nuevas ideas.
- Las personas se hacen naturalmente disciplinadas.
- La gente se siente orgullosa de que su lugar de trabajo este limpio y organizado.
- Genera una buena imagen de la compañía.

CAPITULO II

1. LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos, para ello cuentan con tres tipos de recursos, materiales, técnicos y humanos. Los recursos materiales son todos aquellos elementos necesarios para llevar a cabo nuestro trabajo como son: transporte, diablitos, bodega, construcción y bienes muebles. Los recursos técnicos son las tecnologías utilizadas para llevar a cabo la realización del trabajo y sirven como apoyo tanto en el área administrativa como en el almacén, estas herramientas son: software, computadoras y registros, y por último el recurso humano, que son todas las personas que intervienen en la realización de dicho trabajo. La organización se puede definir como un conjunto de personas, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que constituyen un cuerpo o institución social, que se rige por el uso de normas, políticas, costumbres propias y tienen un objetivo específico.

También es un sistema y todas las personas que trabajan en un sistema pueden contribuir a su mejora, lo que acrecentará su gusto por el trabajo. Muchos factores dentro del sistema afectan el rendimiento individual de un empleado, por ejemplo: la capacitación recibida, la información y los recursos proporcionados, el liderazgo de supervisores y gerentes, las interrupciones en el trabajo, las políticas y prácticas administrativas. Pocas evaluaciones de desempeño reconocen estos factores y a menudo culpan a individuos con poca capacidad de control en su entorno. Ello confrontan a trabajadores o departamentos entre sí, en busca de recursos es autodestructivo para las organizaciones. Los individuos o departamentos se desempeñaran a fin de maximizar sus propias ganancias esperadas y no la ganancia de toda la empresa; por lo tanto, la optimización del sistema requiere de cooperación interna, esencialmente la organización, nació de la necesidad humana de

cooperar. El ser humano se ha visto obligado a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización (French, 1996).

Se dice que con un buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras. Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la organización (Gibson et al., 1996).

Hoy en día se hace necesario que las empresas, desarrollen nuevas técnicas de producción, mercado, distribución, servicio y atención al cliente, lo cual necesariamente amerita de la calidad del talento humano, para enfrentar con una buena y rápida capacidad de respuesta los retos organizacionales.

Dentro de este contexto, la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo.

Entre ellos, la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que, la percepción positiva o negativa de los trabajadores que mantienen con respecto

a su trabajo influye en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización.

Todas las organizaciones tienen propósito, estructura y una colectividad de personas y están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre si, tales como: estructura organizacional, procesos que se dan dentro de ellas y conducta de los grupos e individuos.

La interacción de estos componentes producen patrones de relación variadas y específicas que encajan en lo que se ha denominado Clima Organizacional. (Caligiore y Díaz, 2003).¹

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo. (Caligiore y Díaz, 2003)²

La importancia de este concepto radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo, en gran medida estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización.

Entre ellos el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, cumplido estos dos objetivos su motivación se convertirá en el

¹ Caligiore, C y Diaz T. (2003) Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA. Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 8 N° 24 Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela. pp. 644 – 656.

² Caligiore, C y Diaz T. (2003) Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA. Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 8 N° 24 Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela. pp. 644 – 656.

impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia y desempeño laboral y los patrones de comunicación que tienen gran efecto sobre la manera de cómo los empleados perciben el clima de la organización, estos elementos serán objeto de análisis en la investigación como factores que tienen gran influencia en la determinación del clima. (Caligiore y Díaz, 2003)³

De allí que el clima organizacional refleje la interacción entre las características personales y organizacionales. En este sentido la estructura organizacional que incluye división del trabajo, patrones de comunicación y procedimientos, además del estilo de liderazgo y recompensa tienen gran efecto sobre la manera como los trabajadores visualizan el clima de la organización. (Dessler, 2003)⁴

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido, se puede manifestar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización.

En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

El desempeño laboral según Chavenato (Chavenato 2000)⁵ es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.

³ Caligiore, C y Díaz T. (2003) Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA. Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 8 N° 24 Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela. pp. 644 – 656.

⁴ Dessler, G. (2003) Organización y administración. enfoque situacional. México: Prentice Hall.

⁵ Chavenato, I. (2000) Administración de recursos humanos. Mexico: Editorial Mac Graw Hill.

Otros autores como Milkovich y Boudrem (Milkovich y Boudrem 2004)⁶, consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

2. CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es una propiedad del ambiente organizacional descrita por sus miembros. En este sentido, el clima organizacional se origina producto de efectos subjetivos percibidos del sistema formal, del estilo informal de los administradores y de factores organizacionales. (Litwin & Stringer, 2000).⁷

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy para el desarrollo de todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, eficiencia y satisfacción a sus clientes, sin perder de vista el recurso humano, por esto es importante analizar las variables ambientales y sus consecuencias negativas o positivas en el desarrollo de la actividad de los trabajadores vinculados a ella.

Hay diferentes conceptos de clima organizacional:

Para Chávez (Chávez, 2007)⁸ es el conjunto de percepciones y sentimientos compartidos que los funcionarios desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como políticas, prácticas y procedimientos formales e informales y las condiciones de la misma, como por ejemplo el estilo de dirección, horarios, autonomía, calidad de la capacitación, relaciones laborales, estrategias organizacionales, estilos de comunicación, procedimientos administrativos, condiciones físicas del lugar de trabajo, ambiente laboral en

⁶ Milkovich, G y Boudrem, T. (2004) Dirección y administración de recursos humanos. un enfoque de estrategia. USA: Iberoamericana Ediciones.

⁷ Litwin, G.; Stringer, R. (2000), *Motivation and organizational climate*. Boston:USA: Harvard University Press.

⁸ Chávez, A. (2007). Clima organizacional. departamento administrativo de la función pública. Venezuela: Ediciones Maracaibo.

general; elementos que la distinguen de otras entidades y que influyen en su comportamiento.

La percepción se refiere a aquel proceso mediante el cual el ser humano organiza, interpreta y procesa diversos estímulos a fin de darle significado a su situación y su entorno. Supone conocimiento y está mediatizada por las experiencias de la persona, sus necesidades, motivaciones, deseos, emociones, expectativas y sistema de valores, entre otros, pero se articula con el ambiente laboral en que se actúa.

Así la percepción es el punto de unión entre las condiciones de una entidad y la conducta de los empleados. El conocer, de un lado, las percepciones que un empleado tiene de su entorno laboral es un recurso valioso para comprender su comportamiento y de otro, establecer los agentes que influyen en esas percepciones, permitir y fijar las formas más adecuadas para optimizar el nivel de rendimiento y elevar la calidad de vida laboral.

En el clima organizacional se presentan tipologías en las cuales se considera como un todo: el clima democrático, autocrático, abierto, cerrado, de apoyo; también es posible que dentro de una misma entidad se generen diferentes climas, que el clima de una dependencia pueda diferir del de otra y a la vez ambos puedan ser distintos del de la entidad como una totalidad.

2.1. Influencia y Relación entre otros conceptos

Con frecuencia se tiende a considerar como sinónimos, o por lo menos intercambiables entre sí, los términos de satisfacción, motivación, clima y cultura organizacional; estos procesos tienen una gran importancia en lo que pertenece especialmente al diseño de instrumentos y estrategias de diagnóstico organizacional.

De esta forma se especifican los conceptos de cada término de los cuales influyen en clima organizacional:

a.- Satisfacción

Según Chávez (Chavez, 2007)⁹ el concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales.

La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (o ausencia de realidades indeseadas) o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado.

En conclusión, el grado de satisfacción se ve afectado por el clima organizacional. Por ello, a pesar de la relación entre ambos conceptos, es conveniente diferenciarlos; si bien por ejemplo una buena percepción del clima tiende a generar mayor satisfacción.

b.- Cultura Organizacional

La cultura organizacional hace referencia a aquel conjunto de principios, normas, acciones y creencias, conscientes o inconscientes, que son compartidas, construidas y aprendidas por los integrantes de una organización a partir de su interacción social y que vienen a regular, a uniformizar la actuación colectiva de esa organización, logrando arraigo y permanencia. (Chávez, 2007)¹⁰

⁹ Chávez, A. (2007). Clima organizacional. departamento administrativo de la función pública. Venezuela: Ediciones Maracaibo.

¹⁰ Chávez, A. (2007). Clima organizacional. departamento administrativo de la función pública. Venezuela: Ediciones Maracaibo.

Así, mientras el Clima Organizacional es un principio relativamente cambiante, en tanto que la cultura organizacional supone permanencia, constancia y aún inercia.

Se establecen las siguientes precisiones sobre la influencia de dichos términos en el clima organizacional:

1. El clima incide en los procesos cognitivos, en los juicios y por su intermedio en la motivación, la satisfacción y la acción.
2. La motivación incide directamente en la acción, en el desempeño laboral y la eficiencia.
3. La satisfacción incide en el afecto hacia el trabajo y por tanto en el ausentismo, la rotación, las quejas y los reclamos.
4. Por su parte la cultura los afecta a todos

2.2. Gestión de Recursos Humanos

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace necesario que la Gestión de Recursos Humanos, como estrategia clave, propenda por el establecimiento de relaciones laborales sanas y armoniosas estableciendo un mecanismo de retroalimentación eficaz que permita direccionar y coordinar acciones.

El desarrollo de esta estrategia podrá lograrse a través de la Evaluación del Clima Laboral, para lo cual será necesario considerar las siguientes dimensiones:

- Orientación Organizacional
- Administración del Talento Humano
- Estilo de Dirección
- Comunicación e Integración
- Trabajo en Grupo
- Capacidad Profesional
- Medio Ambiente Físico

Por tanto es fundamental realizar la conceptualización de cada una de las dimensiones del clima Organizacional, por ende se especifican a continuación:

2.2.1. Orientación Organizacional

Es la calidad de los funcionarios en relación con la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de la entidad, y de la manera como se desarrolla la planeación y los procesos, se distribuyen las funciones y son dotados de los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de su labor.

2.2.2. Administración del Talento Humano

Es el nivel de percepción de los funcionarios sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de los funcionarios en sus respectivos cargos, a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional.

2.2.3. Estilo de Dirección

Son los conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área; rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo.

2.2.4. Comunicación e Integración

Es el intercambio retroalimentador de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas a través de signos orales, escritos o mímicos, que fluyen en dirección horizontal y vertical en las entidades, orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros de la entidad.

2.2.5. Trabajo en Grupo

Es el trabajo realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera independiente y aportando habilidades complementarias para el

logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables.

2.2.6. Capacidad Profesional

Se refiere al conjunto de conocimientos, capacidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios que de forma integrada, constituye lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeña.

2.2.7. Medio Ambiente Físico

Son las condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden seguridad, mantenimiento) y que en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los funcionarios.

El ambiente donde una persona realiza su trabajo diariamente, el trato que recibe del jefe, y su relación con el personal vinculado interna o externamente a la empresa, van conformando lo que denominamos Clima Organizacional. Este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

El clima de una organización constituye la personalidad de esta, debido a que así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de la organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta. Se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización, dicho ambiente ejerce influencia en la conducta y el comportamiento de sus miembros.

En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña. El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen (Jackson, 1992).

Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio, forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con la disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como: a) el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización; b) los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; c) la motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; d) liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo; e) la estructura con sus macro y micro dimensiones; f) los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos cinco elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

Las variables que se consideran como integrantes del concepto “clima organizacional” son: a) variables del ambiente físico: espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones y maquinaria, b) Las variables estructurales: tamaño de la organización, estructura formal, y estilo de dirección, c) las variables del ambiente social: compañerismo, conflicto entre personas, entre departamentos y comunicación, d) Las variables personales: aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas. Así como las variables propias comprenden el comportamiento organizacional, productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones, etc. Las características del clima organizacional son las siguientes. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa, afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta, el clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.

Por otra parte el clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistema de contratación y despidos, etc. Estas variables pueden ser a su vez afectadas por el clima laboral, el ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral, el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero.

Derivado de esto podemos decir que el diagnóstico organizacional es el proceso para conocer el funcionamiento de los departamentos y de los recursos humanos que se encuentran dentro de una organización. A través del diagnóstico se descubren los aspectos de cada área que requieren mantenerse, modificarse o cancelarse. Incluye recopilación de información pertinente, cambios y aprovechando el potencial de la organización. El diagnóstico organizacional es un proceso para atender como las organizaciones están funcionando y dan la

información necesaria para diseñar cambios. El diagnóstico efectivo provee el entendimiento sistemático de la organización, necesario para el desarrollo de las intervenciones. Las intervenciones del desarrollo organizacional se fundamentan en el diagnóstico y estas incluyen acciones específicas tendientes a resolver los problemas para la optimización del funcionamiento organizacional.

2.3. Modelo de diagnóstico organizacional

Los modelos de diagnóstico buscan estructurar el estudio de la organización. El modelo es básicamente una visión del funcionamiento de la organización, de sus elementos centrales y de las formas de relación entre esos elementos. Un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y concepto relacionados de tal forma que permiten dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional, las variables en el modelo del diagnóstico organizacional como medio de comunicación son uno de los elementos y ámbitos necesarios para la organización, ya que ayuda a tener una relación más directo entre cliente y empleado, lo cual es muy benéfico pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos de la organización.

La comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, una actitud o conducta. En otras palabras, la comunicación es una manera de establecer contactos con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo. Por otra parte la comunicación organizacional la entendemos como el sistema de interrelaciones y entendimientos laborales, por medio de la definición de una misión y visión institucionales propias, que dan estructura

a los objetivos de logro, dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo, y por ende empresarial permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo.

Con frecuencia se escucha decir a los administradores y directivos de una empresa, que el personal no tiene capacidad de comprender las dificultades que se tiene para operar, y que sólo quieren ganar más, en ello estriba la generación de factores de desaliento y pérdida de interés hacia el trabajo, por lo que el sentimiento de logro se excluye de la actitud de las personas. La comunicación organizacional en beneficio de las relaciones humanas: cuando el directivo empresarial se asume como un líder comprometido con el logro de sus intereses a través del establecimiento de un clima laboral sano, inserta en sus colaboradores un sentimiento de satisfacción e igual compromiso ya que colectivamente dirige su accionar en la misma dirección, ya que; se logra cambiar el orden y el tipo de pensamiento, se inicia la renovación en la manera de hacer las cosas, se logra cambiar la tensión por la atención, se produce una intersección entre expectativas organizacionales y personales y se logra entonces la relación ganar-ganar (Serna, 1992).

2.4. Indicadores del modelo del diagnóstico organizacional

2.4.1. Indicador Motivación: La motivación es hoy en día un elemento importante en la administración de personal por lo que requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable. La motivación son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, la motivación por el trabajo, es la manifestación activa de las necesidades del trabajador, la satisfacción por tanto se refiere al bienestar que se experimenta cuando son satisfechas las necesidades y la motivación al impulso y esfuerzo para hacerlo y no necesariamente tiene que existir una relación positiva entre motivación y satisfacción, un individuo muy motivado puede estar insatisfecho y viceversa; pero lo que queda claro al autor es que en todos los casos el

nivel de satisfacción puede y de hecho conduce a la acción y por tanto afecta el comportamiento y los resultados.

Los principios de la estimulación al trabajo. Parte de la motivación que puede ser adquirida debido a diversos factores que influyen sobre nosotros en el proceso de aprendizaje, adquiriendo además, valores y normas junto con nuevos tipos de conducta. Tomando en cuenta que todas las personas son distintas y por lo mismo influyen sobre ellas diversos factores motivacionales y en diversos grados, se puede pensar en utilizar objetivos o motivaciones generales, tanto como base la naturaleza humana.

2.4.2. Indicador Comunicación: La comunicación es uno de los elementos y ámbitos necesarios para la organización, ya que ayuda a tener una relación más directa entre cliente y empleado, lo cual es muy benéfico, pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos de la organización.

La comunicación organizacional en beneficio de las relaciones humanas radica cuando el directivo empresarial se asume como líder comprometido con el logro de sus intereses a través del establecimiento de un clima laboral sano, inserta en sus colaboradores un sentimiento de satisfacción e igual compromiso ya que colectivamente dirigen su accionar en la misma dirección, ya que se logra cambiar el orden y el tipo de pensamiento, se inicia la renovación en la manera de hacer las cosas, se logra cambiar la tensión por la atención, se produce una intersección entre expectativas organizacionales y personales y se logra entonces ganar-ganar.

La comunicación es una actividad administrativa que cumple dos propósitos esenciales:

- a. Proporcionar la información y la explicación necesaria para que las personas puedan desempeñar sus tareas.
- b. Proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos.

En conjunto, estos dos propósitos sirven para promover un ambiente que conduce a crear sentido de equipo y lograr un mejor desempeño en las tareas.

La comunicación es importante para la relación entre las personas y para explicar con claridad a los subalternos, las razones de las decisiones tomadas. Estos deben recibir de los superiores un flujo de comunicación capaz de satisfacerles las necesidades. A su vez los superiores deben recibir de aquellos un flujo de comunicación capaz de darles una idea precisa de lo que está sucediendo. Dentro de este contexto surge la necesidad de que el administrador revise con periodicidad el trabajo de sus subordinados, para evaluar su desempeño y habilidades. Esa necesidad de evaluación se fundamenta en tres aspectos:

1. El hombre trabaja mejor cuando conoce los estándares de su trabajo.
2. La organización opera con más eficiencia cuando el empleado y el jefe saben cuáles son las responsabilidades y los estándares de desempeño que la empresa espera de ellos.
3. Cada empleado puede ser ayudado para que de la máxima contribución a la empresa y utilice el máximo de sus habilidades y capacidades.

2.4.3. Indicador Liderazgo: Se entiende por liderazgo a la capacidad de ofrecer orientación y dirección para coordinar las actividades de los subordinados es una habilidad directiva que suelen poseer los buenos gerentes y de la cual carecen los que no son eficientes. Otras habilidades que están

ligadas, aunque con menor firmeza al éxito gerencial son la inteligencia, la seguridad en sí mismo y la determinación.

Algunos estudios revelaron que la existencia de las siguientes cualidades: “El líder se caracteriza por un fuerte impulso de responsabilidad y de terminación de la tarea, por el vigor y por la persistencia en la obtención de las metas, por la osadía y la originalidad en la solución de problemas, por el deseo de tomar la iniciativa en situaciones sociales, por la seguridad en sí mismo y por la sensación de identidad del personal, disposición de aceptar las consecuencias de la propia decisión y acción”. Indican que “los líderes pueden establecer unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal puede llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización. Aquí, la condición de líder se gana cuando una dirección, gerencia o persona, establece la unidad de propósitos entre esa dirección y los componentes de la organización.

Los líderes deben aceptar que las organizaciones, sólo tienen dos propósitos: sobrevivir y crecer; éstos dos consiguen sobre dos pilares: los clientes y los empleados. Para que los empleados entiendan y respondan a los propósitos éstos deben ser objetivos para redondear la tarea, una visión de futuro define las oportunidades de desarrollo que, empleados y colaboradores más cercanos a cada uno de los grupos de clientes, pueden identificar puntualmente en el mercado para ser aprovechados por la organización. Los objetivos del líder son establecer las metas definidas con objetividad, propósitos claros, indicadores auxiliares relevantes de una nítida visión de futuro.

2.4.3.1. Teorías del liderazgo:

a) Teorías de rasgos de personalidad: Son de las teorías más antiguas. Un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la

personalidad. Según esta teoría el líder posee unos rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas, es decir, características marcadas de personalidad mediante las cuales puede influir en el comportamiento de sus semejantes.

b) Teorías sobre los estilos de liderazgo: Son las teorías de liderazgo en términos de los estilos de comportamiento del líder en relación con sus subordinados; es decir, son maneras de cómo el líder orienta su conducta. Se hace referencia a tres estilos de liderazgo: Autoritario, Democrático y Liberal.

AUTORITARIO	DEMOCRÁTICO	LIBERAL
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El líder fija las directrices sin participación del grupo. ▪ A medida que se requieren el líder determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizan en la ejecución de las tareas, de modo imprevisible para el grupo. ▪ El líder determina cuáles son las tareas que cada uno debe ejecutar y quien es su compañero de trabajo. ▪ El líder es dominante. Elogia y critica el trabajo "individual" de cada miembro. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las directrices son debatidas por el grupo. ▪ El propio grupo esboza los pasos a seguir y las técnicas para alcanzar el objetivo y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario. Este propone dos o más alternativas para que el grupo escoja. Así, las tareas adquieren nuevas perspectivas en los debates. ▪ La división de las tareas queda a criterio del grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo. ▪ El líder busca ser un miembro más del grupo, sin encargarse mucho de las tareas. Es "objetivo" y se limita a los "hechos" en sus críticas y elogios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Libertad completa en las decisiones grupales o individuales. ▪ La participación del líder en el debate es limitada; presenta algunos materiales al grupo y aclara que suministrara información, si la solicitan. ▪ La división de las tareas y la elección de compañeros quedan a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder. ▪ El líder no hace ningún intento de evaluar o regular el curso de los acontecimientos. Solo hace comentarios esporádicos sobre las actividades de los miembros cuando se le pregunta.

Tabla N° 2.1: TEORÍAS SOBRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

c) Teorías situacionales del liderazgo: Son las teorías que buscan explicar el liderazgo dentro de un contexto mucho más amplio que las anteriores teorías. Las teorías situacionales parten del principio de que no existe un único estilo o característica de liderazgo valido para cualquier situación. Estas teorías son más atractivas para el gerente, puesto que aumenta sus opciones y posibilidades de cambiar la situación para adecuarla a un modelo de liderazgo o, incluso, cambiar el modelo de liderazgo para adecuarlo a la situación. Los elementos

fundamentales de la teoría situacional del liderazgo son: El líder, el grupo y la situación.

2.4.4. Indicador Servicio: Un servicio es una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangible, aunque no necesariamente se generan en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados de servicio y/o los recursos físicos y/o los sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente. En relación al concepto de calidad, podemos concluir que lo relevante es tanto el cumplimiento de las especificaciones como la satisfacción de los clientes. La revisión de la literatura desprende dos tipos de definiciones sobre la satisfacción del cliente. Aquellas que enfatizan la satisfacción como un resultado y aquellas que dan mayor importancia a la satisfacción de un proceso. En las definiciones orientadas al resultado, se considera la satisfacción como el resultado de una experiencia de consumo, en éstas se incluye el estado cognitivo del comprador, la respuesta emocional a las experiencias, el estado psicológico resultante; mientras que las definiciones orientadas al proceso parecen prestar una mayor atención a los procesos de percepción, evolutivos y psicológicos que se combinan para generar satisfacción (Quijano, 2003).

Por tanto, la noción de satisfacción del cliente está ligado al concepto de calidad en el servicio, en el que el nivel de calidad de un servicio es el cliente que lo recibe y en particular, dos factores: sus expectativas y su experiencia, consideran que un cliente percibe un servicio como de alta calidad cuando su experiencia concreta con la empresa iguala o supera sus expectativas iniciales, de este modo una definición clásica de calidad de servicio es “calidad en el servicio es el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto”.

Juran y Gryna consideran desde un punto de vista organizacional y relacionado con la herramienta estratégica de la calidad, que la calidad

en el servicio, es cuando se igualan o sobrepasan las expectativas tanto de los clientes internos como de los externos; en donde los clientes internos son aquellos que no sólo incluye al usuario final sino también a los procesadores intermedios y a los comerciantes. Mientras que los clientes externos son todos aquellos proveedores o personas que vienen a las instalaciones de una organización y que requieren satisfacer ciertas necesidades de información, materiales o servicios.

La calidad en el servicio se ha convertido hoy en día en una de las palancas competitivas más importantes de los negocios; la evolución y modernidad del mercado de los servicios han dado lugar a que éstos sean cada vez más sofisticados y alcancen a un mayor número de sectores de la sociedad, razón por la cual el cliente es cada día más exigente, dentro de un marco de excelencia. Así, el concepto de calidad se va desplazando hacia el cliente, pasando a ser el elemento clave de la valoración que éste realiza sobre el servicio ofrecido. De esta manera, si se desea mantenerse ante las exigencias del medio actual y prepararse para el futuro, es necesario continuar con un esfuerzo constante por mejorar la calidad de los servicios (tanto internos como externos), mediante una actitud participativa y de aprendizaje, ya que una sola acción no asegura que una empresa mejore todas las facetas del servicio. Algunas diferencias que existen entre el sector industrial y el de los servicios son: El producto industrial suele ser concreto; mientras que el servicio es inmaterial; en el producto, la propiedad se transfiere con la compra, no sucede así como el segundo; el producto se puede revender, el segundo no; es posible mostrar el producto antes de la compra, por el contrario resulta imposible ver el servicio antes de que ésta suceda; El producto se puede almacenar, el servicio no; el producto primero se elabora y luego se consume, el servicio se produce y consume al mismo tiempo; el producto se puede transportar, el servicio es intransportable (solo se pueden trasladar los productores del servicio).

Con esto se concluye que el servicio significa algo más que amabilidad hacia el cliente o una bonita sonrisa, es algo que va mas allá, es hacer la labor correctamente, proporcionando información certera y oportuna; ya que de nada sirve ser gentil con el cliente si no es capaz de satisfacer una necesidad o resolver un problema en específico. La calidad en los servicios se han enfatizado en los últimos tiempos, porque algunas organizaciones han encontrado formas para reducir sistemáticamente los errores en su prestación y otros han avanzado mucho más, lo que está obligando a las demás empresas a buscar alternativas de competitividad para sobrevivir. Por lo tanto, calidad en los servicios es cumplir con los requerimientos del cliente. Entendiendo por cliente a las personas o negocios que compran bienes y servicios a dicha organización.

Estas son las personas en las que usualmente se piensa cuando se utiliza la palabra cliente, los clientes perciben los servicios en cuestión de calidad y del grado en que se sienten satisfechos con sus experiencias en general, estos términos orientados hacia el cliente han sido el centro de atención de ejecutivos e investigadores durante la última década o un poco más. Un tema recurrente en las compañías de servicios es la dificultad que experimentan ejecutivos, administradores y otros formuladores de políticas al transformar su percepción de las expectativas de los clientes en especificaciones de calidad del servicio para que los empleados puedan comprenderlos y ejecutarlos.

2.4.5. Indicador estructura: La estructura de una organización es fundamental ya que es el conjunto de funciones y relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. (Strategor,1988)

La estructura de una organización puede definirse como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas.

Para estructurar una empresa hay que:

- Conocer la división de trabajo que predomina

- Analizar cómo se coordinan las diferentes tareas

La estructura de la empresa es la organización de cargos y responsabilidades que deben cumplir los miembros de una organización; es un sistema de roles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar en equipo, de forma óptima y alcanzar las metas propuestas de la empresa.

La organización es una de las funciones componentes del proceso administrativo que consiste en asignar las funciones y tareas a los miembros componentes de la empresa con el objetivo de que los recursos con los que cuenta la organización sean coordinados y enfocados hacia el cumplimiento de la misión y objetivos previamente establecidos.

La buena organización realiza específicamente para la empresa lo siguiente:

- Facilita la administración.
- Puede facilitar el crecimiento y la diversificación.
- Contribuye al óptimo aprovechamiento de la tecnología.
- Alienta el desarrollo y efectividad del trabajador.
- Estimula el esfuerzo creador.

CAPITULO III

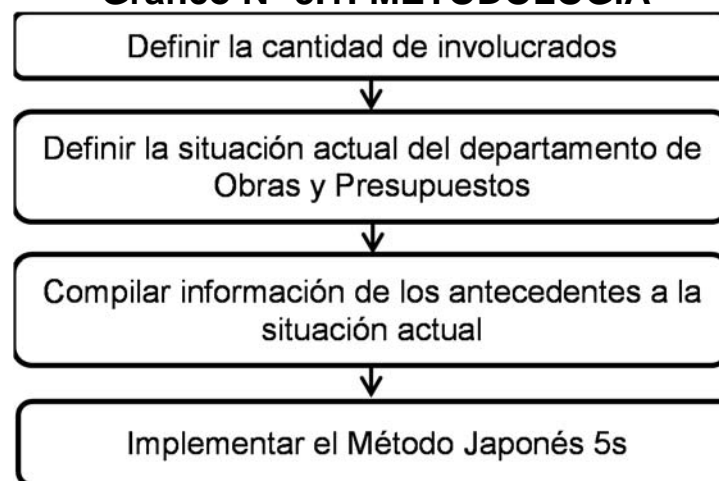
1. METODOLOGÍA

La metodología de estudio que se aplica para el desarrollo de la presente tesis empieza con una entrevista informal (Anexo N° 2) realizada al gerente general de la empresa Trading Solutions en la que manifiesta estar de acuerdo en implementar la metodología 5s en el departamento de obras y presupuestos de su empresa, ya que es justamente ese departamento del que depende el éxito o fracaso de la empresa y dado que no cuenta con medidas adecuadas para asegurar el orden y limpieza, tampoco cuenta con una plan de capacitación en la metodología 5s, manifiesta también no estar muy motivado ya que su empresa no está obteniendo los resultados que esperaba.

Por su poca disponibilidad de tiempo solo se reúne los gerentes de cada departamento, por lo que, no puede afirmar que exista una buena comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa ni que exista un ambiente de trabajo agradable. Por ultimo manifestó que no está informado de las ventajas que tiene la implementación de estrategias de calidad, sin embargo esta de acuerdo en apoyar y trabajar para lograr implementar con éxito el método japonés 5s.

La metodología que se aplica durante el desarrollo de la tesis en el departamento de Obras y Presupuestos se detalla a continuación:

Grafico N° 3.1: METODOLOGÍA



FUENTE: Elaboración propia.

1.1. CANTIDAD DE INVOLUCRADOS

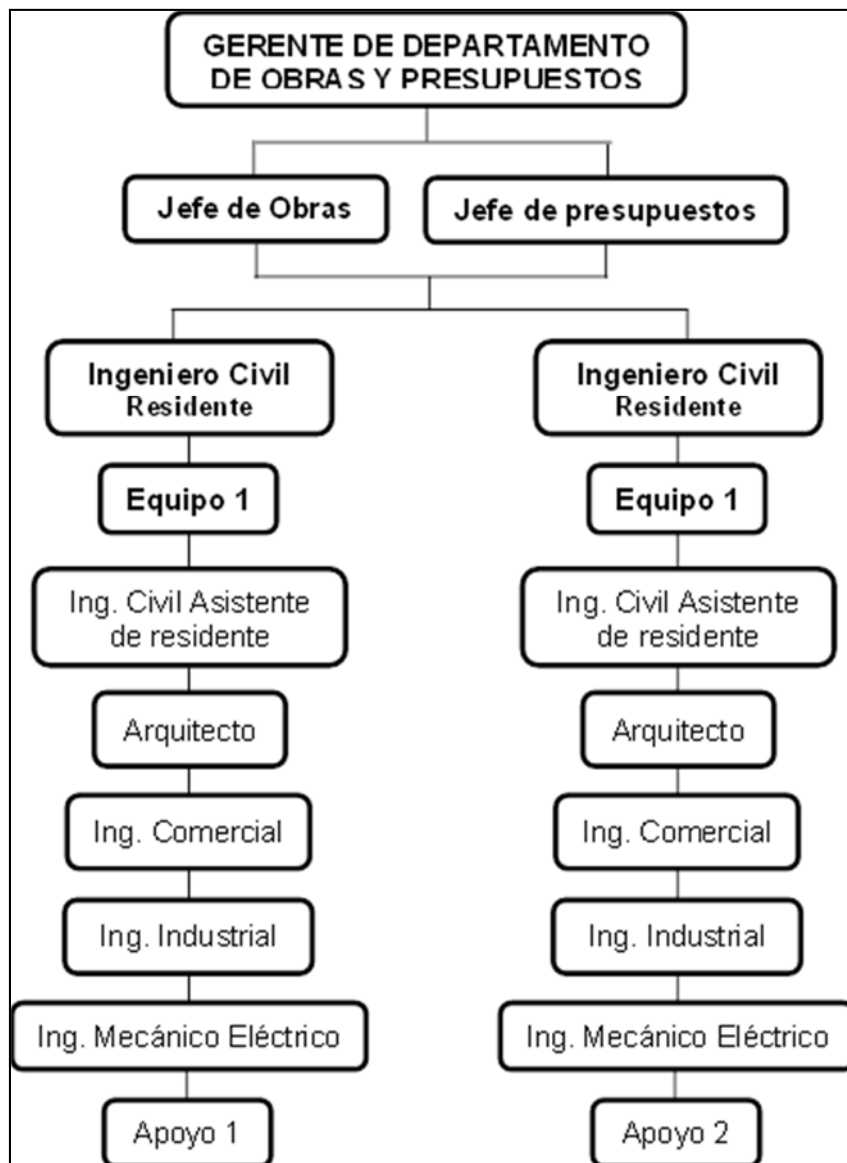
Hay áreas o departamentos que son comunes para cualquier tipo de negocio y éstas, sin dejar de ser importantes, son las que menor peso tienen en una industria, dado que sus resultados no influyen directamente en los procesos de la empresa. Sus integrantes pueden cambiarse de una industria a otra sin problema (por ejemplo, que se vaya de un banco a un hospital o a una fábrica de muebles).

Y luego vienen las que generan el negocio dentro de la empresa o las que representan la razón de ser de la misma, que en este caso es el departamento que se encarga de la Planeación y ejecución del servicio. Este departamento requieren de cierta especialización y es poco probable que sus integrantes se vayan a otros giros de negocio (por ejemplo, un creativo de una agencia de publicidad poco peso tendría dentro de un hospital). Esto significa que el personal que integra este departamento es quien genera negocio y produce la esencia de la empresa.

Durante la entrevista en la que participo el gerente general de la empresa constructora Trading Solutions y tomando en consideración lo antes mencionado se pudo concluir que el departamento de Obras y Presupuestos de la empresa, es el que genera mayor impacto ya que es el departamento que se encarga de la construcción, planeación, desarrollo, supervisión y administración de los contratos adjudicados.

El grafico N° 3.2 Organigrama del departamento de Obras y Presupuestos se detalla la cantidad de personas que trabajan en el departamento de obras y presupuestos, que son con quienes se trabajara la implementación del Método 5s.

**Grafico N° 3.2
ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE OBRAS Y
PRESUPUESTOS**



FUENTE: Elaboración propia.

1.2. SITUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE OBRAS Y PRESUPUESTOS ANTES DE IMPLEMENTAR EL METODO

Para tener éxito en la implementación de la metodología es necesario definir la situación actual del departamento de obras y presupuestos, por tal motivo la tabla N° 3.1 Matriz FODA del departamento de Obras y Presupuestos, señala

las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene el departamento antes de implementar el método 5s.

1.2.1. Matriz FODA antes de implementar el Método 5s

Tabla N° 3.1: MATRIZ FODA DEL DEPARTAMENTO DE OBRAS Y PRESUPUESTOS	
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal obrero y maquinista especializado ▪ Antecedentes de obras realizadas por la empresa 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alianzas estratégicas (Creación de consorcios) ▪ Participar como postores en ejecución de obras provincial – regional – nacional ▪ Utilización de mano de obra y equipos locales.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de clasificación para concursos públicos. ▪ Falta de financiación externa. ▪ Pequeño volumen de fondos propios. ▪ Alta morosidad, problemas de cobros ▪ Falta de control de calidad ▪ Falta de capital de trabajo ▪ Falta de manuales de procedimientos ▪ Falta de conocimiento de nuevas tecnologías de construcción ▪ Falta de conocimiento de clientes y proveedores 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor competencia en el mercado ▪ Excesiva burocracia provincial y nacional ▪ Falta de estabilidad en los precios
FUENTE: Elaboración propia.	

La tabla N° 3.2 Fortalezas y debilidades en cada “S”, muestra cada una de las fortalezas y debilidades que la empresa tiene en cada “S”, antes de aplicar el método.

Tabla N° 3.2: FORTALEZAS Y DEBILIDADES PARA CADA “S”		
Categoría Clave	Fortalezas	Debilidades
Clasificar	<ul style="list-style-type: none"> - Las áreas físicas cumplen los requisitos necesarios para llevar a cabo las actividades de la empresa, así como también proporciona las condiciones para generar un ambiente de trabajo agradable. - Expedientes técnicos, CVs de profesionales, CV de la empresa y CVs de las empresas a consorciarse en archivadores y archiveros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Papelería dispersa. - Folletos obsoletos - Cajas en pasillos - Expedientes sobre escritorios - Expedientes técnicos incompletos y duplicados. - CVs de profesionales, CV de la empresa y CVs de las empresas a consorciarse incompletos y duplicados. - Archiveros desordenados

	- Existe el equipo y herramientas de trabajo necesarias para llevar a cabo todas las actividades.	- Depurar mobiliario y equipo de oficina obsoletos - Retraso en la entrega de Información.
Organizar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Archivos organizados en el equipo de computo ▪ Cd's de expedientes técnicos y económicos de obras ▪ A pesar de no tener una adecuada organización las coordinaciones realizan el de manera adecuada, garantizando al menos cubrir las necesidades del cliente. ▪ Se atienden las sugerencias y quejas del cliente en el momento en el que éste presenta la no conformidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ordenar por registro lo pendiente de archivar ▪ Mobiliario y equipo de oficina obsoleta ▪ No existen acciones preventivas y correctivas para la mejora de los procesos. ▪ A pesar de que existe comunicación en las áreas, la dirección general no se encuentra lo suficientemente involucrada.
Limpiar	Mobiliario y equipo de oficina	Clasificar la basura Quitar cajas de basura Dejar escritorios y sillas limpios.
Estandarización	El personal de cada área es competente para llevar a cabo su trabajo, ya que se realizan una serie de evaluaciones antes de la contratación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Portar gafete oficial. ▪ Coordinar esfuerzo. ▪ Recurso humano sin capacitación permanente. ▪ El personal desconoce la descripción de puestos.
Disciplina	Personal dispuesto a trabajar en la implementación de la metodología 5 S's.	<ul style="list-style-type: none"> - Llegar temprano - Portar identificación oficial - Compromiso laboral - Alta resistencia al cambio
FUENTE: Elaboración propia.		

1.2.2. Resultados de la encuesta antes de implementar el Método 5s.

Se realizó una encuesta anónima a las personas que trabajan en el departamento de obras y presupuestos de la empresa constructora Trading Solutions, que fue dividida para un mejor estudio en cinco indicadores, motivación, comunicación, estructura, liderazgo y servicio.

1.2.2.1. Indicador Motivación

La motivación es fundamental para el trabajo ya que es el motor interno que impulsa a las personas a ponerse en movimiento para buscar recursos y maneras de conseguir objetivos, por lo tanto en este indicador se busca

identificar el grado de motivación que tienen los trabajadores del departamento de obras y presupuestos. En el gráfico N° 3.3 Factor Motivación, se encontraron gráficos circulares con los resultados de las primeras 9 preguntas hechas a los trabajadores. En las que se concluye lo siguiente:

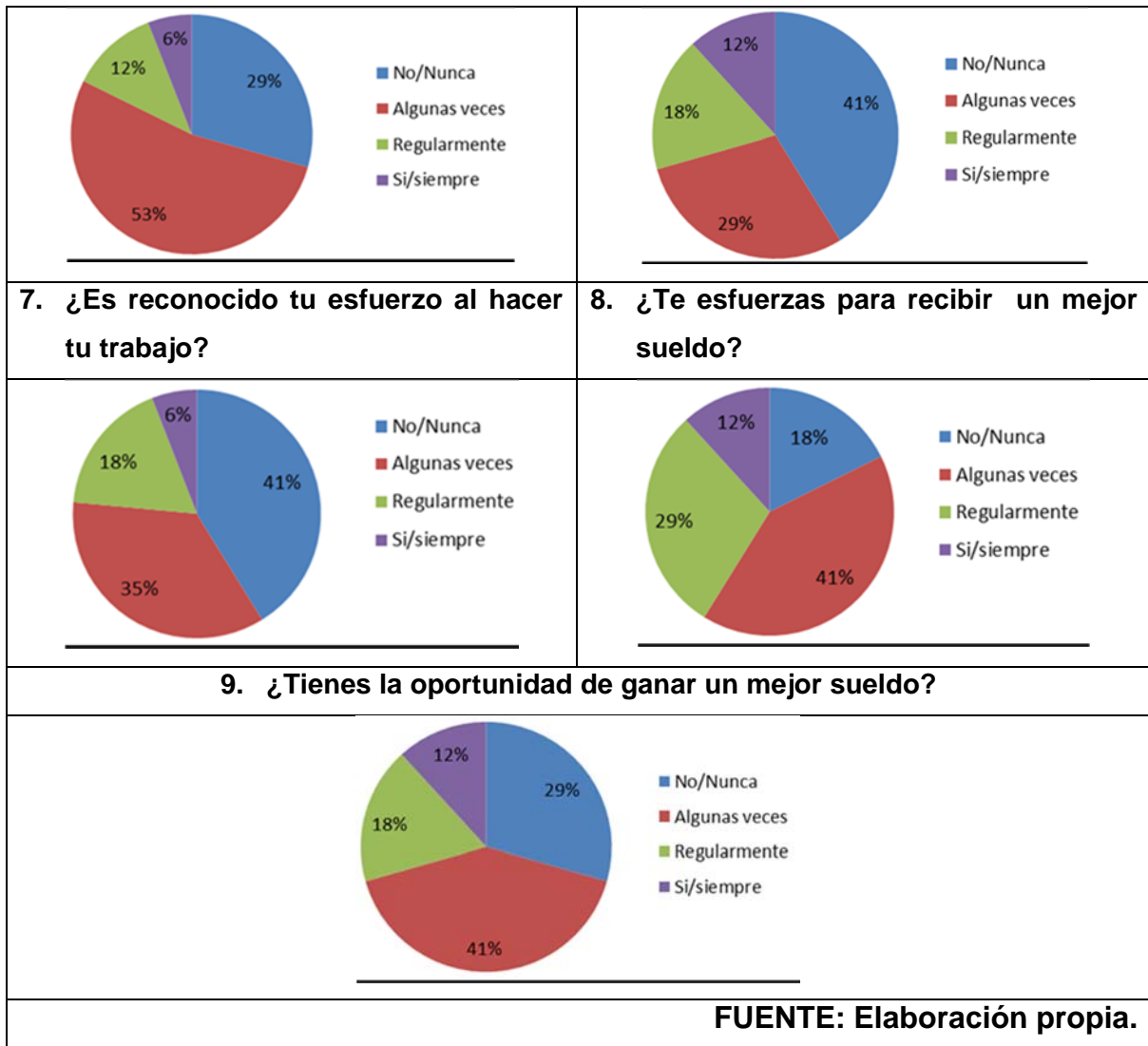
- En la pregunta N° 1, se preguntó a los trabajadores si les agrada el trabajo que realizan, el 12% de los trabajadores respondió que sí/siempre, 18% respondió regularmente, el 47% respondió algunas veces y el 23% respondió que no/nunca.
- En la pregunta N° 2, se preguntó a los trabajadores si se sienten a gusto de formar parte de la empresa, el 12% de los trabajadores respondió que sí/siempre, 18% respondió regularmente, el 29% respondió algunas veces y el 41% respondió que no/nunca.
- En la pregunta N° 3, se preguntó a los trabajadores si es agradable el ambiente que hay entre sus compañeros, ninguno de los trabajadores respondió que sí/siempre, 12% respondió regularmente, el 35% respondió algunas veces y el 53% respondió que no/nunca.
- En la pregunta N° 4, se preguntó a los trabajadores si consideran que el motivo principal por el cual continúan trabajando es por el sueldo que reciben, el 65% de los trabajadores respondió que sí/siempre, 17% respondió regularmente, el 12% respondió algunas veces y el 6% respondió que no/nunca.
- En la pregunta N° 5 se preguntó a los trabajadores si consideran que se les da un trabajo justo y solo el 6% respondió que sí/siempre, 12% respondió regularmente, el 53% respondió algunas veces y el 29% respondió que no/nunca.
- En la pregunta N° 6 se preguntó a los trabajadores si consideran que son estimados entre sus compañeros, el 12% respondió que sí/siempre, 18% respondió regularmente, el 29% respondió algunas veces y el 41% respondió que no/nunca.
- En la pregunta N° 7 se preguntó a los trabajadores si es reconocido su esfuerzo al hacer su trabajo, solo el 6% respondió que sí/siempre, 18%

respondió regularmente, 35% respondió algunas veces y el 41% respondió que no/nunca.

- En la pregunta N° 8 se preguntó a los trabajadores si se esfuerzan por recibir un mejor sueldo, el 12% respondió que sí/siempre, 29% respondió regularmente, 41% respondió algunas veces y el 18% respondió que no/nunca.
- En la pregunta N° 9 se preguntó a los trabajadores si tienen la oportunidad de ganar un mejor sueldo, el 12% respondió que sí/siempre, 18% respondió regularmente, 41% respondió algunas veces y el 29% respondió que no/nunca.

Grafico N° 3.3: INDICADOR MOTIVACIÓN

1. ¿Te agrada el trabajo que realizas?	2. ¿Te sientes a gusto de formar parte de esta empresa?																				
<p>A pie chart showing the distribution of responses for question 1. The categories are: No/Nunca (23%), Algunas veces (47%), Regularmente (18%), and Si/siempre (12%).</p> <table border="1"> <tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr> <tr><td>No/Nunca</td><td>23%</td></tr> <tr><td>Algunas veces</td><td>47%</td></tr> <tr><td>Regularmente</td><td>18%</td></tr> <tr><td>Si/siempre</td><td>12%</td></tr> </table>	Respuesta	Porcentaje	No/Nunca	23%	Algunas veces	47%	Regularmente	18%	Si/siempre	12%	<p>A pie chart showing the distribution of responses for question 2. The categories are: No/Nunca (41%), Algunas veces (29%), Regularmente (18%), and Si/siempre (12%).</p> <table border="1"> <tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr> <tr><td>No/Nunca</td><td>41%</td></tr> <tr><td>Algunas veces</td><td>29%</td></tr> <tr><td>Regularmente</td><td>18%</td></tr> <tr><td>Si/siempre</td><td>12%</td></tr> </table>	Respuesta	Porcentaje	No/Nunca	41%	Algunas veces	29%	Regularmente	18%	Si/siempre	12%
Respuesta	Porcentaje																				
No/Nunca	23%																				
Algunas veces	47%																				
Regularmente	18%																				
Si/siempre	12%																				
Respuesta	Porcentaje																				
No/Nunca	41%																				
Algunas veces	29%																				
Regularmente	18%																				
Si/siempre	12%																				
3. ¿Es agradable el ambiente que hay entre tus compañeros de trabajo?	4. ¿El motivo principal por el cual continúas trabajando, es por el sueldo que recibes?																				
<p>A pie chart showing the distribution of responses for question 3. The categories are: No/Nunca (53%), Algunas veces (35%), Regularmente (12%), and Si/siempre (0%).</p> <table border="1"> <tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr> <tr><td>No/Nunca</td><td>53%</td></tr> <tr><td>Algunas veces</td><td>35%</td></tr> <tr><td>Regularmente</td><td>12%</td></tr> <tr><td>Si/siempre</td><td>0%</td></tr> </table>	Respuesta	Porcentaje	No/Nunca	53%	Algunas veces	35%	Regularmente	12%	Si/siempre	0%	<p>A pie chart showing the distribution of responses for question 4. The categories are: No/Nunca (6%), Algunas veces (12%), Regularmente (17%), and Si/siempre (65%).</p> <table border="1"> <tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr> <tr><td>No/Nunca</td><td>6%</td></tr> <tr><td>Algunas veces</td><td>12%</td></tr> <tr><td>Regularmente</td><td>17%</td></tr> <tr><td>Si/siempre</td><td>65%</td></tr> </table>	Respuesta	Porcentaje	No/Nunca	6%	Algunas veces	12%	Regularmente	17%	Si/siempre	65%
Respuesta	Porcentaje																				
No/Nunca	53%																				
Algunas veces	35%																				
Regularmente	12%																				
Si/siempre	0%																				
Respuesta	Porcentaje																				
No/Nunca	6%																				
Algunas veces	12%																				
Regularmente	17%																				
Si/siempre	65%																				
5. ¿Consideras que se te da un trabajo justo?	6. ¿Eres estimado entre tus compañeros de trabajo?																				



1.2.2.2. Indicador Comunicación

La comunicación es fundamental ya que es la esencia de la actividad organizativa y es imprescindible para su buen funcionamiento, por lo tanto en este indicador se evaluó si en el departamento de obras y presupuestos los trabajadores mantienen una buena comunicación con sus jefes directos y sus compañeros de trabajo. En el gráfico N° 3.4 Factor Comunicación, se encuentran seis gráficos circulares con los resultados de la encuestas hechas a los trabajadores. En las que se concluye lo siguiente:

- En la pregunta N° 10, se preguntó a los trabajadores si existe una buena comunicación con su jefe inmediato, solo el 6% respondió que sí/siempre, el

12% respondió regularmente, 47% respondió algunas veces y el 35% respondió que no/nunca.

- En la pregunta N° 11, se preguntó a los trabajadores si existe una buena comunicación entre sus compañeros, solo el 6% respondió que sí/siempre, el 18% respondió regularmente, el 35% respondió algunas veces y el 41% respondió que no/nunca.
- En la pregunta N° 12, se preguntó a los trabajadores si acostumbran comunicarle a su jefe inmediato sus ideas o sugerencias respecto al trabajo que realizan, solo el 6% respondió que sí/siempre, el 18% respondió regularmente, el 17% respondió algunas veces y el 59% respondió que no/nunca.
- En la pregunta N° 13, se preguntó a los trabajadores si se les comunica oportunamente los cambios de las decisiones que toma su jefe inmediato, solo el 6% respondió que sí/siempre, también el 6% respondió regularmente, el 35% respondió algunas veces y el 53% respondió que no/nunca.
- En la pregunta N° 14, se preguntó a los trabajadores si están de acuerdo en la forma en que se resuelven los problemas que surgen en el trabajo, ninguno de los trabajadores respondió sí/siempre, ni regularmente, mientras que el 24% respondió algunas veces y el 76% respondió que no/nunca.
- En la pregunta N° 15, se preguntó a los trabajadores si dan su opinión cuando no están de acuerdo con alguna orden, solo el 6% respondió que sí/siempre, también el 6% respondió regularmente, el 65% respondió algunas veces y el 23% respondió que no/nunca.

Gráfico N° 3.4: INDICADOR COMUNICACIÓN																					
<p>10. ¿Existe una buena comunicación con tu jefe inmediato?</p> <table border="1"> <tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr> <tr><td>No/Nunca</td><td>35%</td></tr> <tr><td>Algunas veces</td><td>47%</td></tr> <tr><td>Regularmente</td><td>12%</td></tr> <tr><td>Si/siempre</td><td>6%</td></tr> </table>	Respuesta	Porcentaje	No/Nunca	35%	Algunas veces	47%	Regularmente	12%	Si/siempre	6%	<p>11. ¿Existe una buena comunicación entre tus compañeros de trabajo?</p> <table border="1"> <tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr> <tr><td>No/Nunca</td><td>41%</td></tr> <tr><td>Algunas veces</td><td>35%</td></tr> <tr><td>Regularmente</td><td>18%</td></tr> <tr><td>Si/siempre</td><td>6%</td></tr> </table>	Respuesta	Porcentaje	No/Nunca	41%	Algunas veces	35%	Regularmente	18%	Si/siempre	6%
Respuesta	Porcentaje																				
No/Nunca	35%																				
Algunas veces	47%																				
Regularmente	12%																				
Si/siempre	6%																				
Respuesta	Porcentaje																				
No/Nunca	41%																				
Algunas veces	35%																				
Regularmente	18%																				
Si/siempre	6%																				
<p>12. ¿Acostumbas comunicarle al jefe inmediato tus ideas o sugerencias respecto al trabajo que realizas?</p> <table border="1"> <tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr> <tr><td>No/Nunca</td><td>59%</td></tr> <tr><td>Algunas veces</td><td>17%</td></tr> <tr><td>Regularmente</td><td>18%</td></tr> <tr><td>Si/siempre</td><td>6%</td></tr> </table>	Respuesta	Porcentaje	No/Nunca	59%	Algunas veces	17%	Regularmente	18%	Si/siempre	6%	<p>13. ¿Se te comunica oportunamente los cambios de las decisiones de tu jefe inmediato?</p> <table border="1"> <tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr> <tr><td>No/Nunca</td><td>53%</td></tr> <tr><td>Algunas veces</td><td>35%</td></tr> <tr><td>Regularmente</td><td>6%</td></tr> <tr><td>Si/siempre</td><td>6%</td></tr> </table>	Respuesta	Porcentaje	No/Nunca	53%	Algunas veces	35%	Regularmente	6%	Si/siempre	6%
Respuesta	Porcentaje																				
No/Nunca	59%																				
Algunas veces	17%																				
Regularmente	18%																				
Si/siempre	6%																				
Respuesta	Porcentaje																				
No/Nunca	53%																				
Algunas veces	35%																				
Regularmente	6%																				
Si/siempre	6%																				
<p>14. ¿Estás de acuerdo en la forma en que se resuelven los problemas que surgen en el trabajo?</p> <table border="1"> <tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr> <tr><td>No/Nunca</td><td>76%</td></tr> <tr><td>Algunas veces</td><td>24%</td></tr> </table>	Respuesta	Porcentaje	No/Nunca	76%	Algunas veces	24%	<p>15. Cuando no estás de acuerdo con alguna orden, ¿das tu opinión?</p> <table border="1"> <tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr> <tr><td>No/Nunca</td><td>23%</td></tr> <tr><td>Algunas veces</td><td>65%</td></tr> <tr><td>Regularmente</td><td>6%</td></tr> <tr><td>Si/siempre</td><td>6%</td></tr> </table>	Respuesta	Porcentaje	No/Nunca	23%	Algunas veces	65%	Regularmente	6%	Si/siempre	6%				
Respuesta	Porcentaje																				
No/Nunca	76%																				
Algunas veces	24%																				
Respuesta	Porcentaje																				
No/Nunca	23%																				
Algunas veces	65%																				
Regularmente	6%																				
Si/siempre	6%																				
FUENTE: Elaboración propia.																					

1.2.2.3. Indicador Estructura

En este indicador se buscó identificar si los trabajadores saben cuál son sus funciones en su trabajo. En el gráfico N° 3.5 Factor Estructura, se muestran cuatro gráficos circulares con los resultados de la encuestas hechas a los trabajadores. En las que se concluye lo siguiente:

- En la pregunta N° 16, se preguntó a los trabajadores si saben cuáles son las actividades que deben realizar en su trabajo, el 53% respondió que

sí/siempre, el 35% respondió regularmente, 12% respondió algunas veces y ninguno respondió que no/nunca.

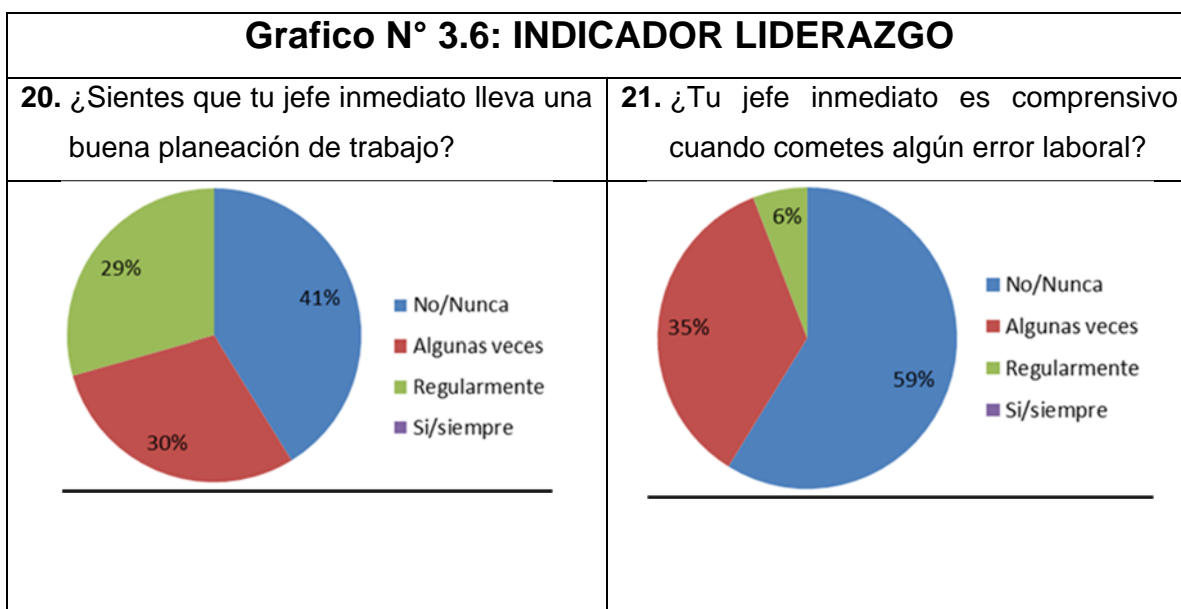
- En la pregunta N° 17, se preguntó a los trabajadores si saben cuáles es su puesto dentro de la empresa, el 53% respondió que sí/siempre, el 41% respondió regularmente, solo el 6% respondió algunas veces y ninguno respondió que no/nunca.
- En la pregunta N° 18, se preguntó a los trabajadores si realizan el trabajo que le corresponde a otras personas, ninguno respondió que sí/siempre, el 18% respondió regularmente, el 41% respondió algunas veces y el 41% respondió que no/nunca.
- En la pregunta N° 19, se preguntó a los trabajadores si sabe quiénes son las personas que tienen autoridad sobre su trabajo, el 53% respondió que sí/siempre, el 35% respondió regularmente, el 12% respondió algunas veces y ninguno respondió que no/nunca.

Grafico N° 3.5: INDICADOR ESTRUCTURA																					
<p>16. ¿Sabes cuáles son las actividades que debes realizar en tu trabajo?</p> <table border="1"> <caption>Data for Question 16</caption> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No/Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Algunas veces</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Regularmente</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>Si/siempre</td> <td>53%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	No/Nunca	0%	Algunas veces	12%	Regularmente	35%	Si/siempre	53%	<p>17. ¿Sabes cuál es tu puesto dentro de la empresa?</p> <table border="1"> <caption>Data for Question 17</caption> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No/Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Algunas veces</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Regularmente</td> <td>41%</td> </tr> <tr> <td>Si/siempre</td> <td>53%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	No/Nunca	0%	Algunas veces	6%	Regularmente	41%	Si/siempre	53%
Respuesta	Porcentaje																				
No/Nunca	0%																				
Algunas veces	12%																				
Regularmente	35%																				
Si/siempre	53%																				
Respuesta	Porcentaje																				
No/Nunca	0%																				
Algunas veces	6%																				
Regularmente	41%																				
Si/siempre	53%																				
<p>18. ¿Realizas el trabajo que les corresponde a otras personas?</p> <table border="1"> <caption>Data for Question 18</caption> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No/Nunca</td> <td>41%</td> </tr> <tr> <td>Algunas veces</td> <td>41%</td> </tr> <tr> <td>Regularmente</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>Si/siempre</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	No/Nunca	41%	Algunas veces	41%	Regularmente	18%	Si/siempre	0%	<p>19. ¿Sabe quiénes son las personas que tienen autoridad sobre su trabajo?</p> <table border="1"> <caption>Data for Question 19</caption> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No/Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Algunas veces</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Regularmente</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>Si/siempre</td> <td>53%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	No/Nunca	0%	Algunas veces	12%	Regularmente	35%	Si/siempre	53%
Respuesta	Porcentaje																				
No/Nunca	41%																				
Algunas veces	41%																				
Regularmente	18%																				
Si/siempre	0%																				
Respuesta	Porcentaje																				
No/Nunca	0%																				
Algunas veces	12%																				
Regularmente	35%																				
Si/siempre	53%																				
FUENTE: Elaboración propia.																					

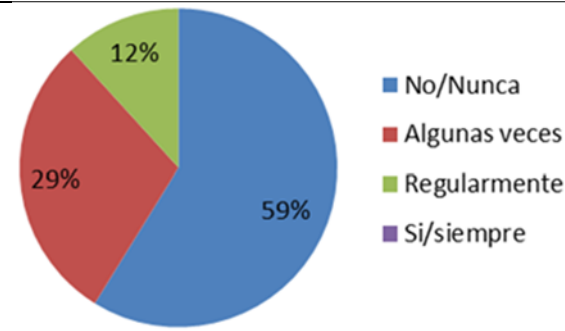
1.2.2.4. Indicador Liderazgo

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, que esta dirigida a través del proceso de comunicación a la consecución de uno o diversos objetivos específicos, por lo tanto en este indicador se busca saber cuál es el tipo de liderazgo que se ejerce. En el grafico N° 3.6 Factor Liderazgo, se muestran tres gráficos circulares con los resultados de la encuestas hechas a los trabajadores. En las que se concluye lo siguiente:

- En la pregunta N° 20, se preguntó a los trabajadores si sienten que su jefe inmediato lleva una buena planeación de trabajo, ninguno respondió que sí/siempre, el 29% respondió regularmente, 30% respondió algunas veces y el 41% respondió que no/nunca.
- En la pregunta N° 21, se preguntó a los trabajadores si su jefe inmediato es comprensivo cuando cometen algún error laboral, ninguno respondió que sí/siempre, solo el 6% respondió regularmente, el 35% respondió algunas veces y el 59% respondió que no/nunca.
- En la pregunta N° 22, se preguntó a los trabajadores si existe apoyo por parte de su jefe inmediato para que realicen su trabajo, ninguno respondió que sí/siempre, solo el 12% respondió regularmente, el 29% respondió algunas veces y nuevamente el 59% respondió que no/nunca.



22. ¿Existe apoyo por parte de tu jefe inmediato para que realices un mejor trabajo?



FUENTE: Elaboración propia.

1.2.2.5. Indicador Servicio

El servicio es fundamental ya que su práctica da un mayor manejo de la satisfacción a través de producir percepciones positivas del servicio que se brinda, por lo que en este indicador se busca saber si es bueno el servicio que se brinda a los clientes. En el gráfico N° 3.7 Factor Servicio, se muestran cinco gráficos circulares con los resultados de la encuestas hechas a los trabajadores. En las que se concluye lo siguiente:

- En la pregunta N° 23, se preguntó a los trabajadores si tienen los conocimientos necesarios para ofrecer un buen servicio al cliente, el 53% respondió que sí/siempre, el 29% respondió regularmente, el 18% respondió algunas veces y ninguno respondió que no/nunca.
- En la pregunta N° 24, se preguntó a los trabajadores si les interesa dar una buena atención a los clientes, el 59% respondió que sí/siempre, el 35% respondió regularmente, el 6% respondió algunas veces y ninguno respondió que no/nunca.
- En la pregunta N° 25, se preguntó a los trabajadores si mantienen en buen estado el material que ocupan para desempeñar sus actividades, el 12% respondió que sí/siempre, el 47% respondió regularmente, el 29% respondió algunas veces y el 12% respondió que no/nunca.

- En la pregunta N° 26, se preguntó a los trabajadores si son puntuales en su trabajo, el 35% respondió que sí/siempre, el 47% respondió regularmente, el 18% respondió algunas veces y ninguno respondió que no/nunca.
- En la pregunta N° 27, se preguntó a los trabajadores si la honradez es una forma importante al realizar su trabajo, el 100% de trabajadores respondió que sí/siempre.

Gráfico N° 3.7: INDICADOR SERVICIO																					
23. ¿Tienes los conocimientos necesarios para ofrecer un buen servicio al cliente?	24. ¿Te interesa dar una buena atención a los clientes?																				
<table border="1"> <caption>Gráfico 23: Conocimientos necesarios</caption> <tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr> <tr><td>No/Nunca</td><td>0%</td></tr> <tr><td>Algunas veces</td><td>18%</td></tr> <tr><td>Regularmente</td><td>29%</td></tr> <tr><td>Si/siempre</td><td>53%</td></tr> </table>	Respuesta	Porcentaje	No/Nunca	0%	Algunas veces	18%	Regularmente	29%	Si/siempre	53%	<table border="1"> <caption>Gráfico 24: Interés en dar buena atención</caption> <tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr> <tr><td>No/Nunca</td><td>0%</td></tr> <tr><td>Algunas veces</td><td>6%</td></tr> <tr><td>Regularmente</td><td>35%</td></tr> <tr><td>Si/siempre</td><td>59%</td></tr> </table>	Respuesta	Porcentaje	No/Nunca	0%	Algunas veces	6%	Regularmente	35%	Si/siempre	59%
Respuesta	Porcentaje																				
No/Nunca	0%																				
Algunas veces	18%																				
Regularmente	29%																				
Si/siempre	53%																				
Respuesta	Porcentaje																				
No/Nunca	0%																				
Algunas veces	6%																				
Regularmente	35%																				
Si/siempre	59%																				
25. ¿Mantienes en buen estado el material que ocupas para desempeñar tus actividades?	26. ¿Eres puntual en tu trabajo?																				
<table border="1"> <caption>Gráfico 25: Estado del material</caption> <tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr> <tr><td>No/Nunca</td><td>12%</td></tr> <tr><td>Algunas veces</td><td>29%</td></tr> <tr><td>Regularmente</td><td>47%</td></tr> <tr><td>Si/siempre</td><td>12%</td></tr> </table>	Respuesta	Porcentaje	No/Nunca	12%	Algunas veces	29%	Regularmente	47%	Si/siempre	12%	<table border="1"> <caption>Gráfico 26: Puntualidad en el trabajo</caption> <tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr> <tr><td>No/Nunca</td><td>0%</td></tr> <tr><td>Algunas veces</td><td>18%</td></tr> <tr><td>Regularmente</td><td>47%</td></tr> <tr><td>Si/siempre</td><td>35%</td></tr> </table>	Respuesta	Porcentaje	No/Nunca	0%	Algunas veces	18%	Regularmente	47%	Si/siempre	35%
Respuesta	Porcentaje																				
No/Nunca	12%																				
Algunas veces	29%																				
Regularmente	47%																				
Si/siempre	12%																				
Respuesta	Porcentaje																				
No/Nunca	0%																				
Algunas veces	18%																				
Regularmente	47%																				
Si/siempre	35%																				
27. ¿La honradez es una forma importante al realizar tu trabajo?																					
<table border="1"> <caption>Gráfico 27: Importancia de la honradez</caption> <tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr> <tr><td>No/Nunca</td><td>0%</td></tr> <tr><td>Algunas veces</td><td>0%</td></tr> <tr><td>Regularmente</td><td>0%</td></tr> <tr><td>Si/siempre</td><td>100%</td></tr> </table>		Respuesta	Porcentaje	No/Nunca	0%	Algunas veces	0%	Regularmente	0%	Si/siempre	100%										
Respuesta	Porcentaje																				
No/Nunca	0%																				
Algunas veces	0%																				
Regularmente	0%																				
Si/siempre	100%																				
FUENTE: Elaboración propia.																					

1.3. ANTECEDENTES A LA SITUACIÓN ACTUAL

En el punto 1.2 se detalló la situación del departamento de obras y presupuestos empresa antes de implementar el método 5s. En esta parte se busca detallar cuales fueron los resultados que se lograron antes de implementar el método 5s. En el punto 1.3.1 y 1.3.2, se muestran los cuadros que resumen la cantidad de obras a las que la empresa postulo y en el punto 1.3.3 y 1.3.4, se muestra la utilidad de cada una de las obras que se logró ganar en el año 2011 y 2012 y en el punto 1.3.5, se muestra un análisis vertical y horizontal del balance general de la empresa Trading Solutions de los años 2011 y 2012.

1.3.1. Obras a las que postuló la empresa en el año 2011.

Los cuadros abajo detallados muestran la cantidad de obras a las que la empresa Trading Solutions postulo (preparo propuesta técnica y económica para cada una de ellas), en el año 2011, las obras sombreadas fueron a las que logro que se le adjudicara un contrato de ejecución.

Cuadro 3.1: Obras a las que se postuló - Enero a Mayo – 2011									
CUADRO DE OBRAS POSTULADAS - TRADING SOLUTIONS S.A. (ENERO - DICIEMBRE/2011)									
MES: FEBRERO (02) - AÑO: 2011 (11)/ TRADING SOLUTIONS S.A.									
N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMECLATURA	TIPO DE PROCESO	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	CARTA FIANZA		
1	"CONSTRUCCION DEL LOCAL COMUNAL DE USOS MULTIPLES DEL PPJJ INDEPENDENCIA ZONA B DEL DISTRITO DE ALTO SELVA ALEGRE.	MUNICIPALIDAD DE ALTO SELVA ALEGRE	AMC N° 001-2011/MDASA	ADJUDICACION DE MENOR CUANTIA	S/. 409,418.94	150	SI	SUJETO REMYPE	SI
						DIAS CALENDARIOS	ADELANTO DIRECTO	FIEL CUMPLIMIENTO	ADELANTO DE MATERIALES
MES: MARZO (03) - AÑO: 2011 (11)/ TRADING SOLUTIONS S.A.									
N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMECLATURA	TIPO DE PROCESO	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	CARTA FIANZA		
2	"MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA VIAL DE INGRESO A LA COLINA CIUDAD MAJES-CAYLLOMA".	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MAJES	AMC N° 052-2011/MDM	ADJUDICACION DE MENOR CUANTIA	S/. 2,380,200.00	130	NO	SI	SI
						DIAS CALENDARIOS	ADELANTO DIRECTO	FIEL CUMPLIMIENTO	ADELANTO DE MATERIALES
MES: ABRIL (04) - AÑO: 2011 (11)/ TRADING SOLUTIONS S.A.									
N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMECLATURA	TIPO DE PROCESO	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	CARTA FIANZA		
3	"REHABILITACION DE VIAS DE LAS CALLES MADRID ROMA LISBOA VARSOVIA FRANCISCO MOSTAJO BERMA ZARUMILLA PASAJE 1RO DE MAYO CADIZ AVENIDA 30 DE AGOSTO PARIS BRUSELAS Y REHABILITACION DE LA VIA MALECON SANTA ROSA".	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MARIANO MELGAR	LP N° 004-2011/MDMM	LICITACION PUBLICA	S/. 1,877,768.10	315	SI	SI	SI
						DIAS CALENDARIOS	ADELANTO DIRECTO	FIEL CUMPLIMIENTO	ADELANTO DE MATERIALES
MES: MAYO (05) - AÑO: 2011 (11)/ TRADING SOLUTIONS S.A.									
N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMECLATURA	TIPO DE PROCESO	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	CARTA FIANZA		
4	"EJECUCION DE LA OBRA RENOVACION PRIORITARIA POR EMERGENCIA DEL SITEMA DE ALCANTARILLADO DE LA LOCALIDAD DE CAMANA".	MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAMANA	EXO N° 001-2011/MPC	EXONERACIONES	S/. 1,263,427.27	140	SI	SI	NO
						DIAS CALENDARIOS	ADELANTO DIRECTO	FIEL CUMPLIMIENTO	ADELANTO DE MATERIALES

FUENTE: Elaboración propia.

Cuadro 3.2: Obras a las que se postuló – Junio a Diciembre - 2011

MES: JUNIO (06) - AÑO: 2011 (11)/ TRADING SOLUTIONS S.A.									
N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMECLATURA	TIPO DE PROCESO	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	CARTA FIANZA		
5	"CONSTRUCCION DEL CENTRO CIVICO DE LA MUNICIPALIDAD DE YURA II ETAPA (PLAZA Y OTROS)".	MUNICIPALIDAD DSITRITAL DE YURA	ADS N° 001-2011/MDY	LICITACION PUBLICA	S/. 2,202,032.62	120	SI	SI	SI
						DIAS CALENDARIOS	ADELANTO DIRECTO	FIEL CUMPLIMIENTO	ADELANTO DE MATERIALES
MES: AGOSTO (08) - AÑO: 2011 (11)/ TRADING SOLUTIONS S.A.									
N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMECLATURA	TIPO DE PROCESO	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	CARTA FIANZA		
6	"EJECUCION DE LA OBRA CONSTRUCCION DEL PARQUE RECREATIVO EN LA URBANIZACION NUEVA ESPERANZA".	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CERRO COLORADO	AMC N° 009-2011/MDCC	ADJUDICACION DE MENOR CUANTIA	S/. 127,615.82	45	NO	SUJETO REMYPE	NO
						DIAS CALENDARIOS	ADELANTO DIRECTO	FIEL CUMPLIMIENTO	ADELANTO DE MATERIALES
MES: OCTUBRE (10) - AÑO: 2011 (11)/ TRADING SOLUTIONS S.A.									
N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMECLATURA	TIPO DE PROCESO	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	CARTA FIANZA		
7	"EJECUCION DE LA OBRA PAVIMENTACION Y OBRAS DE ARTE DE LA VIA QUE INTERCONECTA AL PT DE TIO GRANDE CON EL PT DE ALTO DE AMADOS II ETAPA".	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SACHACA	ADS N° 003-2011/MDCC	ADJUDICACION DIRECTA SELECTIVA	S/. 421,360.78	60	SI	SUJETO REMYPE	SI
						DIAS CALENDARIOS	ADELANTO DIRECTO	FIEL CUMPLIMIENTO	ADELANTO DE MATERIALES
MES: NOVIEMBRE (11) - AÑO: 2011 (11)/ TRADING SOLUTIONS S.A.									
N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMECLATURA	TIPO DE PROCESO	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	CARTA FIANZA		
8	"CONSTRUCCION Y CREACION DE SALIDA PARA ELECTRICIDAD Y FUERZA: SALIDA DE TECHO (CENTROS), SALIDA DE PARED (BRAQUETES) CON PVC, SALIDA PARA REFLECTORES 500 W, SALIDA PARA TOMACORRIENTE BIPOLAR DOBLE CON PUESTA A TIERRA 2 L, POZO A TIERRA".	INVERSIONES LA BANCA S.A.C	CP N° 001/INV.L.BANC A-2011	CONTRATO PRIVADO	S/. 943,100.00	40	NO	SI	NO
						DIAS CALENDARIOS	ADELANTO DIRECTO	FIEL CUMPLIMIENTO	ADELANTO DE MATERIALES

FUENTE: Elaboración propia.

1.3.2. Obras a las que postuló la empresa en el año 2012

Los cuadros abajo detallados muestran la cantidad de obras a las que la empresa Trading Solutions postulo (preparo propuesta técnica y económica para cada una de ellas), en el año 2012, las obras sombreadas fueron a las que logro que se le adjudicara un contrato de ejecución

Cuadro 3.3: Obras a las que se postuló. Enero a Mayo - 2012

CUADRO DE OBRAS POSTULADAS - TRADING SOLUTIONS S.A. (ENERO - DICIEMBRE/2012)									
MES: ENERO (01) - AÑO: 2012 (12)/ TRADING SOLUTIONS S.A.									
N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMECLATURA	TIPO DE PROCESO	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	CARTA FIANZA		
1	"MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA VIAL DE LA CALLE PRINCIPAL DE LOS AA.HH. CRISTO SALVADOR, JESUS DE NAZARET, VILLA PARAISO TERRENAL, GUSTAVO MONHE LLONA Y VILLA GUSTAVO".	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHARACATO	ADS N° 002-2012/MDCH	ADJUDICACION DIRECTA SELECTIVA	S/. 1,185,986.96	90	SI	SI	SI
						DIAS CALENDARIOS	ADELANTO DIRECTO	FIEL CUMPLIMIENTO	ADELANTO DE MATERIALES
MES: FEBRERO (02) - AÑO: 2012 (12)/ TRADING SOLUTIONS S.A.									
N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMECLATURA	TIPO DE PROCESO	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	CARTA FIANZA		
2	ADQUISICION ASFALTO LIQUIDO RC 250 PARA LA OBRA MEJORAMIENTO A NIVEL DE CARPETA ASFALTICA EN FRIJO DE LA CARRETERA SIBAYO TUTI, DISTRITO DE SIBAYO CAYLLOMA AREQUIPA.	GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA	AMC N° 657-2012/GRA	ADJUDICACION DE MENOR CUANTIA	S/. 1,907,600.00	60	SI	SI	SI
						DIAS CALENDARIOS	ADELANTO DIRECTO	FIEL CUMPLIMIENTO	ADELANTO DE MATERIALES
MES: MARZO (03) - AÑO: 2012 (12)/ TRADING SOLUTIONS S.A.									
N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMECLATURA	TIPO DE PROCESO	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	CARTA FIANZA		
3	"MEJORAMIENTO VIAL URBANIZACION EL PALACIO 1 ETAPA 8 12 13 7 Y UN PASAJE".	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SACHACA	ADS N° 002-2012/MDS	ADJUDICACION DIRECTA SELECTIVA	S/. 707,314.24	60	NO	SUJETO REMYPE	NO
						DIAS CALENDARIOS	ADELANTO DIRECTO	FIEL CUMPLIMIENTO	ADELANTO DE MATERIALES
MES: ABRIL (04) - AÑO: 2012 (12)/ TRADING SOLUTIONS S.A.									
N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMECLATURA	TIPO DE PROCESO	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	CARTA FIANZA		
4	"MEJORAMIENTO Y EQUIPAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE LA I.E. N° 40211 HREOS DEL PACIFICO DE ISRAEL COMITÉ 06".	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PAUCARPATA	ADS N° 015-2012/MDP	ADJUDICACION DIRECTA SELECTIVA	S/. 605,963.23	121	NO	SI	SI
						DIAS CALENDARIOS	ADELANTO DIRECTO	FIEL CUMPLIMIENTO	ADELANTO DE MATERIALES
MES: MAYO (05) - AÑO: 2012 (12)/ TRADING SOLUTIONS S.A.									
N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMECLATURA	TIPO DE PROCESO	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	CARTA FIANZA		
5	"EJECUCION DE LA OBRA MEJORAMIENTO COMPLEJO DEPORTIVO DEL ROSARIO DEL PT. CERRO VIEJO".	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CERRO COLORADO	ADS N° 011-2012/MDCC	ADJUDICACION DIRECTA SELECTIVA	S/. 860,330.46	65	NO	SUJETO REMYPE	SI
						DIAS CALENDARIOS	ADELANTO DIRECTO	FIEL CUMPLIMIENTO	ADELANTO DE MATERIALES

FUENTE: Elaboración propia.

Cuadro 3.4: Obras a las que se postuló. Junio a Diciembre - 2012

MES: JULIO (07) - AÑO: 2012 (12)/ TRADING SOLUTIONS S.A.									
N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMECLATURA	TIPO DE PROCESO	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	CARTA FIANZA		
6	"MEJORAMIENTO VIAL DEL PASAJE NICOLAS DE PIEROLA".	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SACHACA	ADS N° 021-2012/MDS	ADJUDICACION DIRECTA SELECTIVA	S/. 308,370.30	45	SI	SUJETO REMYPE	SI
						DIAS CALENDARIOS	ADELANTO DIRECTO	FIEL CUMPLIMIENTO	ADELANTO DE MATERIALES
MES: AGOSTO (08) - AÑO: 2012 (12)/ TRADING SOLUTIONS S.A.									
N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMECLATURA	TIPO DE PROCESO	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	CARTA FIANZA		
7	"EJECUCION DE LA OBRA PAVIMENTACION Y OBRAS DE ARTE DE LA VIA QUE INTERCONECTA AL PT DE TIO GRANDE CON EL PT DE ALTO DE AMADOS II ETAPA".	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SACHACA	ADS N° 006-2012/MDCC	ADJUDICACION DIRECTA SELECTIVA	S/. 521,360.78	80	NO	SI	SI
						DIAS CALENDARIOS	ADELANTO DIRECTO	FIEL CUMPLIMIENTO	ADELANTO DE MATERIALES
MES: SEPTIEMBRE (09) - AÑO: 2012 (12)/ TRADING SOLUTIONS S.A.									
N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMECLATURA	TIPO DE PROCESO	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	CARTA FIANZA		
8	REHABILITACION DEL PARQUE DEPORTIVO DE LOS AA.HH VIRGEN DE CHAPI Y LAS PALMERAS	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA JOYA	ADS N° 001-2012/MDLJ	LICITACION PUBLICA	S/. 2,529,840.00	120	SI	SI	SI
						DIAS CALENDARIOS	ADELANTO DIRECTO	FIEL CUMPLIMIENTO	ADELANTO DE MATERIALES
MES: OCTUBRE (10) - AÑO: 2012 (12)/ TRADING SOLUTIONS S.A.									
N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMECLATURA	TIPO DE PROCESO	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	CARTA FIANZA		
9	CREACION CENTRO CIVICO MZ 23 MANZANA 23 LOTE 26 URBANIZACION 15 DE AGOSTO".	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PAUCARPATA	LP N° 002-2012/MDP	LICITACION PUBLICA	S/. 1,909,565.85	180	SI	SI	SI
						DIAS CALENDARIOS	ADELANTO DIRECTO	FIEL CUMPLIMIENTO	ADELANTO DE MATERIALES
MES: NOVIEMBRE (11) - AÑO: 2011 (12)/ TRADING SOLUTIONS S.A.									
N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMECLATURA	TIPO DE PROCESO	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	CARTA FIANZA		
10	"CONSTRUCCION DE ALMACEN , CASETA PARA VIGILANCIA Y ALUMBRADO INTERNO Y EXTERNO, ".	CONSORCIO PAUCARPATA	CP N° 0042/CP-2012.11	CONTRATO PRIVADO	S/. 103,521.91	31	NO	NO	NO
						DIAS CALENDARIOS	ADELANTO DIRECTO	FIEL CUMPLIMIENTO	ADELANTO DE MATERIALES

FUENTE: Elaboración propia.

1.3.3. Utilidad de Obras Ganadas en el año 2011

Después de haber preparado las propuestas técnicas y económicas para cada una de las obras detalladas en el punto 1.3.1, se logró ganar la buena pro de tres obras, las cuales ya fueron ejecutadas al 100%. En los cuadros 3.5, 3.6 y 3.7, de muestra una comparación de la utilidad que se evaluó según el estudio del expediente técnico y la utilidad real que se consiguió al culminar de ejecutar las obras.

Cuadro 3.5: Obra Ganada N° 1 en el año 2011

TRADING SOLUTIONS S.A									
RESUMEN DE OBRAS GANADAS OTORGADAS EN BUENA PRO - TRADING SOLUTIONS S.A- 2011									
N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMECLATURA	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	AMPLIACIONES DE PLAZOS			PLAZO TOTAL APROVADO
						1°	2°	3°	
1	"MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA VIAL DE INGRESO A LA COLINA CIUDAD MAJES-CAYLLOMA".	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MAJES	O B R A ADS N° 052-2011/MDM	S/. 2,380,200.00	120	14	---	---	134
						DIAS CALENDARIOS			DIAS CALENDARIOS
CRONOGRAMA VALORIZADO SEGÚN EXPEDIENTE TECNICO - 100%				UTILIDAD NETA - OBRA EJECUTADA 100%					
* COSTO DIRECTO		S/. 1,593,523.73		* UTILIDAD DEL COSTO DIRECTO (1)		S/. 30,276.95			
* GASTOS GENERALES 10%		S/. 201,711.86		* UTILIDAD DE LOS GASTOS GENERALES (2)		S/. 4,235.95			
* UTILIDAD 11%		S/. 221,883.05		* UTILIDAD 11% (3)		S/. 221,883.05			
* SUB TOTAL		S/. 2,017,118.64		* TOTAL UTILIDAD: (1)+(2)+(3)		S/. 256,395.95			
* IMPUESTO GENERAL A LAS VENTAS (IGV 18%)		S/. 363,081.36		* JORNALAS FUERA DE PLAZO DE EJECUCION (-)		S/. 9,660.00			
* PRESUPUESTO TOTAL		S/. 2,380,200.00		* UTILIDAD NETA OBRA: ADS. 052-2011/MDM		S/. 246,735.95 ←			

FUENTE: Elaboración propia.

En la obra ganada N° 1 en el año 2011, se estimaba una utilidad del 11% que representa 221,883.05 nuevos soles, sin embargo se puede obtener una mayor utilidad si se ahorra en los **costos directos**, (es decir comprar los materiales e insumos a un precio menor del que se haya valorizado en el expediente técnico aprobado) y en **gastos generales** (salario de ingenieros, alquiler de oficinas, etc).

La utilidad neta real de la obra en mención fue de 246,736.95 nuevos soles, sin embargo, la empresa tuvo un retraso de 14 días calendarios que representan una penalidad de 9,660.00 nuevos soles, monto que la empresa dejó de percibir por no tener una buena planificación y control en la ejecución de la obra.

Cuadro 3.6: Obra Ganada N° 2 en el año 2011

TRADING SOLUTIONS S.A									
RESUMEN DE OBRAS GANADAS OTORGADAS EN BUENA PRO - TRADING SOLUTIONS S.A- 2011									
N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMECLATURA	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	AMPLIACIONES DE PLAZOS			PLAZO TOTAL APROVADO
						1°	2°	3°	
2	"CONSTRUCCION DEL CENTRO CIVICO DE LA MUNICIAPALIDAD DE YURA II ETAPA (PLAZA Y OTROS)".	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE YURA	O B R A LP N° 001-2011/MDY	S/. 2,202,032.62	120	21	12	---	153
						DIAS CALENDARIOS			DIAS CALENDARIOS
CRONOGRAMA VALORIZADO SEGÚN EXPEDIENTE TECNICO - 100%				UTILIDAD NETA - OBRA EJECUTADA 100%					
* COSTO DIRECTO		S/. 1,474,242.18		* UTILIDAD DEL COSTO DIRECTO (1)		S/. 92,877.26			
* GASTOS GENERALES 9%		S/. 167,951.64		* UTILIDAD DE LOS GASTOS GENERALES (2)		S/. 11,924.57			
* UTILIDAD 12%		S/. 223,935.52		* UTILIDAD 12% (3)		S/. 223,935.52			
* SUB TOTAL		S/. 1,866,129.34		* TOTAL UTILIDAD: (1)+(2)+(3)		S/. 328,737.34			
* IMPUESTO GENERAL A LAS VENTAS (IGV 18%)		S/. 335,903.28		* JORNALAS FUERA DE PLAZO DE EJECUCION (-)		S/. 22,770.00			
* PRESUPUESTO TOTAL		S/. 2,202,032.62		* UTILIDAD NETA OBRA: ADS. 052-2011/MDM		S/. 305,967.34 ←			

FUENTE: Elaboración propia.

En la obra ganada N° 2 en el año 2011, se estimaba una utilidad del 12% que representa 223,935.52 nuevos soles, sin embargo se puede obtener una mayor

utilidad si se ahorra en los **costos directos**, (es decir comprar los materiales e insumos a un precio menor del que se haya valorizado en el expediente técnico aprobado) y en **gastos generales** (salario de ingenieros, alquiler de oficinas, etc).

La utilidad neta real de la obra en mención fue de 305,967.34 nuevos soles, sin embargo, la empresa tuvo un retraso de 33 días calendarios que representan una penalidad de 22,770.00 nuevos soles, monto que la empresa dejó de percibir por no tener una buena planificación y control en la ejecución de la obra.

Cuadro 3.7: Obra Ganada N° 3 en el año 2011							
TRADING SOLUTIONS S.A							
RESUMEN DE OBRAS GANADAS OTORGADAS EN BUENA PRO - TRADING SOLUTIONS S.A- 2011							
N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMECLATURA	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	AMPLIACIONES DE PLAZOS	PLAZO TOTAL APROVADO
3	"CONSTRUCCION Y CREACION DE SALIDA PARA ELECTRICIDAD Y FUERZA: SALIDA DE TECHO (CENTROS), SALIDA DE PARED (BRAQUETES) CON PVC, SALIDA PARA REFLECTORES 500 W, SALIDA PARA TOMACORRIENTE BIPOLAR DOBLE CON PUESTA A TIERRA 2 L, POZO A TIERRA".	INVERSIONES LA BANCA S.A.C	O B R A CP N° 001/INV.L.BANCA- 2011	S/. 943,100.00	40	--- --- ---	40
					DIAS CALENDARIOS	DIAS CALENDARIOS	DIAS CALENDARIOS
CRONOGRAMA VALORIZADO SEGÚN EXPEDIENTE TECNICO - 100%				UTILIDAD NETA - OBRA EJECUTADA 100%			
* COSTO DIRECTO	S/. 631,397.46	* UTILIDAD DEL COSTO DIRECTO	(1)	S/. 25,255.90			
* GASTOS GENERALES 7%	S/. 71,931.36	* UTILIDAD DE LOS GASTOS GENERALES	(2)	S/. 8,631.76			
* UTILIDAD 15%	S/. 95,908.47	* UTILIDAD 15%	(3)	S/. 95,908.47			
* SUB TOTAL	S/. 799,237.29	* TOTAL UTILIDAD: (1)+(2)+(3)		S/. 129,796.14			
* IMPUESTO GENERAL A LAS VENTAS (IGV 18%)	S/. 143,862.71	* JORNAL FUERA DE PLAZO DE EJECUCION (-)		S/. 0.00			
* PRESUPUESTO TOTAL	S/. 943,100.00	* UTILIDAD NETA OBRA: CP. 1/INV.L.BANCA-2011		S/. 129,796.14	←		

FUENTE: Elaboración propia.

En la obra ganada N° 3 en el año 2011, se estimaba una utilidad del 15% que representa 95,908.47 nuevos soles, sin embargo se puede obtener una mayor utilidad si se ahorra en los **costos directos**, (es decir comprar los materiales e insumos a un precio menor del que se haya valorizado en el expediente técnico aprobado) y en **gastos generales** (salario de ingenieros, alquiler de oficinas, etc).

La utilidad neta real de la obra en mención fue de 129,796.14 nuevos soles, en este caso la empresa no tuvo que asumir ninguna penalidad ya que culminó de ejecutar la obra en el tiempo indicado.

1.3.4. Utilidad de Obras Ganadas en el año 2012

Después de haber preparado las propuestas técnicas y económicas para cada una de las obras detalladas en el punto 1.3.2, se logró ganar la buena pro de cuatro

obras, las cuales ya fueron ejecutadas al 100%. En los cuadros 3.8, 3.9, 3.10 y 3.11, de muestra una comparación de la utilidad que se debió percibir según el del expediente técnico y la utilidad real que se consiguió al culminar de ejecutar las obras.

Cuadro 3.8: Obras Ganadas N° 1 en el año 2012									
TRADING SOLUTIONS S.A									
RESUMEN DE OBRAS GANADAS OTORGADAS EN BUENA PRO - TRADING SOLUTIONS S.A- 2012									
N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMECLATURA	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	AMPLIACIONES DE PLAZOS			PLAZO TOTAL APROVADO
						1*	2*	3*	
1	MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA VIAL DE LA CALLE PRINCIPAL DE LOS AA.HH. CRISTO SALVADOR, JESUS DE NAZARET, VILLA PARAISO TERRENAL, GUSTAVO MONHE LLONA Y VILLA GUSTAVO.	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHARACATO	O B R A ADS N° 002-2012/MDCH	S/. 1,185,986.96	90	22	4	...	116
					DIAS CALENDARIOS	DIAS CALENDARIOS			DIAS CALENDARIOS
CRONOGRAMA VALORIZADO SEGÚN EXPEDIENTE TECNICO - 100%					UTILIDAD NETA - OBRA EJECUTADA 100%				
* COSTO DIRECTO		S/. 763,856.01			* UTILIDAD DEL COSTO DIRECTO (1)		S/. 60,344.62		
* GASTOS GENERALES 13%		S/. 130,659.58			* UTILIDAD DE LOS GASTOS GENERALES (2)		S/. 11,890.02		
* UTILIDAD 11%		S/. 110,558.11			* UTILIDAD 11% (3)		S/. 110,558.11		
* SUB TOTAL		S/. 1,005,073.69			* TOTAL UTILIDAD: (1)+(2)+(3)		S/. 182,792.75		
* IMPUESTO GENERAL A LAS VENTAS (IGV 18%)		S/. 180,913.27			* JORNAL FUERA DE PLAZO DE EJECUCION (-)		S/. 23,140.00		
* PRESUPUESTO TOTAL		S/. 1,185,986.96			* UTILIDAD NETA OBRA: ADS. 002-2012/MDCH		S/. 159,652.75 ←		

FUENTE: Elaboración propia.

En la obra ganada N° 1 en el año 2012, se estimaba una utilidad del 11% que representa 110,558.11 nuevos soles, sin embargo se puede obtener una mayor utilidad si se ahorra en los **costos directos**, (es decir comprar los materiales e insumos a un precio menor del que se haya valorizado en el expediente técnico aprobado) y en **gastos generales** (salario de ingenieros, alquiler de oficinas, etc).

La utilidad neta real de la obra en mención fue de 159,652.75 nuevos soles, sin embargo, la empresa tuvo un retraso de 26 días calendarios que representan una penalidad de 23,140.00 nuevos soles, monto que la empresa dejó de percibir por no tener una buena planificación y control en la ejecución de la obra.

Cuadro 3.9: Obra Ganada N° 2 en el año 2012

TRADING SOLUTIONS S.A										
RESUMEN DE OBRAS GANADAS OTORGADAS EN BUENA PRO - TRADING SOLUTIONS S.A- 2012										
N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	O B R A	NOMECLATURA	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	AMPLIACIONES DE PLAZOS			PLAZO TOTAL APROVADO
							1°	2°	3°	
2	"MEJORAMIENTO Y EQUIPAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE LA I.E. N° 40211 HREOES DEL PACIFICO DE ISRAEL COMITÉ 06".	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PAUCARPATA		ADS N° 015-2012/MDP	S/. 605,963.23	121	20	12	...	153
						DIAS CALENDARIOS	DIAS CALENDARIOS			DIAS CALENDARIOS
CRONOGRAMA VALORIZADO SEGÚN EXPEDIENTE TECNICO - 100%					UTILIDAD NETA - OBRA EJECUTADA 100%					
* COSTO DIRECTO		S/. 390,281.40			* UTILIDAD DEL COSTO DIRECTO (1)		S/. 30,832.23			
* GASTOS GENERALES 10%		S/. 66,758.66			* UTILIDAD DE LOS GASTO GENERALES (2)		S/. 6,075.04			
* UTILIDAD 9%		S/. 56,488.10			* UTILIDAD 9% (3)		S/. 56,488.10			
* SUB TOTAL		S/. 513,528.16			* TOTAL UTILIDAD: (1)+(2)+(3)		S/. 93,395.37			
* IMPUESTO GENERAL A LAS VENTAS (IGV 18%)		S/. 92,435.07			* JORNALES FUERA DE PLAZO DE EJECUCION (-)		S/. 15,680.00			
* PRESUPUESTO TOTAL		S/. 605,963.23			* UTILIDAD NETA OBRA: ADS. 002-2012/MDCH		S/. 77,715.37 ←			

FUENTE: Elaboración propia.

En la obra ganada N° 2 en el año 2012, se estimaba una utilidad del 9% que representa 56,488.10 nuevos soles, sin embargo se puede obtener una mayor utilidad si se ahorra en los **costos directos**, (es decir comprar los materiales e insumos a un precio menor del que se haya valorizado en el expediente técnico aprobado) y en **gastos generales** (salario de ingenieros, alquiler de oficinas, etc).

La utilidad neta real de la obra en mención fue de 77,715.37 nuevos soles, sin embargo, la empresa tuvo un retraso de 32 días calendarios que representan una penalidad de 15,680.00 nuevos soles, monto que la empresa dejo de percibir por no tener un buena planificación y control en la ejecución de la obra.

Cuadro 3.10: Obra Ganada N° 3 en el año 2012

TRADING SOLUTIONS S.A										
RESUMEN DE OBRAS GANADAS OTORGADAS EN BUENA PRO - TRADING SOLUTIONS S.A- 2012										
N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	O B R A	NOMECLATURA	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	AMPLIACIONES DE PLAZOS			PLAZO TOTAL APROVADO
							1°	2°	3°	
3	"MEJORAMIENTO VIAL DEL PASAJE NICOLAS DE PIEROLA".	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SACHACA		ADS N° 021-2012/MDS	S/. 308,370.30	45	15	60
						DIAS CALENDARIOS	DIAS CALENDARIOS			DIAS CALENDARIOS
CRONOGRAMA VALORIZADO SEGÚN EXPEDIENTE TECNICO - 100%					UTILIDAD NETA - OBRA EJECUTADA 100%					
* COSTO DIRECTO		S/. 203,837.99			* UTILIDAD DEL COSTO DIRECTO (1)		S/. 16,103.20			
* GASTOS GENERALES 11%		S/. 28,746.38			* UTILIDAD DE LOS GASTO GENERALES (2)		S/. 2,529.68			
* UTILIDAD 9%		S/. 28,746.38			* UTILIDAD 9% (3)		S/. 28,746.38			
* SUB TOTAL		S/. 261,330.76			* TOTAL UTILIDAD: (1)+(2)+(3)		S/. 47,379.27			
* IMPUESTO GENERAL A LAS VENTAS (IGV 18%)		S/. 47,039.54			* JORNALES FUERA DE PLAZO DE EJECUCION (-)		S/. 7,350.00			
* PRESUPUESTO TOTAL		S/. 308,370.30			* UTILIDAD NETA OBRA: ADS. 002-2012/MDCH		S/. 40,029.27 ←			

FUENTE: Elaboración propia.

En la obra ganada N° 3 en el año 2012, se estimaba una utilidad del 9% que representa 28,746.38 nuevos soles, sin embargo se puede obtener una mayor utilidad si se ahorra en los **costos directos**, (es decir comprar los materiales e insumos a un precio menor del que se haya valorizado en el expediente técnico aprobado) y en **gastos generales** (salario de ingenieros, alquiler de oficinas, etc).

La utilidad neta real de la obra en mención fue de 40,029.27 nuevos soles, sin embargo, la empresa tuvo un retraso de 15 días calendarios que representan una penalidad de 7,350.00 nuevos soles, monto que la empresa dejó de percibir por no tener una buena planificación y control en la ejecución de la obra.

Cuadro 3.11: Obra Ganada N° 4 en el año 2012

TRADING SOLUTIONS S.A									
RESUMEN DE OBRAS GANADAS OTORGADAS EN BUENA PRO - TRADING SOLUTIONS S.A- 2012									
N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMECLATURA	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	AMPLIACIONES DE PLAZOS			PLAZO TOTAL APROVADO
						1°	2°	3°	
4	"CONSTRUCCION DE ALMACEN , CASETA PARA VIGILANCIA Y ALUMBRADO INTERNO Y EXTERNO, "	CONSORCIO PAUCARPATA	O B R A CP N° 0042/CP-2012.11	S/. 103,521.91	31	---	---	---	31
					DIAS CALENDARIOS	DIAS CALENDARIOS			DIAS CALENDARIOS
CRONOGRAMA VALORIZADO SEGÚN EXPEDIENTE TECNICO - 100%					UTILIDAD NETA - OBRA EJECUTADA 100%				
* COSTO DIRECTO		S/. 68,429.74			* UTILIDAD DEL COSTO DIRECTO (1)		S/. 5,405.95		
* GASTOS GENERALES 9%		S/. 7,895.74			* UTILIDAD DE LOS GASTOS GENERALES (2)		S/. 694.83		
* UTILIDAD 13%		S/. 11,404.96			* UTILIDAD 13% (3)		S/. 11,404.96		
* SUB TOTAL		S/. 87,730.43			* TOTAL UTILIDAD: (1)+(2)+(3)		S/. 17,505.73		
* IMPUESTO GENERAL A LAS VENTAS (IGV 18%)		S/. 15,791.48			* JORNALAS FUERA DE PLAZO DE EJECUCION (-)		S/. 0.00		
* PRESUPUESTO TOTAL		S/. 103,521.91			* UTILIDAD NETA OBRA: ADS. 002-2012/MDCH		S/. 17,505.73 ←		

FUENTE: Elaboración propia.

En la obra ganada N° 7 en el año 2012, se estimaba una utilidad del 13% que representa 11,404.96 nuevos soles, sin embargo se puede obtener una mayor utilidad si se ahorra en los **costos directos**, (es decir comprar los materiales e insumos a un precio menor del que se haya valorizado en el expediente técnico aprobado) y en **gastos generales** (salario de ingenieros, alquiler de oficinas, etc).

La utilidad neta real de la obra en mención fue de 17,505.73 nuevos soles, en este caso la empresa no tuvo que asumir ninguna penalidad ya que culminó de ejecutar la obra en el tiempo indicado.

1.3.5. Balance General del año 2011

Cuadro 3.12: Balance General del año 2011			
BALANCE GENERAL			
Al 31 de Diciembre de 2011			
(En nuevos soles)			
ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO	
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>		<u>PASIVO CORRIENTE</u>	
CAJA Y BANCOS	5,566	SOBREGIROS BANCARIOS	35,000
CTAS POR COBRAR COMERCIALES	88,297	CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	48,683
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	36,951	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	62,933
EXISTENCIAS	50,156	PARTE CORRIENTE DEUDA A L. PLAZO	15,646
		TOTAL PASIVO CORRIENTE	162,262
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	180,970	<u>PASIVO NO CORRINETE</u>	
		DEUDAS A LARGO PLAZO	50,000
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>		OTRAS CUENTAS POR PAGAR	40,000
CTAS POR COBRAR A LARGO PLAZO	39,675	PROVISIONES	30,000
NETO DE DEPRECIACION ACUMULADA	291,129	GANCIAS DIFERIDAS	20,000
		TOTAL PASIVO NO CORRINETE	140,000
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	330,804	TOTAL PASIVO	302,262
		<u>PATRIMONIO</u>	
TOTAL ACTIVO	511,774	CAPITAL	194,683
		RESERVAS	5,643
		RESULTADO DEL EJERCICIO	9,186
		TOTAL PATRIMONIO	209,512
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	511,774

FUENTE: Elaboración propia.

- En el balance general de la empresa Trading Solutions del año 2011 se observa un déficit de capital de trabajo pues sus activos corrientes son inferiores al pasivo corriente.
- En consecuencia fácil es inferir que sus relaciones estructurales, son no optimas porque sus activos no corrientes han sido financiados con endeudamiento a largo plazo (pasivo no CTE) pero también con financiamiento a corto plazo (pasivos corrientes) en una buen proporción.
- Financiar compras con activos fijos, con pasivos a corto plazo, significa que la empresa se “ahogara” por la excesiva presión de pagos por activos de planta y equipo, cuyo entorno es como se deduce a largo plazo.
- Sus relaciones de capitales muestran también una situación de palanqueo financiero, un poco distendida, pues observamos que el patrimonio solo ha financiados un 50% del activo fijo, superiores a los pasivos corrientes y capital de trabajo

1.3.6. Balance General del año 2012

Cuadro 3.13: Balance General del año 2012			
BALANCE GENERAL			
Al 31 de Diciembre de 2012			
(En nuevos soles)			
ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO	
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>		<u>PASIVO CORRIENTE</u>	
CAJA Y BANCOS	22,947	SOBREGIROS BANCARIOS	37,000
CTAS POR COBRAR COMERCIALES	116,340	CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	63,563
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	40,642	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	66,645
EXISTENCIAS	81,470	TOTAL PASIVO CORRIENTE	167,208
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	261,399	<u>PASIVO NO CORRINETE</u>	
		DEUDAS A LARGO PLAZO	19,844
		TOTAL PASIVO NO CORRINETE	19,844
		TOTAL PASIVO	187,052
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>		<u>PATRIMONIO</u>	
CTAS POR COBRAR A LARGO PLAZO	42,500	CAPITAL	284,683
NETO DE DEPRECIACION ACUMULADA	279,479	CAPITAL ADICIONAL	80,564
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	321,979	RESERVAS	10,061
		RESULTADO DEL EJERCICIO	21,018
TOTAL ACTIVO	583,378	TOTAL PATRIMONIO	396,326
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	583,378

FUENTE: Elaboración propia.

- En el balance general de la empresa Trading Solutions del año 2012 observamos que la empresa que ha invertido segmentos muy importantes de sus activos en inversiones de planta y equipo, es decir los llamados activos fijos. Puede tratarse de negocios que en su primera etapa requieren de inversiones en inmovilizado de explotación.
- Lo que hay que rescatar es el estudio de las relaciones de capitales, es que este financiamiento se ha hecho con capitales propios y lo que ha faltado, se ha cubierto con endeudamiento de pasivos a largo plazo e incluso el activo corriente se ha financiado con parte del pasivo a largo plazo.
- El comentario va por el lado de expresar que esta es la forma correcta de financiar, inversiones en planta y equipo, siguiendo una gradación, esto es:
- Primero se financia con recursos propios. Si estos no alcanzan, se financia con pasivos a largo plazo y preferentemente con líneas de crédito otorgadas por la banca de fomento.
- Finalmente observamos que los activos corrientes, son superiores a los pasivos corrientes logrando un capital de trabajo neto.

1.3.7. Análisis vertical y horizontal del Balance General de los años 2011 - 2012.

Cuadro 3.14: Análisis vertical y horizontal del Balance General para el año 2011 - 2012

BALANCE GENERAL						
Al 31 de Diciembre de 2012 y 2011						
(En nuevos soles)						
	AL 2012.12.31	ANALISIS	AL 2011.12.31	ANALISIS	ANALISIS HORIZONTAL	
	ACTUALIZADO	VERTICAL	REEXPRESADO	VERTICAL	IMPORTE	%
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
CAJA Y BANCOS	22,947	3.93	5,566	1.09	17,381	312.27
CTAS POR COBRAR COMERCIALES	116,340	19.94	88,297	17.25	28,043	31.76
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	40,642	6.97	36,951	7.22	3,691	9.99
EXISTENCIAS	81,470	13.97	50,156	9.80	31,314	62.43
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	261,399	44.81	180,970	35.36	80,429	44.44
ACTIVO NO CORRIENTE						
CTAS POR COBRAR A LARGO PLAZO	42,500	7.29	39,675	7.75	2,825	7.12
NETO DE DEPRECIACION ACUMULADA	279,479	47.91	291,129	56.89	(11,650)	(4.00)
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	321,979	55.19	330,804	64.64	(8,825)	(2.67)
TOTAL ACTIVO	583,378	100.00	511,774	100.00	71,604	13.99
PASIVO Y PATRIMONIO						
PASIVO CORRIENTE						
SOBREGIROS BANCARIOS	37,000	6.34	35,000	6.84	2,000	5.71
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	63,563	10.90	48,683	9.51	14,880	30.57
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	66,645	11.42	62,933	12.30	3,712	5.90
PARTE CORRIENTE DEUDA A L. PLAZO			15,646	3.06	(15,646)	(100.00)
TOTAL PASIVO CORRIENTE	167,208	28.66	162,262	31.71	4,946	3.05
PASIVO NO CORRINETE						
DEUDAS A LARGO PLAZO	19,844	3.40	50,000	9.77	(30,156)	(60.31)
OTRAS CUENTAS POR PAGAR			40,000	7.82		
PROVISIONES			30,000	5.86		
GANCIAS DIFERIDAS			20,000	3.91		
TOTALPASIVO NO CORRINETE	19,844	3.40	140,000	27.36	(120,156)	(85.83)
TOTAL PASIVO	187,052	32.06	302,262	59.06	(115,210)	(38.12)
PATRIMONIO						
CAPITAL	284,683	48.80	194,683	38.04	90,000	46.23
CAPITAL ADICIONAL	80,564	13.81				
RESERVAS	10,061	1.72	5,643	1.10	4,418	78.29
RESULTADO DEL EJERCICIO	21,018	3.60	9,186	1.79	11,832	128.80
TOTAL PATRIMONIO	396,326	67.94	209,512	40.94	186,814	89.17
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	583,378	100.00	511,774	100.00	71,604	13.99

FUENTE: Elaboración propia.

- Al 31-12-2012 la empresa Trading Solutions tiene una inversión total de 583,378.00 nuevos soles, de los cuales el 44.81% son activos corrientes y el 55.19% son activos no corrientes; mientras que en el año anterior la inversión total fue de 511,774.00 nuevos soles, correspondiendo el 35.36% a activos corrientes y el 65.64% a activos no corrientes, tal como se puede apreciar en

el cuadro N° 3.14; en consecuencia la inversión total se ha incrementado en 71,604.00 nuevos soles, lo que representa un aumento del 13.99% con respecto al periodo anterior.

- Para el año 2012 el capital de trabajo es positivo en 94,191.00 nuevos soles, por lo que la empresa podrá afrontar oportunamente sus obligaciones a corto plazo. Sin embargo para el año 2011 a pesar que el capital de trabajo también es positivo, solo representa 18,708.00 nuevos soles, sin embargo igual la empresa podrá afrontar oportunamente sus obligaciones a corto plazo.
- Así mismo, se puede observar que la partida más relevante de la inversión total del año 2012 es el activo fijo, cuyo importe es de 279,479.00, que equivale al 47.91% de la inversión total. Es importante señalar que esta partida ha tenido un decremento de 11,650.00 nuevos soles, representando esto un decrecimiento del 4% con respecto al año anterior.
- Las obligaciones corrientes a corto plazo solo se incrementaron en 4,946.00 nuevos soles, representando un aumento de las deudas en 3.05% con respecto al periodo anterior; mientras que las obligaciones corrientes a largo plazo tuvieron un decremento de 120,156.00 nuevos soles, que representa una disminución de las deudas a largo plazo en 85.83%. Esta disminución de la deuda a largo plazo se debió a que hubo un incremento del patrimonio de 186,814.00 nuevos soles que representa el 89.17%, ya que se amortizo gran parte de la deuda con este incremento y a la vez no se requirió la compra de ninguna maquinaria ni equipo.

1.4. IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA JAPONESA 5S

Si bien es cierto todo cambio de pensamiento en una organización, conlleva una serie de beneficios, pero a su vez puede traer una serie de tropiezos y resistencia al cambio. La práctica de implementación de las 5s no puede estar exenta de esta resistencia, debido a que es una práctica de *kaizen* y para ello se requiere un cambio de mentalidad tanto para la alta dirección de cualquier empresa, como del operario o personal directamente involucrado con el desarrollo de las actividades.

1.4.1. Inducción al personal

Previo a implementar un método, se preparó una inducción al personal de las actividades que se realizarán, dejando clara la participación de cada persona indicándoles que su desempeño en la aplicación de las técnicas es fundamental.

Cuadro 3.15: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES								
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PREVIAS A LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5S								
ACTIVIDADES	Escala de tiempo en semanas							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Inducción al personal de las actividades a realizar.								
Declaración de la misión y visión de la empresa.								
Talleres grupales con el personal involucrado.								
Charlas sobre 5s's.								

FUENTE: Elaboración propia.

1.4.2. Declaración de la misión, visión de la empresa.

En estos tiempos toda empresa posee una misión y una visión determinada, pero la mayoría de los trabajadores no se encuentran identificados con estas declaraciones, así que un buen paso será realizar una adecuada declaración de la misión y la visión de la empresa.

En coordinación con la gerencia se agregó en el reverso del carné de identificación la misión y visión de la empresa.

Cuadro 3.16: REVERSO DEL CARNET DE IDENTIFICACIÓN.
<u>TRADING SOLUTIONS S.A</u>
<p>Misión: Consolidarnos como una empresa constructora comprometida con sus clientes, en el fiel cumplimiento de los contratos adjudicados, aportando ingeniería de valor que contribuya al desarrollo de la industria de la construcción peruana, la innovación urbanística y medio ambiente en nuestras ciudades.</p>
<p>Visión: Ser reconocida por la capacidad de innovación con altos niveles de rentabilidad y productividad. Siendo la satisfacción y la lealtad de nuestros clientes una activa preocupación de todos los integrantes de nuestra empresa.</p>

1.4.3. Talleres grupales con el personal involucrado

Se ejecutaron talleres motivacionales al personal, sobre temas diversos que ayudaron a preparar el ambiente previo al lanzamiento de las 5s.

Los temas tratados fueron: Trabajo en equipo, liderazgo, motivación, comunicación, estructura, toma de decisiones, calidad, manejo de conflictos, servicio entre otros. En estos talleres se puede utilizar la técnica participativa, realizando varias actividades, como dinámicas en las cuales el empleado se sienta motivado y de esta manera pueda involucrarse con más ánimo en cada taller.

Estos temas fueron un preámbulo a las 5S ya que ayudaron al empleado a tener una mayor identificación con conceptos que están relacionados con las 5S.

1.4.4. Charlas sobre el método japonés 5S.

Ya preparado el camino y con la introducción de algunos conceptos, se buscó que el personal se sienta identificado con la misión y visión de la empresa, y con se buscó un buen inicio de comunicación en vía tanto vertical como horizontal.

Estas charlas deben informaron los orígenes de las 5s, los pasos que se deben seguir, la importancia que tendrá el trabajador para el buen desarrollo de las actividades. Siendo la principal guía para los trabajadores el Manual 5S, (Anexo N° 5) elaborado y entregado a los trabajadores para su estudio diario.

1.4.4.1. Como aplicar *seiri*

Como se mencionó en el capítulo 1, el propósito del *seiri* o clasificar significa retirar de los puestos de trabajo todos los elementos que no son necesarios para el trabajo cotidiano. Los elementos necesarios se deben mantener cerca de la acción, mientras que los innecesarios se deben retirar del sitio o eliminar.

a. Clasificación y codificación documental física y virtual.

- Expedientes técnicos.
- CVs de profesionales.
- CV de la empresa

- CVs de las empresas a consorciarse
- Documentos de las características de maquinaria y equipos
- Folletos

b. Implementación tarjetas rojas

El formato de las tarjetas rojas fue definido por los mismos trabajadores y tiene un diseño de fácil lectura, comprensión y utilización.

Grafico N° 3.8: TARJETA ROJA

TARJETA ROJA	
Fecha: _____	Numero: _____
Área: _____	
Nombre del elemento: _____	
Cantidad: _____	
Disposición:	
Transferir	<input type="checkbox"/>
Eliminar	<input type="checkbox"/>
Inspeccionar	<input type="checkbox"/>
Comentarios:	

FUENTE: Elaboración propia.

Con la implementación de la primera S se dio inicio a la separación de los elementos, herramientas o maquinarias necesarias de las innecesarias colocándoles las tarjetas rojas a estas últimas.

Luego se procedió a transportar los elementos con tarjetas al espacio asignado para su almacenamiento o desecho.

Es necesario preparar un informe donde se registre y se informe el avance de las acciones planificadas, como las que se han implantado y los beneficios aportados. Se elaboró un formato que sirvió de informe para registrar las actividades logradas. El gerente fue el encargado de informar a todos los trabajadores sobre el avance del proceso en la primera S.

- d) Indicador de CVs de profesionales.
- e) Indicador de maquinaria y equipos

Grafico N° 3.10: CODIFICACION DE ACUERDO A COLORES	
Indicador	Color
a	Verde
b	Azul
c	rojo
d	amarillo
e	celeste

FUENTE: Elaboración propia.

1.4.4.3. Como aplicar SEISO (limpiar)

Como se tiene un área libre de elementos innecesarios y debidamente ordenada, el siguiente paso del *kaizen*, que es denominado *seiso* que implica la limpieza del lugar del trabajo. Se llevo a cabo tres tipos de limpieza:

- a) **Limpieza Diaria.** De escritorios, estanterías, fotocopiadora, plotter, entre otros.
- b) **Limpieza con Inspección:** esta limpieza consiste en realizar un correcto mantenimiento a los archivadores, equipos y máquinas, se deberá limpiar. Esta limpieza se llevará a cabo una vez a la semana.
- c) **Limpieza con Mantenimiento:** esta limpieza consiste en que una vez que alguien descubre un defecto o algún maltrato o posible pérdida de información de documentos por la antigüedad que se le tiene, debe darse al responsable de ese material, equipo o máquina para que haga la reparación o mejora correspondiente.

1.4.4.4. Como aplicar SEIKETSU (estandarizar)

La cuarta S no es una actividad sino una condición o estado estandarizado en cierto momento del tiempo, por lo tanto se designó un responsable de supervise las actividades con respecto al mantenimiento de las condiciones de las tres primeras S.

Lo importante en esta S es mantener constantemente el estado de orden, limpieza e higiene en el sitio de trabajo.

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

1.4.4.5. Como aplicar SHITSUKE (disciplina)

Como se mencionó en el capítulo 1, shitsuke o disciplina significa convertir en hábito el empleo y utilización de los métodos establecidos y estandarizados para la limpieza en el lugar de trabajo. Se podrá obtener los beneficios alcanzados con las primeras S por largo tiempo si se logra crear un ambiente de respeto a las normas y estándares establecidos, para lograr este respeto, es necesario vigilar la manera como se están llevando a cabo dichas prácticas determinando si se han estado conduciendo bien o no y donde están las debilidades.

a. Cinco minutos S

Esta actividad cubre todas las 5S en donde, el término “5 minutos 5S” es una referencia de tiempo.

Lo esencial de estas reuniones diarias es hacer un breve resumen de las actividades que se lograron hacer y de aquellas que no fue posible alcanzar su cumplimiento el día anterior para mantener las tres primeras S. Esta reunión deberá ser breve, deberá tratar de analizar todos los puntos que se consideren necesarios y se deberá exigir la presencia de la mayor cantidad de involucrados posibles.

b. Definición de las Patrullas 5S

Las patrullas 5S se establecieron como parte de la promoción de las 5S las mismas que realizarán inspecciones una vez por semana y estarán conformados por tres personas en cada semana para así mantener un criterio externo de cómo se está desarrollando la metodología.

c. Elaboración de Herramientas de Promoción

La función de las herramientas de promoción 5S que se utilizaron en el departamento de obras y presupuestos deberá cumplir la necesidad de educar a cada uno de los trabajadores sobre las 5S, además de convertirse en un hábito en todos los empleados. El gráfico 3.11 presenta un listado de las herramientas de promoción 5S que se utilizaron.

Gráfico N° 3.11: HERRAMIENTAS DE PROMOCION

N°	Herram. De promoción	Descripción	Frecuencia	Efectos
1	Eslóganes 5S	Los eslóganes 5S pueden mostrarse en paneles e insignias	2 a 4 veces al año	Esto promueve el conocimiento de las 5S
2	Botones e insignias 5S	Botones e insignias pueden llevarse sobre el pecho o mangas	2 a 4 veces al año	Igual que en caso anterior
3	Mapas 5S	Los mapas 5S aclaran las áreas asignadas a personas responsables de mantener las condiciones 5S	continua	Esto promueve la adherencia a la implantación de las 5S
4	Programas 5S	Estos son programas detallados que indican quién es responsable de actividades 5S específicas y en qué días	continua	Igual que en caso anterior
5	Tarjetas de tareas	Estas tarjetas circulan entre personas para recordar que es su turno en el programa 5S	continua	Igual que en caso anterior
6	Cuadros de ciclos de tareas 5S	Estos cuadros contienen una lista exhaustiva de tareas 5S y facilitan la asignación de ciclos de tiempo para trabajos 5S	continua	Ayuda a evitar olvidos en las tareas 5S
7	Boletines 5S	Boletín dedicado a cuestiones relacionadas con las 5S	1 o 2 veces al año	Difunden información sobre condiciones y actividades 5S
8	Memorándums de mejoras 5S	Memorandums que redactan los directivos con sus comentarios después de visitas de inspección	2 a 4 veces al año	Medio para transmitir comentarios y estímulo de la alta dirección
9	Posters 5S	Estos pósters muestran eslóganes 5S, temas del mes, etc.	1 o 2 veces al año	Amplian y profundizan la implantación de las 5S
10	Exposiciones de fotos 5S	Se muestran las condiciones 5S a través de exhibiciones de fotografías y comentarios	2 a 4 veces al año	Amplian el conocimiento de las condiciones 5S en toda la empresa
11	Pegatinas 5S	Estas pegatinas muestran definiciones y eslóganes 5S	2 a 4 veces al año	Esto amplía y profundiza la implantación de las 5S
12	Pequeños letreros 5S	Estos letreros pequeños muestran definiciones y eslóganes 5S	semanal	Igual que en caso anterior
13	Artículos sobre 5S	Artículos sobre actividades 5S que se incluyen en el boletín de la empresa	de vez en cuando	Amplian y profundizan la implantación de las 5S
14	Manuales de bolsillo 5S	Estos manuales tamaño bolsillo contienen definiciones y descripciones relacionadas con 5S	continua	Igual que en caso anterior

CAPITULO IV

1. RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACION DEL MÉTODO 5S EN EL DEPARTAMENTO DE OBRAS Y PRESUPUESTOS DE LA EMPRESA TRADING SOLUTIONS

En este capítulo se presenta los resultados correspondientes a la implementación del Método Japonés 5S en el departamento de obras y presupuestos de la empresa constructora Trading Solutions, a fin de mejorar el clima organizacional que tenía el departamento antes de implementar el método.

Para una mayor comprensión de lo resultados obtenido producto de la implementación del método 5S, el presente capítulo está dividido en seis puntos:

- En el punto 1.1, se muestran los resultados de la encuesta (Anexo N° 3) aplicada al personal que labora en el departamento de obras y presupuestos después de haber implementar el método 5s. En esta parte se busca detallar cuales fueron los resultados que se lograron mejorar respecto a la variable clima organización, según sus cinco indicadores; indicador motivación, comunicación, estructura, liderazgo y servicio.
- En el punto 1.2 se muestran los cuadros que resumen la cantidad de veces que el departamento de obras y presupuestos tuvo que preparar propuestas técnicas y económicas para postular e intentar que se le adjudique la mayor cantidad de contratos de obras en el año 2013.
- En el punto 1.3, se muestra la utilidad de cada una de las obras que la empresa logró que le adjudicara contratos de obras en el año 2013.
- En el punto 1.4, el balance general de la empresa Trading Solutions del año 2013.
- En el punto 1.5, se muestra un análisis vertical o estructural y un análisis horizontal o evolutivo del balance general de la empresa Trading Solutions para los años 2012 - 2013.

- En el punto 1.6, se hace un resumen de los resultados que se dieron en el departamento de obras y presupuestos en cada una de las 5S, después de haber implementado el método.

1.1. Resultados de la encuesta después de implementar el Método 5s.

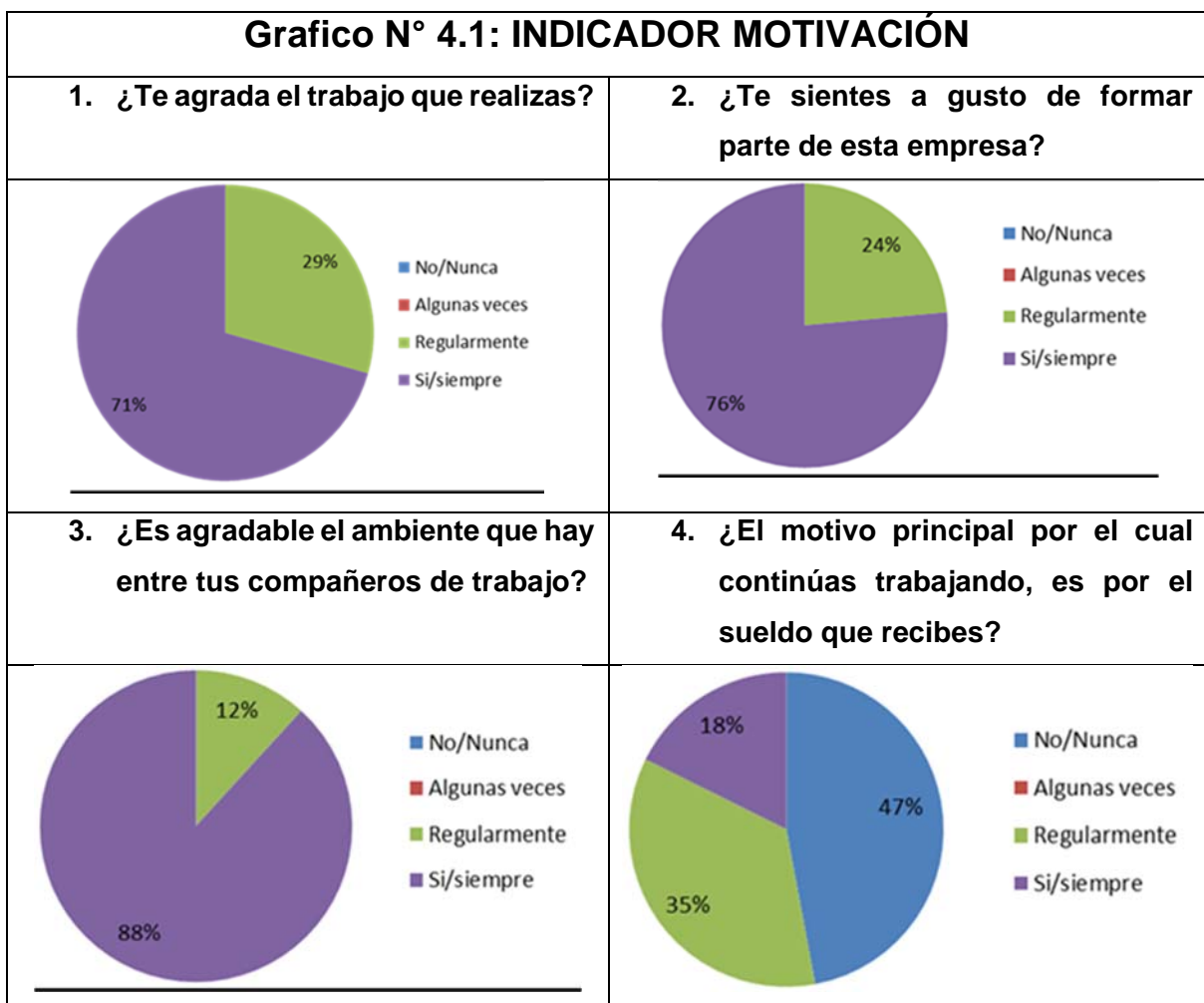
Después de haber implementado el método 5s, se volvió a realizar la misma encuesta anónima que se utilizó en el capítulo anterior a los trabajadores del departamento de obras y presupuestos de la empresa constructora Trading Solutions, que fue dividida para un mejor estudio en cinco indicadores, motivación, comunicación, estructura, liderazgo y servicio.

1.1.1. Indicador Motivación

En el grafico N° 4.1 Factor Motivación, se encontrara gráficos circulares con los resultados de las primeras 9 preguntas hechas a los trabajadores. En las que se concluye lo siguiente:

- En la pregunta N° 1, se preguntó a los trabajadores si les agrada el trabajo que realizan, el 71% de los trabajadores respondió que sí/siempre y el 29% respondió regularmente.
- En la pregunta N° 2, se preguntó a los trabajadores si se sienten a gusto de formar parte de la empresa, el 76% de los trabajadores respondió que sí/siempre y el 24% respondió regularmente.
- En la pregunta N° 3, se preguntó a los trabajadores si es agradable el ambiente que hay entre sus compañeros, el 88% de los trabajadores respondió que sí/siempre, 12% respondió regularmente.
- En la pregunta N° 4, se preguntó a los trabajadores si consideran que el motivo principal por el cual continúan trabajando es por el sueldo que reciben, el 18% de los trabajadores respondió que sí/siempre, 35% respondió regularmente, y el 47% respondió que no/nunca.
- En la pregunta N° 5 se preguntó a los trabajadores si consideran que se les da un trabajo justo y el 76% respondió que sí/siempre y 24% respondió regularmente.

- En la pregunta N° 6 se preguntó a los trabajadores si consideran que son estimados entre sus compañeros, el 59% respondió que sí/siempre y el 41% respondió regularmente.
- En la pregunta N° 7 se preguntó a los trabajadores si es reconocido su esfuerzo al hacer su trabajo, el 53% respondió que sí/siempre y el 47% respondió regularmente.
- En la pregunta N° 8 se preguntó a los trabajadores si se esfuerzan por recibir un mejor sueldo, el 88% respondió que sí/siempre y el 12% respondió regularmente.
- En la pregunta N° 9 se preguntó a los trabajadores si tienen la oportunidad de ganar un mejor sueldo, el 59% respondió que sí/siempre y el 41% respondió regularmente.



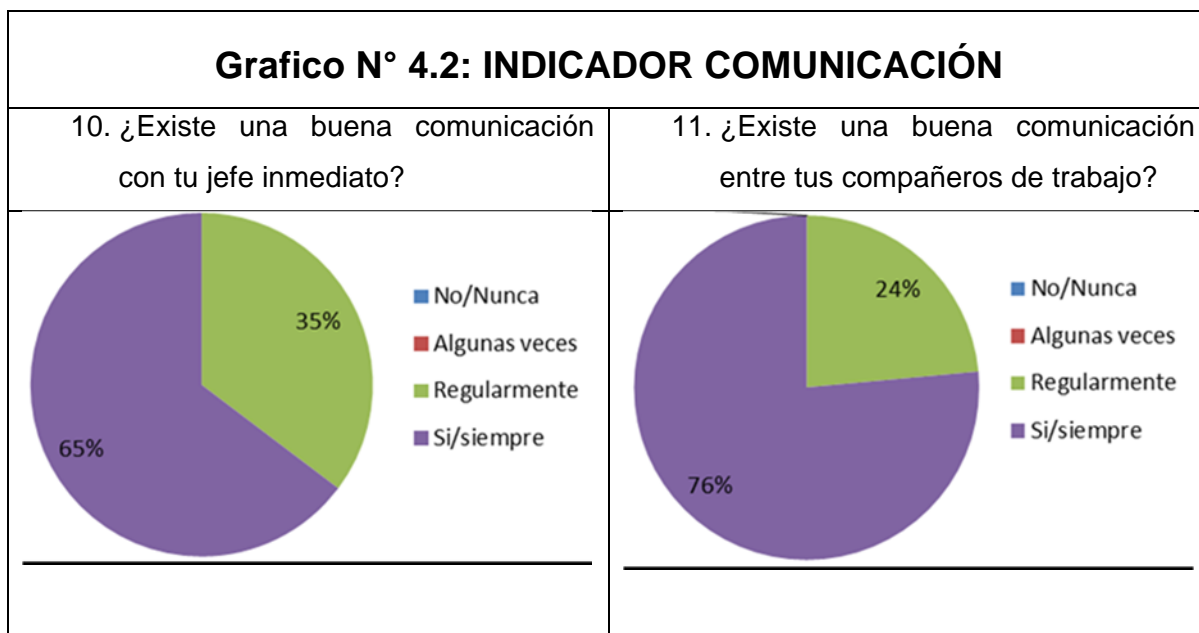
<p>5. ¿Consideras que se te da un trabajo justo?</p>	<p>6. ¿Eres estimado entre tus compañeros de trabajo?</p>
<p>7. ¿Es reconocido tu esfuerzo al hacer tu trabajo?</p>	<p>8. ¿Te esfuerzas para recibir un mejor sueldo?</p>
<p>9. ¿Tienes la oportunidad de ganar un mejor sueldo?</p>	
<p>FUENTE: Elaboración propia.</p>	

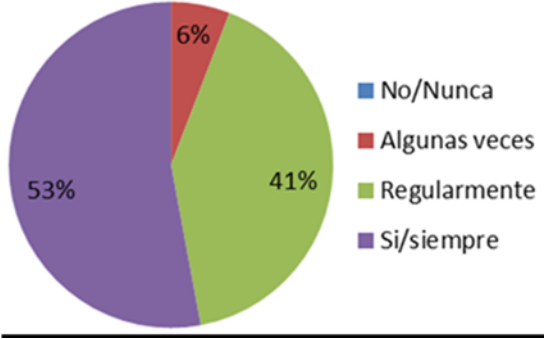
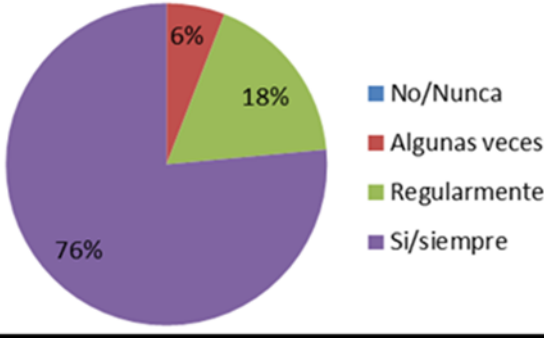
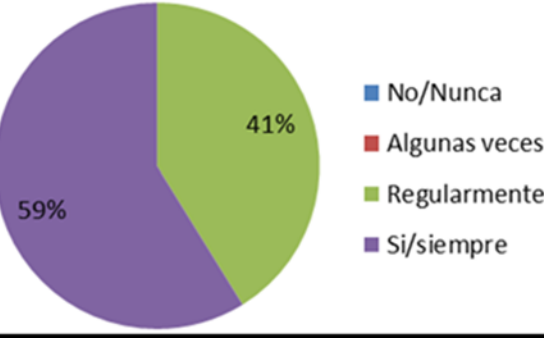
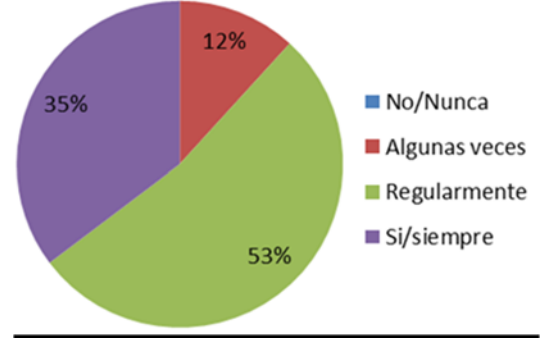
1.1.2. Indicador Comunicación

En el grafico N° 4.2 Factor Comunicación, se encuentran seis gráficos circulares con los resultados de la encuestas hechas a los trabajadores. En las que se concluye lo siguiente:

- En la pregunta N° 10, se preguntó a los trabajadores si existe una buena comunicación con su jefe inmediato, el 65% respondió que sí/siempre y el 35% respondió regularmente.

- En la pregunta N° 11, se preguntó a los trabajadores si existe una buena comunicación entre sus compañeros, el 76% respondió que sí/siempre y el 24% respondió regularmente.
- En la pregunta N° 12, se preguntó a los trabajadores si acostumbran comunicarle a su jefe inmediato sus ideas o sugerencias respecto al trabajo que realizan, el 53% respondió que sí/siempre, el 41% respondió regularmente y solo el 6% respondió algunas veces.
- En la pregunta N° 13, se preguntó a los trabajadores si se les comunica oportunamente los cambios de las decisiones que toma su jefe inmediato, el 76% respondió que sí/siempre, el 18% respondió regularmente y el 6% respondió algunas veces.
- En la pregunta N° 14, se preguntó a los trabajadores si están de acuerdo en la forma en que se resuelven los problemas que surgen en el trabajo, el 59% de los trabajadores respondió sí/siempre y el 41% respondió regularmente.
- En la pregunta N° 15, se preguntó a los trabajadores si dan su opinión cuando no están de acuerdo con alguna orden, el 35% respondió que sí/siempre, el 53% respondió regularmente y el 12% respondió algunas veces.



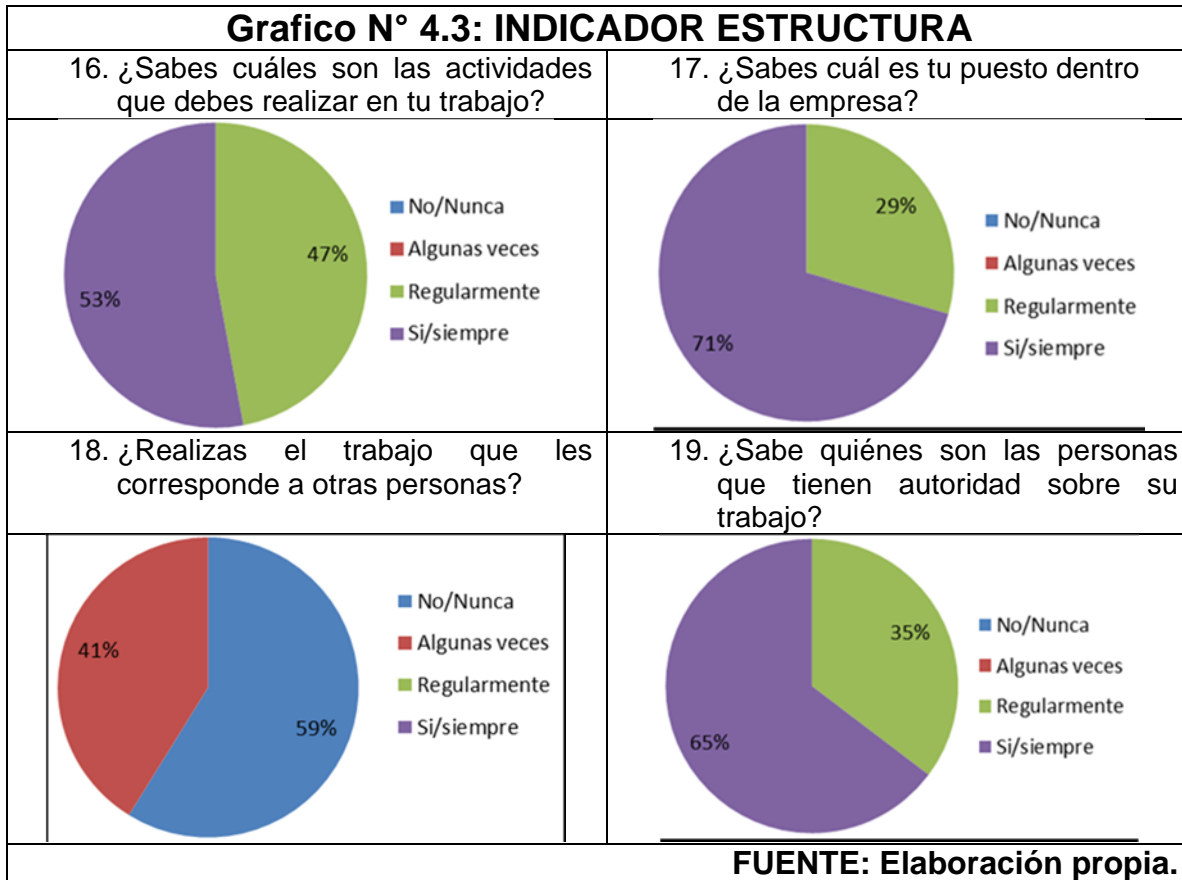
<p>12. ¿Acostumbra comunicarle al jefe inmediato tus ideas o sugerencias respecto al trabajo que realizas?</p>	<p>13. ¿Se te comunica oportunamente los cambios de las decisiones de tu jefe inmediato?</p>																				
 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No/Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Algunas veces</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Regularmente</td> <td>41%</td> </tr> <tr> <td>Si/siempre</td> <td>53%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	No/Nunca	0%	Algunas veces	6%	Regularmente	41%	Si/siempre	53%	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No/Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Algunas veces</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Regularmente</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>Si/siempre</td> <td>76%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	No/Nunca	0%	Algunas veces	6%	Regularmente	18%	Si/siempre	76%
Respuesta	Porcentaje																				
No/Nunca	0%																				
Algunas veces	6%																				
Regularmente	41%																				
Si/siempre	53%																				
Respuesta	Porcentaje																				
No/Nunca	0%																				
Algunas veces	6%																				
Regularmente	18%																				
Si/siempre	76%																				
<p>14. ¿Estás de acuerdo en la forma en que se resuelven los problemas que surgen en el trabajo?</p>	<p>15. Cuando no estás de acuerdo con alguna orden, ¿das tu opinión?</p>																				
 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No/Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Algunas veces</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Regularmente</td> <td>41%</td> </tr> <tr> <td>Si/siempre</td> <td>59%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	No/Nunca	0%	Algunas veces	0%	Regularmente	41%	Si/siempre	59%	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No/Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Algunas veces</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Regularmente</td> <td>53%</td> </tr> <tr> <td>Si/siempre</td> <td>35%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	No/Nunca	0%	Algunas veces	12%	Regularmente	53%	Si/siempre	35%
Respuesta	Porcentaje																				
No/Nunca	0%																				
Algunas veces	0%																				
Regularmente	41%																				
Si/siempre	59%																				
Respuesta	Porcentaje																				
No/Nunca	0%																				
Algunas veces	12%																				
Regularmente	53%																				
Si/siempre	35%																				
<p style="text-align: right;">FUENTE: Elaboración propia.</p>																					

1.1.3. Indicador Estructura

En el grafico N° 4.3 Factor Estructura, se muestran cuatro gráficos circulares con los resultados de la encuestas hechas a los trabajadores. En las que se concluye lo siguiente:

- En la pregunta N° 16, se preguntó a los trabajadores si saben cuáles son las actividades que deben realizar en su trabajo, el 53% respondió que sí/siempre y el 47% respondió regularmente.
- En la pregunta N° 17, se preguntó a los trabajadores si saben cuáles es su puesto dentro de la empresa, el 71% respondió que sí/siempre y el 29% respondió regularmente.

- En la pregunta N° 18, se preguntó a los trabajadores si realizan el trabajo que le corresponde a otras personas, el 41% respondió algunas veces y el 59% respondió que no/nunca.
- En la pregunta N° 19, se preguntó a los trabajadores si sabe quiénes son las personas que tienen autoridad sobre su trabajo, el 65% respondió que sí/siempre y el 35% respondió regularmente.

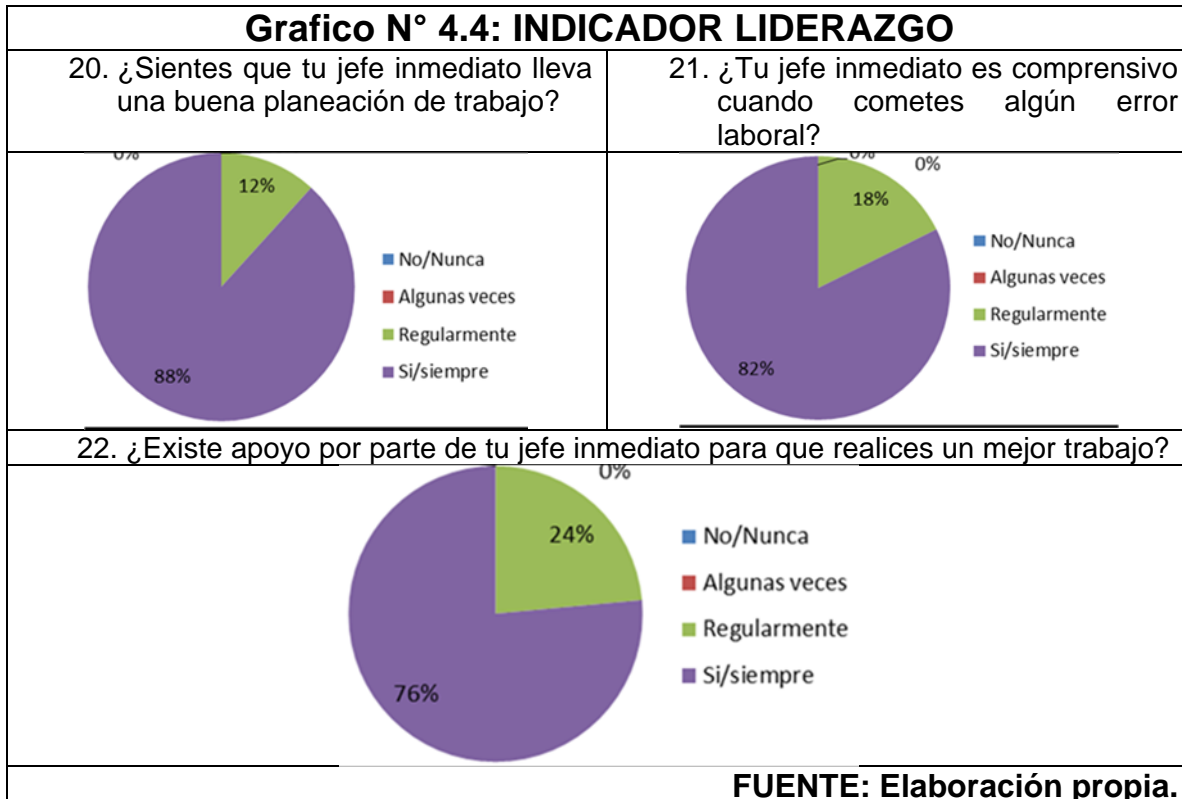


1.1.4. Indicador Liderazgo

En el grafico N° 4.4 Factor Liderazgo, se muestran tres gráficos circulares con los resultados de la encuestas hechas a los trabajadores. En las que se concluye lo siguiente:

- En la pregunta N° 20, se preguntó a los trabajadores si sienten que su jefe inmediato lleva una buena planeación de trabajo, el 88% respondió que sí/siempre y el 12% respondió regularmente.

- En la pregunta N° 21, se preguntó a los trabajadores si su jefe inmediato es comprensivo cuando cometen algún error laboral, el 82% respondió que sí/siempre y el 18% respondió regularmente.
- En la pregunta N° 22, se preguntó a los trabajadores si existe apoyo por parte de su jefe inmediato para que realicen su trabajo, el 76% respondió que sí/siempre y el 24% respondió regularmente.

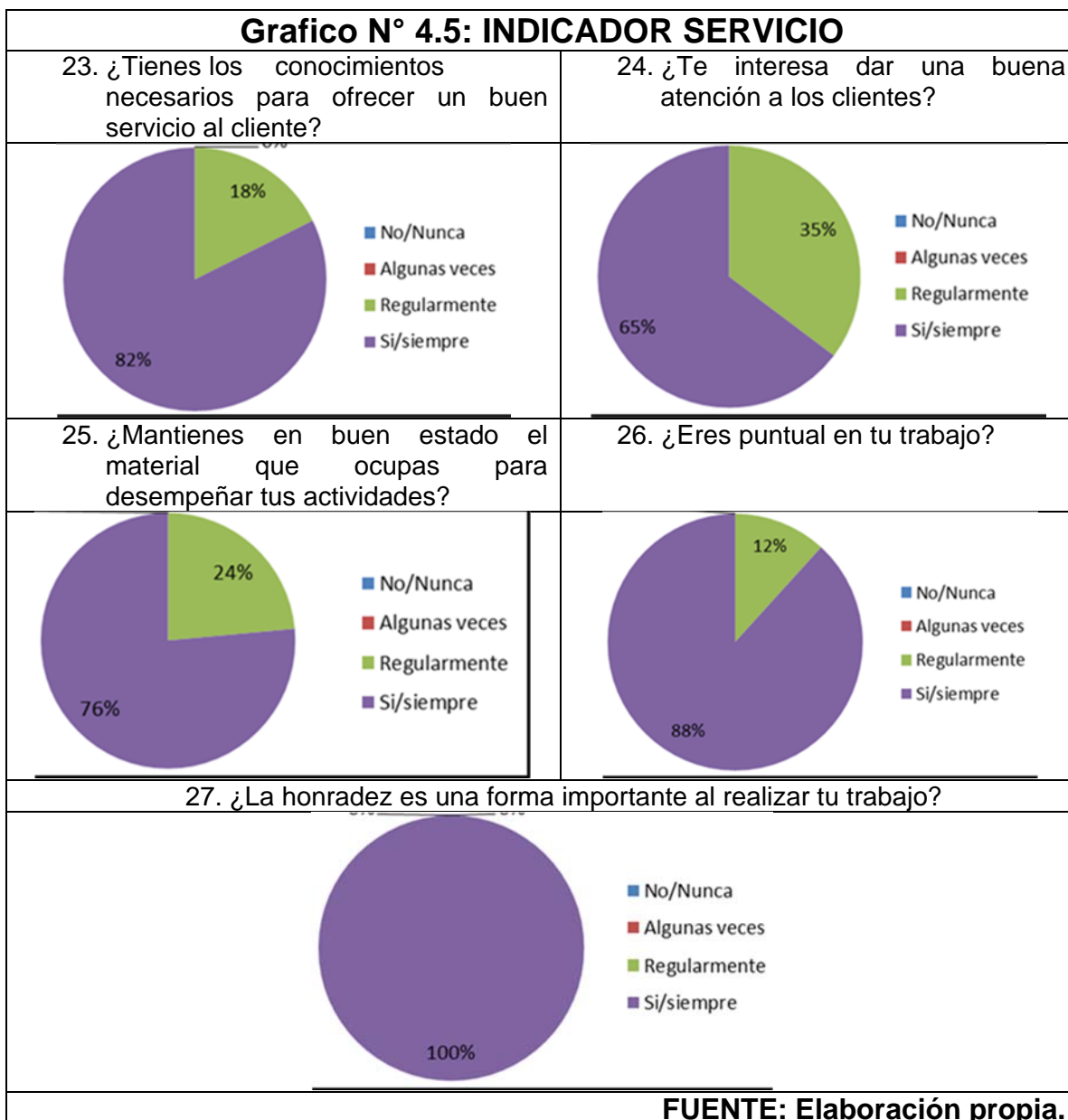


1.1.5. Indicador Servicio

En el grafico N° 4.5 Factor Servicio, se muestran cinco gráficos circulares con los resultados de la encuestas hechas a los trabajadores. En las que se concluye lo siguiente:

- En la pregunta N° 23, se preguntó a los trabajadores si tienen los conocimientos necesarios para ofrecer un buen servicio al cliente, el 82% respondió que sí/siempre y el 18% respondió regularmente.
- En la pregunta N° 24, se preguntó a los trabajadores si les interesa dar una buena atención a los clientes, el 65% respondió que sí/siempre y el 35% respondió regularmente.

- En la pregunta N° 25, se preguntó a los trabajadores si mantienen en buen estado el material que ocupan para desempeñar sus actividades, el 76% respondió que sí/siempre y el 24% respondió regularmente.
- En la pregunta N° 26, se preguntó a los trabajadores si son puntuales en su trabajo, el 88% respondió que sí/siempre y el 12% respondió regularmente.
- En la pregunta N° 27, se preguntó a los trabajadores si la honradez es una forma importante al realizar su trabajo, el 100% de trabajadores respondió que sí/siempre.



1.2. Obras a las que postuló la empresa en el año 2013

Cuadro 4.1: Obras a las que se postuló - Enero y Febrero – 2013

MES: ENERO (01) - AÑO: 2013 (13)/ TRADING SOLUTIONS S.A.									
N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMECLATURA	TIPO DE PROCESO	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	CARTA FIANZA		
1	"CONSTRUCCION, IMPLEMENTACION Y EQUIPAMIENTO DE SEIS TANQUES DE RESERVOIRIO CON REDES DE DISTRIBUCION".	ASOCIACION SEMINARIO BAUTISTA MACEDONIA	CP N 0015-001-102013	CONTRATO PRIVADO	S/. 3,681,119.65	150	SI	SI	SI
						DIAS CALENDARIOS	ADELANTO DIRECTO	FIEL CUMPLIMIENTO	ADELANTO DE MATERIALES
2	"MEJORAMIENTO DE COMPLEJO DEPORTIVO."	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA JOYA	ADP N° 001-2013/MDLJ	ADJUDICACION DIRECTA PUBLICA	S/. 958,784.68	35	NO	SI	SI
						DIAS CALENDARIOS	ADELANTO DIRECTO	FIEL CUMPLIMIENTO	ADELANTO DE MATERIALES
MES: FEBRERO (02) - AÑO: 2013 (13)/ TRADING SOLUTIONS S.A.									
N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMECLATURA	TIPO DE PROCESO	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	CARTA FIANZA		
3	"MEJORAMIENTO DE UN MURO DE CONTENCIÓN EN EL JIRON NRO. 01 EN LA ASOCIACION DE VIVIENDA HERMOSA CAMPIÑA ECOLOGICA DE HUASACACHE - II ETAPA".	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JACOBO HUNTER	ADS N° 0011-2013/MDJH	ADJUDICACION DIRECTA SELECTIVA	S/. 621,265.68	60	NO	SUJETO REMYPE	SI
						DIAS CALENDARIOS	ADELANTO DIRECTO	FIEL CUMPLIMIENTO	ADELANTO DE MATERIALES

FUENTE: Elaboración propia.

En el cuadro 4.1 se observa que de las 3 obras que el departamento de obras y presupuestos preparo tanto la propuesta técnica como económica, entre los meses de Enero y Febrero, logro que se le adjudicara a la empresa un contrato de obra.

Cuadro 4.2: Obras a las que se postuló – Marzo – 2013

MES: MARZO (03) - AÑO: 2013 (13)/ TRADING SOLUTIONS S.A.										
N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMECLATURA	TIPO DE PROCESO	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	CARTA FIANZA			
4	"ITEM I MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE DRENAJE PLUVIAL EN LA INTERSECCION DE LA CALLE CORTADERAS CON LA CALLE TUPAC AMARU FRENTE AL P.J. JOSE OLAYA ZONA B".	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CAYMA	ADP N° 001-2013/MDC	ADJUDICACION DIRECTA PUBLICA	S/. 32,510.18	30	NO	SUJETO REMYPE	SI	
						DIAS CALENDARIOS				
						"ITEM II MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE DRENAJE PLUVIAL EN LA INTERSECCION DEL JIRON N°01 P.J. RAFAEL BELAUNDE".				30
										DIAS CALENDARIOS
						"ITEM III MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE DRENAJE PLUVIAL EN LA INTERSECCION DE LA CALLE N° 05 Y JIRON N° 02 P.J. RAFAEL BELAUNDE".				30
										DIAS CALENDARIOS
						"ITEM IV MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE DRENAJE PLUVIAL DEL COMPLEJO DEPORTIVO SAN MARTIN DE PORRES- CAYMA".				30
DIAS CALENDARIOS										
"ITEM V MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE DRENAJE PLUVIAL DE LA AV. PRINCIPAL DEL P.J. SOL DE ORO EN EL LIMITE CON SEÑOR DE HUANCA".	20									
	DIAS CALENDARIOS									
"ITEM VI MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE DRENAJE PLUVIAL DE LA AV. PRINCIPAL DEL P.J SOL DE ORO EN EL LIMITE CON SEÑOR DE HUANCA".	25									
	DIAS CALENDARIOS									
"ITEM VII MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE DRENAJE PLUVIAL EN LA INTERSECCION DE LOS PASAJES 13-14 CON LA 13-15 DEL SECTOR XII DEAN VALDIVIA".	30									
	DIAS CALENDARIOS									
5	"MEJORAMIENTO DE LA CARRETERA A NIVEL DE PERFILADO Y RECONFORMACION DE PLATAFORMA SONDOR TAMBO MARAICASA TONCO DISTRITO DE QUICACHA".	MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CARAVELI	ADS N° 004-2013/MMPC	ADJUDICACION DIRECTA SELECTIVA	S/. 688,544.89	60	SI	SI	SI	
						DIAS CALENDARIOS	ADELANTO DIRECTO	FIEL CUMPLIMIENTO	ADELANTO DE MATERIALES	

FUENTE: Elaboración propia.

En el cuadro 4.2 se observa que de las 2 obras que el departamento de obras y presupuestos preparo, tanto la propuesta técnica como económica, en el mes de Marzo, logro que se le adjudicara a la empresa un contrato de obra, el mismo que a su vez integra siete Ítems, de un valor referencial diferente para cada una de ellos y con una ejecución y administración de obra independiente para cada uno de los ítems arriba señalados.

Cuadro 4.3: Obras a las que se postuló – de Abril a Julio – 2013

MES: ABRIL (04) - AÑO: 2013 (13)/ TRADING SOLUTIONS S.A.									
N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMECLATURA	TIPO DE PROCESO	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	CARTA FIANZA		
6	"MEJORAMIENTO VIAL DE LA CALLE CARTAGENA, CALLE LA HABANA Y LA CALLE JERUSALEN DEL PUEBLO JOVEN HUNTER, DISTRITO DE JACOBO HUNTER - I ETAPA".	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JACOBO HUNTER	AMC N° 037-2013/MDJH	ADJUDICACION MENOR CUANTIA	S/. 333,415.32	35	NO	SI	NO
						DIAS CALENDARIOS	ADELANTO DIRECTO	FIEL CUMPLIMIENTO	ADELANTO DE MATERIALES
MES: MAYO (05) - AÑO: 2013 (13)/ TRADING SOLUTIONS S.A.									
N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMECLATURA	TIPO DE PROCESO	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	CARTA FIANZA		
7	"CONSTRUCCION DE GRADAS Y TECHO PARA ASCENSO AL 03 NIVEL A Y EQUIPAMIENTO DE TANQUE DE AGUA CON BOMBA PARA AGUA DE 1 HP".	OSIRIS ASOCIADOS S.A	CONTRATO S.0013-2013/OA	CONTRATO PRIVADO	S/. 91,050.50	26	NO	NO	NO
						DIAS CALENDARIOS	POR ADELANTO		
MES: JUNIO (06) - AÑO: 2013 (13)/ TRADING SOLUTIONS S.A.									
N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMECLATURA	TIPO DE PROCESO	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	CARTA FIANZA		
8	"CONTRATACION DE UNA CONSULTORIA PARA LA EJECUCION DE OBRA MANTENIMIENTO Y RESTAURACION DEL MONUMENTO AL AGUA, DISTRITO DE MAJES PROVINCIA DE CAYLLOMA, AREQUIPA".	MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAYLLOMA - CHIVAY	ADS N° 001-2013/CE/MPC	ADJUDICACION DIRECTA SELECTIVA	S/. 491,479.82	60	SI	SUJETO REMYPE	SI
						DIAS CALENDARIOS	ADELANTO DIRECTO	FIEL CUMPLIMIENTO	ADELANTO DE MATERIALES
MES: JULIO (07) - AÑO: 2013 (13)/ TRADING SOLUTIONS S.A.									
N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMECLATURA	TIPO DE PROCESO	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	CARTA FIANZA		
9	"MEJORAMIENTO DEL INGRESO DEL DISTRITO DE SOCABAYA 1 Y 2 CUADRA DE LA AV. SOCABAYA Y ZONAS ALEDAÑAS DEL DISTRITO DE SOCABAYA".	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SOCABAYA	ADP N° 003-2013/MDS	ADJUDICACION DIRECTA PUBLICA	S/. 1,109,127.14	120	SI	SI	SI
						DIAS CALENDARIOS	ADELANTO DIRECTO	FIEL CUMPLIMIENTO	ADELANTO DE MATERIALES

FUENTE: Elaboración propia.

En el cuadro 4.3 se observa que de las 4 obras que el departamento de obras y presupuestos preparo tanto la propuesta técnica como económica, entre los meses de Abril y Julio, logro que se le adjudicara a la empresa un contrato de obra privado.

Cuadro 4.4: Obras a las que se postuló – de Agosto a Octubre – 2013

MES: AGOSTO (08) - AÑO: 2013 (13)/ TRADING SOLUTIONS S.A.									
N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMECLATURA	TIPO DE PROCESO	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	CARTA FIANZA		
10	"MEJORAMIENTO DE LA TRANSITABILIDAD VEHICULAR Y PEATONAL SAN ISIDRO SECTOR II".	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA JOYA	LP N° 001-2013/MDDJ	LICITACION PUBLICA	S/. 2,425,879.94	90	SI	SI	SI
						DIAS CALENDARIOS	ADELANTO DIRECTO	FIEL CUMPLIMIENTO	ADELANTO DE MATERIALES
11	CREACION DEL AREA VERDE Y OBRAS COMPLEMENTARIAS EN MZ. 47 (PRIMA) ZONA A CALLE FRANCISCO BOLOGNESI DEL PP.JJ MIGUEL GRAU".	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PAUCARPATA	ADS N° 012-2013/MDP	ADJUDICACION DIRECTA SELECTIVA	S/. 716,811.81	120	NO	SI	SI
						DIAS CALENDARIOS	ADELANTO DIRECTO	FIEL CUMPLIMIENTO	ADELANTO DE MATERIALES
MES: SEPTIEMBRE (09) - AÑO: 2013 (13)/ TRADING SOLUTIONS S.A.									
N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMECLATURA	TIPO DE PROCESO	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	CARTA FIANZA		
12	"REHABILITACION VIAL DE LA CALLE ROSAPATA".	MUNICIPALIDAD DE MARIANO MELGAR	ADS N° 004-2013/MDMM	ADJUDICACION DIRECTA SELECTIVA	S/. 519,648.27	75	SI	SUJETO REMYPE	SI
						DIAS CALENDARIOS	ADELANTO DIRECTO	FIEL CUMPLIMIENTO	ADELANTO DE MATERIALES
MES: OCTUBRE (10) - AÑO: 2013 (13)/ TRADING SOLUTIONS S.A.									
N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMECLATURA	TIPO DE PROCESO	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	CARTA FIANZA		
13	"EJECUCION DE OBRA MEJORAMIENTO DEL INGRESO LA SEDE MIRAFLORES SEDAPAR S.A Y OTROS".	SEDAPAR	AMC N° 044-2013/SEDAPAR	ADJUDICACION DE MENOR CUANTIA	S/. 274,873.47	23	NO	SI	NO
						DIAS CALENDARIOS	ADELANTO DIRECTO	FIEL CUMPLIMIENTO	ADELANTO DE MATERIALES

FUENTE: Elaboración propia.

En el cuadro 4.4 se observa que de las 4 obras que el departamento de obras y presupuestos preparo tanto la propuesta técnica como económica, entre los meses de Agosto y Octubre, logro que se le adjudicara a la empresa dos contrato de obra.

Cuadro 4.5: Obras a las que se postuló- Noviembre y Diciembre – 2013

MES: NOVIEMBRE (11) - AÑO: 2013 (13)/ TRADING SOLUTIONS S.A.									
N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMECLATURA	TIPO DE PROCESO	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	CARTA FIANZA		
14	"OBRA CREACION DE LOSA MULTIDEPORTIVA EN EL ASENTAMIENTO C2 CP BELLO HORIZONTE".	MUNICIPALIDAD DE MAJES - VILLA EL PEDREGAL	ADS N° 029-2013/CEP/AD/MDM	ADJUDICACION DIRECTA SELECTIVA	S/. 428,859.74	95	NO	SI	SI
						DIAS CALENDARIOS	ADELANTO DIRECTO	FIEL CUMPLIMIENTO	ADELANTO DE MATERIALES
MES: DICIEMBRE (12) - AÑO: 2013 (13)/ TRADING SOLUTIONS S.A.									
N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMECLATURA	TIPO DE PROCESO	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	CARTA FIANZA		
15	"SEPARACION DE AMBIENTES PARA OFICINAS Y CABLEADO PARA DISTRIBUCION DE ENERGIA".	OSIRIS ASOCIADOS S.A	CONTRATO O.004-2013/OA	CONTRATO PRIVADO	S/. 91,397.01	23	NO	NO	NO
						DIAS CALENDARIOS	POR ADELANTO		
16	"MEJORAMIENTO DE LA TRANSITABILIDAD PEATONAL Y VEHICULAR EN LA AV. VIDARRAZAGA Y AV. THOMAS SILES TRAMOS AV. LOS INCAS A LA AV. REPUBLICA DE VENEZUELA, EN EL DISTRITO Y PROVINCIA DE AREQUIPA".	MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA	EXO N° 002-2013/MDLJ	EXONERACIONES	S/. 2,461,653.14	180	SI	SI	SI
						DIAS CALENDARIOS	ADELANTO DIRECTO	FIEL CUMPLIMIENTO	ADELANTO DE MATERIALES

FUENTE: Elaboración propia.

En el cuadro 4.5 se observa que de las 3 obras que el departamento de obras y presupuestos preparo tanto la propuesta técnica como económica, entre los meses de Noviembre y Diciembre, logro que se le adjudicara a la empresa un contrato de obra privado.

1.3. Utilidad de las obras ganadas en el año 2013

En el año 2011 que se logró ganar 3 obras, en el año 2012 se logro ganar y ejecutar 4 obras y en el 2013 se logró ganar la buena pro de 6 obras, las cuales ya fueron ejecutadas al 100%.

En los cuadros 4.6, 4.7, 4.8, 4.9, 4.10 y 4.11, se muestra una comparación de la utilidad que se percibiría según el expediente técnico aprobado y la utilidad real que se consiguió al culminar de ejecutar las obras.

Cuadro 4.6: Obra Ganada N° 1 en el año 2013									
N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMECLATURA	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	AMPLIACIONES DE PLAZOS			PLAZO TOTAL APROVADO
						1°	2°	3°	
1	"CONSTRUCCION, IMPLEMENTACION Y EQUIPAMIENTO DE SEIS TANQUES DE RESERVORIO CON REDES DE DISTRIBUCION".	ASOCIACION SEMINARIO BAUTISTA MACEDONIA	O B R A CP N 0015-001- 102013	S/. 3,681,119.65	150	9	159
					DIAS CALENDARIOS	DIAS CALENDARIOS	DIAS CALENDARIOS	DIAS CALENDARIOS	
CRONOGRAMA VALORIZADO SEGÚN EXPEDIENTE TECNICO - 100%					UTILIDAD NETA - OBRA EJECUTADA 100%				
* COSTO DIRECTO		S/. 2,277,302.83			* UTILIDAD DEL COSTO DIRECTO (1)		S/. 227,730.28		
* GASTOS GENERALES 10%		S/. 311,959.29			* UTILIDAD DE LOS GASTO GENERALES (2)		S/. 30,883.97		
* UTILIDAD 17%		S/. 530,330.80			* UTILIDAD 17% (3)		S/. 530,330.80		
* SUB TOTAL		S/. 3,119,592.92			* TOTAL UTILIDAD: (1)+(2)+(3)		S/. 788,945.05		
* IMPUESTO GENERAL A LAS VENTAS (IGV 18%)		S/. 561,526.73			* JORNALES FUERA DE PLAZO DE EJECUCION (-)		S/. 8,910.00		
* PRESUPUESTO TOTAL		S/. 3,681,119.65			* UTILIDAD NETA OBRA: ADS. 002-2012/MDCH		S/. 780,035.05 ←		

FUENTE: Elaboración propia.

En la obra ganada N° 1 en el año 2013, se estimaba una utilidad del 17% que representa 530,330.80 nuevos soles, sin embargo se puede obtener una mayor utilidad si se ahorra en los **costos directos**, (es decir comprar los materiales e insumos a un precio menor del que se haya valorizado en el expediente técnico aprobado) y en **gastos generales** (salario de ingenieros, alquiler de oficinas, etc).

La utilidad neta real de la obra en mención fue de 780,035.05 nuevos soles, sin embargo, la empresa tuvo un retraso de 9 días calendarios que representan una penalidad de 8,910.00 nuevos soles, monto que la empresa dejo de percibir por no tener un buena planificación y control en la ejecución de la obra.

Cuadro 4.7: Obra Ganada N° 2 en el año 2013

N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMECLATURA	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	AMPLIACIONES DE PLAZOS	PLAZO TOTAL APROVADO	
2	"ITEM I MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE DRENAJE PLUVIAL EN LA INTERSECCION DE LA CALLE CORTADERAS CON LA CALLE TUPAC AMARU FRENTE AL P.J. JOSE OLAYA ZONA B".	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CAYMA	S E R V I C I O	ADP N° 001-2013/MDC	S/. 32,510.18	30	30	
	DIAS CALENDARIOS					DIAS CALENDARIOS		
	"ITEM II MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE DRENAJE PLUVIAL EN LA INTERSECCION DEL JIRON N°01 P.J. RAFAEL BELAUNDE".				S/. 61,741.01	30	4	34
	DIAS CALENDARIOS						DIAS CALENDARIOS	
	"ITEM III MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE DRENAJE PLUVIAL EN LA INTERSECCION DE LA CALLE N° 05 Y JIRON N° 02 P.J. RAFAEL BELAUNDE".				S/. 132,088.42	30	...	30
	DIAS CALENDARIOS						DIAS CALENDARIOS	
	"ITEM IV MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE DRENAJE PLUVIAL DEL COMPLEJO DEPORTIVO SAN MARTIN DE PORRES".				S/. 60,124.15	30	...	30
	DIAS CALENDARIOS						DIAS CALENDARIOS	
"ITEM V MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE DRENAJE PLUVIAL DE LA AV. PRINCIPAL DEL P.J. SOL DE ORO EN EL LIMITE CON SEÑOR DE HUANCA".	S/. 118,071.23	20	...	20				
DIAS CALENDARIOS			DIAS CALENDARIOS					
"ITEM VI MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE DRENAJE PLUVIAL DE LA AV. PRINCIPAL DEL P.J. SOL DE ORO EN EL LIMITE CON SEÑOR DE HUANCA".	S/. 119,392.01	25	...	25				
DIAS CALENDARIOS			DIAS CALENDARIOS					
"ITEM VII MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE DRENAJE PLUVIAL EN LA INTERSECCION DE LOS PASAJES 13-14 CON LA 13-15 DEL SECTOR XII DEAN VALDIVIA".	S/. 44,797.26	30	3	33				
DIAS CALENDARIOS			DIAS CALENDARIOS					
				S/. 568,724.26				

CRONOGRAMA VALORIZADO SEGÚN EXPEDIENTE TECNICO - 100%	
* COSTO DIRECTO	S/. 390,395.47
* GASTOS GENERALES 10%	S/. 48,196.97
* UTILIDAD 9%	S/. 43,377.27
* SUB TOTAL	S/. 481,969.71
* IMPUESTO GENERAL A LAS VENTAS (IGV 18%)	S/. 86,754.55
* PRESUPUESTO TOTAL	S/. 568,724.26

UTILIDAD NETA - OBRA EJECUTADA 100%	
* UTILIDAD DEL COSTO DIRECTO (1)	S/. 31,231.64
* UTILIDAD DE LOS GASTOS GENERALES (2)	S/. 4,771.50
* UTILIDAD 9% (3)	S/. 43,377.27
* TOTAL UTILIDAD: (1)+(2)+(3)	S/. 79,380.41
* JORNAL FUERA DE PLAZO DE EJECUCION (-)	S/. 3,430.00
* UTILIDAD NETA OBRA: ADS. 002-2012/MDCH	S/. 75,950.41

FUENTE: Elaboración propia.

En la obra ganada N° 2 en el año 2013, se estimaba una utilidad del 9% que representa 43,377.27 nuevos soles, sin embargo se puede obtener una mayor utilidad si se ahorra en los **costos directos**, (es decir comprar los materiales e insumos a un precio menor del que se haya valorizado en el expediente técnico aprobado) y en **gastos generales** (salario de ingenieros, alquiler de oficinas, etc).

La utilidad neta real de la obra en mención fue de 75,950.41 nuevos soles, sin embargo, la empresa tuvo un retraso de 7 días calendarios que representan una penalidad de 3,430.00 nuevos soles, monto que la empresa dejó de percibir por no tener una buena planificación y control en la ejecución de la obra.

Cuadro 4.8: Obra Ganada N° 3 en el año 2013

N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMECLATURA	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	AMPLIACIONES DE PLAZOS	PLAZO TOTAL APROVADO
3	"CONSTRUCCION DE GRADAS Y TECHO PARA ASCENSO AL 03 NIVEL A Y EQUIPAMIENTO DE TANQUE DE AGUA CON BOMBA PARA AGUA DE 1 HP".	OSIRIS ASOCIADOS S.A	CONTRATO S.0013-2013/OA	S/. 91,050.50	26	26
					DIAS CALENDARIOS	DIAS CALENDARIOS	DIAS CALENDARIOS

CRONOGRAMA VALORIZADO SEGÚN EXPEDIENTE TECNICO - 100%		UTILIDAD NETA - OBRA EJECUTADA 100%	
* COSTO DIRECTO	S/. 57,871.08	* UTILIDAD DEL COSTO DIRECTO (1)	S/. 10,416.79
* GASTOS GENERALES 10%	S/. 7,716.14	* UTILIDAD DE LOS GASTO GENERALES (2)	S/. 1,388.91
* UTILIDAD 15%	S/. 11,574.22	* UTILIDAD 15% (3)	S/. 11,574.22
* SUB TOTAL	S/. 77,161.44	* TOTAL UTILIDAD: (1)+(2)+(3)	S/. 23,379.92
* IMPUESTO GENERAL A LAS VENTAS (IGV 18%)	S/. 13,889.06	* JORNALAS FUERA DE PLAZO DE EJECUCION (-)	S/. 0.00
* PRESUPUESTO TOTAL	S/. 91,050.50	* UTILIDAD NETA OBRA: ADS. 002-2012/MDCH	S/. 23,379.92

←

FUENTE: Elaboración propia.

En la obra ganada N° 3 en el año 2013, se estimaba una utilidad del 15% que representa 11,574.22 nuevos soles, sin embargo se puede obtener una mayor utilidad si se ahorra en los **costos directos**, (es decir comprar los materiales e insumos a un precio menor del que se haya valorizado en el expediente técnico aprobado) y en **gastos generales** (salario de ingenieros, alquiler de oficinas, etc).

La utilidad neta real de la obra en mención fue de 23,379.92 nuevos soles, cabe resaltar que esta obra empezó a ejecutarse en Mayo y después de haber implementado el método 5S, en esta obra la empresa no tuvo que asumir ninguna penalidad ya que culminó de ejecutar la obra en el tiempo indicado.

Cuadro 4.9: Obra Ganada N° 4 en el año 2013

TRADING SOLUTIONS S.A							
RESUMEN DE OBRAS GANADAS OTORGADAS EN BUENA PRO - TRADING SOLUTIONS S.A- 2013							
N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMECLATURA	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	AMPLIACIONES DE PLAZOS	PLAZO TOTAL APROVADO
4	"MEJORAMIENTO DE LA TRANSITABILIDAD VEHICULAR Y PEATONAL SAN ISIDRO SECTOR II".	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA JOYA	LP N° 001-2013/MDDJ	S/. 2,425,879.94	90	2	#¡VALOR!
					DIAS CALENDARIOS	DIAS CALENDARIOS	DIAS CALENDARIOS

CRONOGRAMA VALORIZADO SEGÚN EXPEDIENTE TECNICO - 100%		UTILIDAD NETA - OBRA EJECUTADA 100%	
* COSTO DIRECTO	S/. 1,541,872.84	* UTILIDAD DEL COSTO DIRECTO (1)	S/. 152,645.41
* GASTOS GENERALES 10%	S/. 205,583.05	* UTILIDAD DE LOS GASTO GENERALES (2)	S/. 37,004.95
* UTILIDAD 11%	S/. 308,374.57	* UTILIDAD 11% (3)	S/. 308,374.57
* SUB TOTAL	S/. 2,055,830.46	* TOTAL UTILIDAD: (1)+(2)+(3)	S/. 498,024.93
* IMPUESTO GENERAL A LAS VENTAS (IGV 18%)	S/. 370,049.48	* JORNALAS FUERA DE PLAZO DE EJECUCION (-)	S/. 1,580.00
* PRESUPUESTO TOTAL	S/. 2,425,879.94	* UTILIDAD NETA OBRA: ADS. 002-2012/MDCH	S/. 496,444.93

←

FUENTE: Elaboración propia.

En la obra ganada N° 4 en el año 2013, se estimaba una utilidad del 11% que representa 308,374.57 nuevos soles, sin embargo se puede obtener una mayor utilidad si se ahorra en los **costos directos**, (es decir comprar los materiales e insumos a un precio menor del que se haya valorizado en el expediente técnico aprobado) y en **gastos generales** (salario de ingenieros, alquiler de oficinas, etc).

La utilidad neta real de la obra en mención fue de 490,124.93 nuevos soles, y después de haber implementado el método 5S, en esta obra la empresa tuvo un retraso de 2 días calendarios que representan una penalidad de 1,580.00 nuevos soles.

Cuadro 4.10: Obra Ganada N° 5 en el año 2013

N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMECLATURA	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	AMPLIACIONES DE PLAZOS			PLAZO TOTAL APROVADO
5	"EJECUCION DE OBRA MEJORAMIENTO DEL INGRESO LA SEDE MIRAFLORES SEDAPAR S.A."	SEDAPAR	O B R A AMC N° 044- 2013/SEDAPAR	S/. 274,873.47	23	1	24
					DIAS CALENDARIOS	DIAS CALENDARIOS			DIAS CALENDARIOS
CRONOGRAMA VALORIZADO SEGÚN EXPEDIENTE TECNICO - 100%					UTILIDAD NETA - OBRA EJECUTADA 100%				
* COSTO DIRECTO		S/. 184,025.46			* UTILIDAD DEL COSTO DIRECTO (1)	S/. 42,325.86			
* GASTOS GENERALES 9%		S/. 20,964.93			* UTILIDAD DE LOS GASTO GENERALES (2)	S/. 3,983.34			
* UTILIDAD 12%		S/. 27,953.23			* UTILIDAD 12% (3)	S/. 27,953.23			
* SUB TOTAL		S/. 232,943.62			* TOTAL UTILIDAD: (1)+(2)+(3)	S/. 74,262.43			
* IMPUESTO GENERAL A LAS VENTAS (IGV 18%)		S/. 41,929.85			* JORNALES FUERA DE PLAZO DE EJECUCION (-)	S/. 490.00			
* PRESUPUESTO TOTAL		S/. 274,873.47			* UTILIDAD NETA OBRA: ADS. 002-2012/MDCH	S/. 73,772.43 ←			

FUENTE: Elaboración propia.

En la obra ganada N° 5 en el año 2013, se estimaba una utilidad del 12% que representa 27,953.23 nuevos soles, sin embargo se puede obtener una mayor utilidad si se ahorra en los **costos directos**, (es decir comprar los materiales e insumos a un precio menor del que se haya valorizado en el expediente técnico aprobado) y en **gastos generales** (salario de ingenieros, alquiler de oficinas, etc).

La utilidad neta real de la obra en mención fue de 73,772.43 nuevos soles, y después de haber implementado el método 5S, en esta obra la empresa tuvo un retraso de 1 días calendarios que representan una penalidad de 490.00 nuevos soles.

Cuadro 4.11: Obra Ganada N° 6 en el año 2013

N°	SINTESIS	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMECLATURA	VALOR REFERENCIAL	PLAZO DE EJECUCION	AMPLIACIONES DE PLAZOS			PLAZO TOTAL APROVADO
6	"SEPARACION DE AMBIENTES PARA OFICINAS Y CABLEADO PARA DISTRIBUCION DE ENERGIA".	OSIRIS ASOCIADOS S.A	SERVICIO CONTRATO O.004-2013/OA	S/. 91,397.01	23	23
					DIAS CALENDARIOS	DIAS CALENDARIOS		DIAS CALENDARIOS	
CRONOGRAMA VALORIZADO SEGÚN EXPEDIENTE TECNICO - 100%					UTILIDAD NETA - OBRA EJECUTADA 100%				
* COSTO DIRECTO		S/. 60,414.97		* UTILIDAD DEL COSTO DIRECTO (1)		S/. 13,895.44			
* GASTOS GENERALES 9%		S/. 6,970.96		* UTILIDAD DE LOS GASTOS GENERALES (2)		S/. 1,324.48			
* UTILIDAD 13%		S/. 10,069.16		* UTILIDAD 13% (3)		S/. 10,069.16			
* SUB TOTAL		S/. 77,455.09		* TOTAL UTILIDAD: (1)+(2)+(3)		S/. 25,289.09			
* IMPUESTO GENERAL A LAS VENTAS (IGV 18%)		S/. 13,941.92		* JORNAL FUERA DE PLAZO DE EJECUCION (-)		S/. 0.00			
* PRESUPUESTO TOTAL		S/. 91,397.01		* UTILIDAD NETA OBRA: ADS. 002-2012/MDCH		S/. 25,289.09			←

FUENTE: Elaboración propia.

En la obra ganada N° 6 en el año 2013, se estimaba una utilidad del 13% que representa 10,069.16 nuevos soles, sin embargo se puede obtener una mayor utilidad si se ahorra en los **costos directos**, (es decir comprar los materiales e insumos a un precio menor del que se haya valorizado en el expediente técnico aprobado) y en **gastos generales** (salario de ingenieros, alquiler de oficinas, etc).

La utilidad neta real de la obra en mención fue de 25,289.09 y después de haber implementado el método 5S, en esta obra la empresa no tuvo que asumir ninguna penalidad ya que culminó de ejecutar la obra en el tiempo indicado.

1.4. Balance General de la empresa del año 2013

Cuadro 4.12: Balance General de la empresa en el año 2013			
BALANCE GENERAL			
Al 31 de Diciembre de 2013			
(En nuevos soles)			
ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
CAJA Y BANCOS	121,576	SOBREGIROS BANCARIOS	11,567
CTAS POR COBRAR COMERCIALES	225,110	CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	44,467
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	110,124	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	36,645
EXISTENCIAS	118,262	TOTAL PASIVO CORRIENTE	92,679
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	575,072	PASIVO NO CORRIENTE	
		DEUDAS A LARGO PLAZO	33,000
		TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	33,000
		TOTAL PASIVO	125,679
ACTIVO NO CORRIENTE		PATRIMONIO	
CTAS POR COBRAR A LARGO PLAZO	40,567	CAPITAL	383,135
NETO DE DEPRECIACION ACUMULADA	260,701	CAPITAL ADICIONAL	88,700
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	301,268	RESERVAS	35,323
		RESULTADO DEL EJERCICIO	243,503
TOTAL ACTIVO	876,340	TOTAL PATRIMONIO	750,661
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	876,340

FUENTE: Elaboración propia.

- En el balance general de la empresa Trading Solutions del año 2013 observamos que la empresa muestra, como se puede inferir, que sus relaciones estructurales (activos corrientes y no corrientes) son excelentes, vale decir $2/3$ son corrientes.
- En el análisis de las relaciones de capitales, observamos, que se traduce en que el patrimonio representa las $5/6$ partes del total de los capitales, siendo el monto del pasivo corriente, no significativo.
- Esta situación de la estructura de los capitales, nos indica que prácticamente no hay financiamiento externo, vale decir, no existe una adecuada relación de uso de capitales ajenos.
- La empresa en el año 2013 no maximizó el uso de capital ajeno debido a que uso un mayor palanqueo financiero, que podría traducirse en incrementar los recursos del capital de trabajo y por ende generó mayores utilidades.
- Esta situación que se ve reflejada en el balance general del 2013 es debido a que en este año después de haber implementado el método 5S, se logró mejorar el clima organizacional del departamento de obras y presupuestos lo que permitió que los trabajadores trabajen de forma ordenada, limpia y comprometida.

1.5. Análisis vertical y horizontal del Balance General de la empresa 2012 y 2013

Con el análisis vertical o estructural y el análisis horizontal o evolutivo se busca comparar y analizar los resultados que reflejo el balance general del año 2012 (antes que se implementara el método 5s) y los resultados que reflejo el balance general del año 2013 (después que se implementara el método 5S).

Cuadro 4.13: Análisis vertical y horizontal del Balance General para el año 2012 y 2013

BALANCE GENERAL						
Al 31 de Diciembre de 2013 y 2012						
(En nuevos soles)						
	AL	ANALISIS	AL	ANALISIS	ANALISIS HORIZONTAL	
	2013.12.31	VERTICAL	2012.12.31	VERTICAL	IMPORTE	%
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
CAJA Y BANCOS	121,576	13.87	22,947	3.93	98,629	429.81
CTAS POR COBRAR COMERCIALES	225,110	25.69	116,340	19.94	108,770	93.49
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	110,124	12.57	40,642	6.97	69,482	170.96
EXISTENCIAS	118,262	13.49	81,470	13.97	36,792	45.16
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	575,072	65.62	261,399	44.81	313,673	120.00
ACTIVO NO CORRIENTE						
CTAS POR COBRAR A LARGO PLAZO	40,567	4.63	42,500	7.29	(1,933)	(4.55)
NETO DE DEPRECIACION ACUMULADA	260,701	29.75	279,479	47.91	(18,778)	(6.72)
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	301,268	34.38	321,979	55.19	(20,711)	(6.43)
TOTAL ACTIVO	876,340	100.00	583,378	100.00	292,962	50.22
PASIVO Y PATRIMONIO						
PASIVO CORRIENTE						
SOBREGIROS BANCARIOS	11,567	1.32	37,000	6.34	(25,433)	(68.74)
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	44,467	5.07	63,563	10.90	(19,096)	(30.04)
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	36,645	4.18	66,645	11.42	(30,000)	(45.01)
TOTAL PASIVO CORRIENTE	92,679	10.58	167,208	28.66	(74,529)	(44.57)
PASIVO NO CORRINETE						
DEUDAS A LARGO PLAZO	33,000	3.77	19,844	3.40	13,156	66.30
TOTALPASIVO NO CORRINETE	33,000	3.77	19,844	3.40	13,156	66.30
TOTAL PASIVO	125,679	14.34	187,052	32.06	(61,373)	(32.81)
PATRIMONIO						
CAPITAL	383,135	43.72	284,683	48.80	98,452	34.58
CAPITAL ADICIONAL	88,700	10.12	80,564	13.81	8,136	10.10
RESERVAS	35,323	4.03	10,061	1.72	25,262	251.09
RESULTADO DEL EJERCICIO	243,503	27.79	21,018	3.60	222,485	1,058.55
TOTAL PATRIMONIO	750,661	85.66	396,326	67.94	354,335	89.40
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	876,340	100.00	583,378	100.00	292,962	50.22

FUENTE: Elaboración propia.

- Al 31-12-2013 la empresa Trading Solutions tiene una inversión total de 876,340.00 nuevos soles, de los cuales el 65.62% son activos corrientes y el 34.38% son activos no corrientes; mientras que en el año anterior la inversión total fue de 583,378.00 nuevos soles, correspondiendo el 44.81% a activos corrientes y el 55.19% a activos no corrientes, tal como se puede apreciar en el cuadro N° 4.13; en consecuencia la inversión total se ha incrementado en 292,962.00 nuevos soles, lo que representa un aumento del 50.22% con respecto al periodo anterior.
- Para el año 2012 el capital de trabajo fue positivo en 94,191.00 nuevos soles, por lo que la empresa pudo afrontar oportunamente sus obligaciones a corto plazo. Sin embargo para el año 2013 el capital de trabajo casi mejoró

aproximadamente cinco veces más que en el año 2012, cuyo monto también positivo, es 482,393.00 nuevos soles, pudiendo la empresa continuar afrontando oportunamente sus obligaciones a corto plazo.

- Así mismo, se puede observar que la partida más relevante de la inversión total del año 2013 es el activo fijo, cuyo importe es de 260,701.00, que equivale al 29.75% de la inversión total. Es importante señalar que esta partida ha tenido un decremento de 18,778.00 nuevos soles, representando esto un decrecimiento del 6.72% con respecto al año anterior.
- Las obligaciones corrientes a corto plazo tuvieron un decremento de 74,5259.00 nuevos soles, representando una disminución de las deudas en un 44.57% con respecto al periodo anterior; sin embargo las obligaciones corrientes a largo plazo tuvieron un incremento de 13,156.00 nuevos soles, que representa un aumento de las deudas a largo plazo en un 66.30%.
- Este incremento de la deuda a largo plazo se debe a que se requirió comprar maquinaria a fin de mejorar la productividad en las obras que la empresa ejecuta, ya que también en este año aumento la cantidad de obras a ejecutar.

1.6. Resultados en cada una de las 5S, después de implementar el método 5S.

1.6.1. Resultados de SEIRI (Clasificación): Seleccionar y mantener solamente lo necesario en el lugar de trabajo.

Se logró:

- Reducir tiempos de búsqueda.
- Optimizar espacios.
- Eliminar objetos obsoletos.
- Descartar información duplicada.
- Incrementar la eficiencia.
- se eliminó el exceso de gavetas y estantes
- se eliminó el despilfarro de papelería
- Mejoro el aspecto y el ambiente de trabajo
- Se logró tener espacios despejados.

1.6.2. Resultados de SEITON (Organización): Colocar las cosas en orden establecer límites.

Se logró:

- Eliminar tiempos de búsqueda.
- Prevenir el desabasto de profesionales y maquinaria.
- Mejorar la seguridad.
- Minimizar errores.
- Incrementar la velocidad de respuesta.
- Mejorar la calidad
- Mejorar la productividad.
- Contar con un sistema simple de control visual de materiales.
- Se facilitó el acceso rápido a la información documental.
- Se logró evitar errores en el control de documentos, el aseo y limpieza se pueden realizar con mayor facilidad.
- Mejoro la presentación y estética del departamento.

1.6.3. Resultados de SEISO (Limpieza): Limpiar el equipo, herramientas y el área de trabajo.

Se logró:

- Un lugar impecable de trabajo
- Tomar acciones correctivas inmediatas.
- Aumentará la vida útil del equipo e instalaciones.
- Evitar accidentes y enfermedades
- Mejor aspecto.
- Mejora el bienestar físico y mental del trabajador.
- Detectar pequeñas descomposturas y fugas.
- Disminuir reparaciones costosas.

1.6.4. Resultados de SEIKETSU (Estandarización): Unificar mediante el establecimiento de normas, que evitan que los trabajadores actúen a su libre albedrío, si se logra mantener las tres primeras 5s.

Se logró:

- Facilita el mantenimiento

- Proporciona mayor control de herramienta y equipo
- Establecer procedimientos y planes para mantener orden y Limpieza.
- Mantener todo en su sitio y en orden
- Conserva el lugar de trabajo limpio, seguro y bien organizado

1.6.5. Resultados de SHITSUKE (Autodisciplina): Adherirse siempre a las reglas.

Se logró:

- Mantener Lo Ganado, es decir se logró crear una cultura de apego a los lineamientos del departamento.
- El personal se encuentra motivado y participativo, logrando dejar en condiciones óptimas su espacio de trabajo ya que será un lugar donde sea realmente atractivo llegar cada día.
- Los trabajadores de la empresa aprendieron a verbalizar sus responsabilidades cada día y actuar sobre ellas. Y cuando cometen un error, es muy importante que la administración lo señale y se asegure de que sea corregido"

A lo largo de este trabajo queda de manifiesto que la cultura de calidad cada día crece más y se extiende con mayor profundidad hacia los diferentes campos de la vida económica y social de los países. Esa cultura, que se puede resumir como hacer las cosas bien desde el principio del proceso de su elaboración hasta el final, es resultado del tipo de administración que ahora se denomina gestión de la calidad, que nos permiten señalar que la aplicación metodológica de las 5 S, se considera exitosa para los aspectos técnicos y culturales, el seguimiento de la metodología como proyecto exitoso corresponderá al mando gerencial, mando medio y operativo hacia el interior de la metodología en función del proyecto.

CONCLUSIONES

1. Las 5s no son un método de moda, ni el programa del mes, sino una conducta de vida diaria, que fue implementada en el departamento de obras y presupuestos de la empresa Trading Solutions, con excelentes resultados, logrando elevar la calidad en el de trabajo diario gracias a la mejora continua de su clima organizacional.
2. Se logró planificar y organizar reuniones semanales durante todo el año 2013, para lograr implementar y mantener la práctica del método 5S y poder a futuro identificar problemas que afecten el éxito del programa.
3. El éxito de la metodología implica necesariamente no perder de vista sus orígenes y recordar que para continuar aplicándolo se tiene que seguir cada una de las 5S, que son SEIRI (clasificar), SEITON (ordenar), SEISO (limpiar), SEIKETSU (estandarizar) y SHITSUKE (disciplina).

RECOMENDACIONES

1. Continuar practicando el método 5S, e implementarlo en toda la empresa y en las oficinas de control de cada una de las obras gana y ejecuta Trading Solutions, para así lograr mantener lo ganado y continuar con la mejora continua de su clima.
2. Continuar con las reuniones semanales para lograr mantener la implementación del método 5S, ya que a futuro se evidenciarán más problemas que se podrán corregir e incluso prevenirlos si se continua practicando correctamente el método.
3. Se recomienda crear instrumentos como slogans, entre otros, que contribuyan en hacer partícipes a todo el personal el éxito de la metodología para continuar aplicando cada una de las 5S del método y así poder favorecer al fortalecimiento de la motivación y comunicación de los empleados.

BIBLIOGRAFIA

- Andres A. Rodriguez, 2010, CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL COMO PREDICTORES DEL DESEMPEÑO.
- Andrés Raineri, 2006, ESTILOS DE DIRECCIÓN COMO DETERMINANTES DEL CLIMA LABORAL EN CHILE, revista Abante Vol. 9, N° 1.
- Anna Pérez, 2009, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL
- Chavenato, I. 2000, Administración De Recursos Humanos. Mexico: editorial MAC GRAW HILL.
- ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN, MOTIVACION Y LIDERAZGO ORIENTADAS AL FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE CULTURA ORGANIZACIONAL, 2008
- Isabel Perez de Maldonado, 2006, CLIMA ORGANIZACIONAL Y GERENCIA: INDUCTORES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL, Vol. 21, N° 2.
- Jesus F. Salgado, 2005, CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA PYME.
- Jorge B. Benzaquen, 2007, CALIDAD EN LAS EMPRESAS LATINOAMERICANAS: Caso Peruano.
- Weihrich, 2008, ADMINISTRACIÓN, FACTORES HUMANOS Y MOTIVACIÓN
- Niria Quintero, 2008, CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL
- Michael A. Hitt, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson, 2008, ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, Competitividad y Globalización, conceptos y casos, Séptima edición, Cengage Learning Editores, S.A.
- Reinaldo O. da Silva, 2005, TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN, Thomson
- Rosa M. Ortiz, 2001, DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO.
- Sierra Bravo R., Madrid 1995, TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL TEORÍA Y EJERCICIOS, Décima edición, Editorial Paraninfo

ANEXO N° 1: PLAN DE TESIS

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO TEORICO

1.1. PROBLEMA ¹¹

“Implementación del método japonés 5s en el departamento de obras y presupuestos de la empresa constructora Trading Solutions S.A, para una mejora continua en su clima organizacional, para el periodo 2013”

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA¹².

En la actualidad las empresas se enfrentan a cambios más rápidos y a exigencias mucho más altas debido al desarrollo continuo de nuevas tecnologías y mejores servicios por lo que el consumidor final exige una mejor calidad y al mínimo costo, la cual no solamente depende del proceso productivo sino también de todos los procesos y sistemas que intervienen a lo largo de la Cadena de Valor de la empresa.

El estudio del clima organizacional permite diagnosticar factores y variables, relacionados con el “estado de ánimo” de la empresa, el cual influye en el comportamiento y desempeño de los empleados en el trabajo. Entendiendo que dicho comportamiento no es la resultante de los factores organizacionales existentes, sino que éste depende de las percepciones que tengan los empleados de estos factores, de las actitudes, interacciones y experiencias que cada miembro tenga con respecto a la empresa, es que podemos afirmar que el recurso humano es el recurso más valioso dentro de la organización, el tiempo que dediquemos para brindarle un adecuado ambiente de trabajo debe ser considerado como una inversión a largo plazo, ya que un trabajador motivado se siente impulsado para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a la excelencia; Analizado desde otro punto de vista un clima organizacional desfavorable, en

¹¹ Según Francisco Canales el enunciado puede ir formulado de dos maneras: declarativo e interrogativo, debe expresar una relación de variables, formularse en forma de pregunta, expresarse en una dimensión espacial y temporal y facilitar la prueba empírica de las variables.

¹² Según Julio E. Paredes Núñez la descripción del problema debe tener un campo, una área y una línea de investigación; y debe responder a la interrogante ¿en qué consiste el problema?, por lo que amplía a cuanto significado y alcances al enunciado, que por sí solo, resulta poco explícito.

términos de modos de comunicación, estilos de liderazgo y sistemas de reconocimiento, se ve reflejado en los ausentismos, retrasos, aparición de conflictos, entre otros. Pero fundamentalmente en un desempeño laboral bajo. Por lo mencionado anteriormente es necesario optar por un clima agradable de trabajo que se verá reflejado en el mejoramiento de dicho desempeño.

Sin embargo las empresas pretender alcanzar un nivel de calidad alto en medio del desorden y de la desorganización sin darle la debida importancia al recurso humano y esto se debe a que muchas empresas continúan haciendo uso de métodos y técnicas tradicionales.

Trading Solutions S.A es una empresa constructora que se fundó en el 2007 con el objetivo social de promover, desarrollar, ejecutar proyectos de construcción privados y públicos, logrando convertirse en los estos últimos siete años en una empresa constructora conocida en su sector, compitiendo actualmente con varias empresas de gran trayectoria como Continental Constructora y Servicios Generales S.A.C¹³, PCD S.A.C¹⁴, CEBA S.A¹⁵, MARQUISA S.A.C. Contratistas Generales¹⁶, JAST S.R.L.¹⁷, Constructora MALAGA HNOS S.A¹⁸., entre otras.

Pero a pesar de sus múltiples esfuerzos Trading Solutions es una empresa que ha tenido grandes pérdidas debido a su falta de organización y limpieza dentro del departamento de obras y presupuestos, del que depende el éxito o fracaso de la empresa.

13 Continental Constructora y Servicios Generales S.A.C, Capacidad Máxima de Contratación: 51,881,932.32 (CINCUENTA Y UN MILLONES OCHOCIENTOS OCHENTA Y UN MIL NOVECIENTOS TREINTA Y DOS Y 32/100)

14 PCD S.A.C, Capacidad Máxima de Contratación: 11,514,572.76 (ONCE MILLONES QUINIENTOS CATORCE MIL QUINIENTOS SETENTA Y DOS Y 76/100)

15 CEBA S.A, Capacidad Máxima de Contratación: 132,400,000.00 (CIENTO TREINTA Y DOS MILLONES CUATROCIENTOS MIL Y 00/100)

16 MARQUISA S.A.C. Contratistas Generales, Capacidad Máxima de Contratación: 204,097,603.18 (DOSCIENTOS CUATRO MILLONES NOVENTA Y SIETE MIL SEISCIENTOS TRES Y 18/100)

17 JAST S.R.L., Capacidad Máxima de Contratación: 76,874,620.00 (SETENTA Y SEIS MILLONES OCHOCIENTOS SETENTA Y CUATRO MIL SEISCIENTOS VEINTE Y 00/100)

18 MALAGA HNOS S.A, Capacidad Máxima de Contratación: 1,321,080,870.20 (MIL TRESCIENTOS VEINTIUN MILLONES OCHENTA MIL OCHOCIENTOS SETENTA Y 20/100)

El método japonés 5s se puede aplicar en todo tipo de empresas, departamentos, áreas y oficinas, solo necesita el compromiso y responsabilidad de todos los que laboren en la empresa para hacer que funcione.

Por lo cual al ser Trading Solutions una empresa que tiene la posibilidad de seguir creciendo, el directorio de la empresa acepto implementar la metodología 5s en el departamento de Obras y Presupuestos; cabe señalar que este método ha tenido éxito en diversas empresas, con resultados excelentes, logrando incrementar sus niveles de calidad y sobretodo garantizando la mejora continua en el clima organizacional de cada una de las empresas en las que se implementó el método.

1.2.1. Campo: Ciencias Económico - Empresariales.

1.2.2. Área: Ingeniería Comercial.

1.2.3. Línea de investigación: Economía

1.2.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN¹⁹

El alcance de nuestra investigación es descriptivo, así mismo nuestra investigación será experimental debido a que se intenta modificar e influir sobre la variable dependiente (clima organizacional), implementando el método Japonés 5s. Asimismo la investigación seccional o sincrónica, ya que busca estudiar un problema en un momento preciso, en una coyuntura específica, es decir el periodo de la investigación será en el año 2013.

1.2.5. VARIABLES DE ESTUDIO²⁰

a) ANALISIS DE VARIABLES:

- **VARIABLE INDEPENDIENTE:** Método japonés 5s.
- **VARIABLE DEPENDIENTE:** Clima Organizacional.

¹⁹ Según Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, 5ta edición, 2010

²⁰ Según SIERRA las Variables son características observables y deben cumplir con dos características principales, deben ser Observables y Susceptibles de Observación.

b) OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES²¹.

VARIABLE	INDICADORES
<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>Método 5s</p>	<ul style="list-style-type: none"> • SEIRI - Clasificar • SEITON - Ordenar • SEISO - Limpiar • SEIKETSU - Estandarizar • SHITSUKE - Disciplina
<p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Clima Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Comunicación • Estructura • Liderazgo • Servicio

1.2.6. INTERROGANTE BÁSICA²²

¿Si aplicamos el método japonés 5s en el departamento de Obras y presupuestos de la empresa constructora Trading Solutions S.A, se lograra una mejorar continua en su clima organizacional?

Interrogantes Específicas²³.

1.- ¿Los trabajadores del departamento de obras y presupuestos de la empresa Trading Solutions clasifica, ordena, limpia, estandariza y mantiene una adecuada disciplina?

2.- ¿Los trabajadores del departamento de obras y presupuestos de la empresa Trading Solutions se sienten motivados, mantienen una buena comunicación,

²¹ Según SIERRA la Operacionalizacion de las variables significa desagregarlos en elementos más específicos denominados indicadores lo que permitirá poseer una idea exacta de lo que se desea investigar.

²² Según SIERRA después se deben formular aquellas preguntas fundamentales a las que la investigación pretende dar respuesta y que concentran la atención del investigador.

²³ Según SIERRA después se deben formular aquellas preguntas fundamentales a las que la investigación pretende dar respuesta y que concentran la atención del investigador.

conocen la estructura del departamento, se sienten a gusto con el estilo de liderazgo actual y brindan un buen servicio a los clientes?

1.3. JUSTIFICACIÓN ²⁴

Es conveniente implementar el método japonés 5s ya que esta es una técnica universal que se puede aplicar a todo tipo de empresas, departamentos u oficinas, incluso en aquellos lugares en que aparentemente se lleva orden y limpieza y dado que las 5s forman parte de una metodología que integra 5 conceptos fundamentales, en torno a los cuales, los trabajadores del departamento de obras y presupuesto de la empresa Trading Solutions podrán lograr condiciones adecuadas para elaborar y ofrecer productos y/o servicios de calidad.

La implementación de esta metodología resultará benéfica para la empresa ya que desde el inicio de su implementación permanente; visiblemente habrá mejora continua, ya que creando un adecuado ambiente de trabajo, limpio, organizado y disciplinado incrementara niveles de seguridad tanto para la empresa como para sus trabajadores, ahorro de tiempo, eficiente accesibilidad y confiabilidad de la información. Es decir la justificación para realizar la presente tesis radica en implementar el Método 5s, para así poder mejorar el clima Organizacional de la empresa constructora Trading Solutions, ya que la implantación de las 5s se basa en trabajo en equipo, logrando que sus trabajadores se comprometan, valorando sus aportaciones y conocimiento, consiguiendo que la mejora continua sea una tarea de todos, en el mediano y largo plazo.

La presente investigación contribuirá a la empresa en su conjunto ya que se lograra mayor productividad que se traduce en, menor nivel de inventarios, menor cantidad de accidentes, menos movimientos y traslados inútiles y sobre todo menor tiempo para la elaboración de propuestas técnica y económica y para su respectiva ejecución en Obra; lo que se traduce en mayor tiempo para postular a mas obras

²⁴ Según Roberto Hernández Sampieri dice que además de los objetivos y preguntas de investigación es necesario justificar sus razones que motivan el estudio. Así mismo deben contener cierto criterios para evaluar el potencial de una investigación como son : Conveniencia , relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico y Unidad Metodologica.

que generen mayor utilidad a la empresa, ya que se lograra un mejor lugar de trabajo para todos, orgullo de los trabajadores por la empresa a la que pertenecen, mejor imagen ante nuestros clientes, mayor cooperación y trabajo en equipo mayor compromiso y responsabilidad en las tareas, mayor conocimiento del puesto, entre otros.

Finalmente cabe señalar que interés de la investigación es genuino y la curiosidad por el problema elegido es real, lo que garantiza la culminación de la investigación; a lo que se agrega que ésta es factible de realizar y además es original.

1.4. OBJETIVOS²⁵.

Objetivo General.

Lograr una cultura de mejora continua del departamento de obras y presupuestos de la empresa Constructora Trading Solutions, implementando la metodología de las 5s que mejorara su clima organizacional ya que se creara y mantendrá un ambiente de trabajo ordenado, limpio, seguro y agradable que facilite el trabajo diario y ayude a brindar un servicio de calidad, alcanzando resultados a corto y mediano plazo.

Objetivos Específicos.

1. Determinar la situación actual en la que se encuentra el departamento de obras y presupuestos.
2. Analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene el departamento de obras y presupuestos de la empresa Constructora Trading Solutions, para evaluar su capacidad de respuesta ante la implementación de la metodología propuesta.
3. Concientizar y capacitar al personal de la importancia de la implementación de la metodología 5s.
4. Mejorar y mantener las condiciones de organización, orden y limpieza en el lugar de trabajo, mejorando la motivación, comunicación, estructura,

²⁵ Según Francisco de Canales los objetivos deben estar dirigidos a los elementos básicos del problema, deben ser medibles y observables, deben ser claros y precisos, deben seguir un orden metodológico y deben ser expresados en verbos en infinitivo.

liderazgo y servicio que ofrece la empresa y, en consecuencia, la calidad y la productividad del departamento.

5. Seleccionar los diferentes elementos de trabajo, organizarlos para mantener el sitio de trabajo en adecuadas condiciones de limpieza y orden.
6. Generar una cultura de calidad en el sitio de trabajo que incluya disciplina, constancia y compromiso permanente en la implementación y mantenimiento de la metodología 5s.

1.5. MARCO TEÓRICO

Hoy en día se hace necesario que las empresas, desarrollen nuevas técnicas de producción, mercado, distribución, servicio y atención al cliente, lo cual necesariamente amerita de la calidad del talento humano, para enfrentar con una buena y rápida capacidad de respuesta los retos organizacionales.

Dentro de este contexto, la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo.

Entre ellos, la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que, la percepción positiva o negativa de los trabajadores que mantienen con respecto a su trabajo influye en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización.

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la

personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo. (Caligiore y Díaz, 2003)²⁶

La importancia de este concepto radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo, en gran medida estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización.

Entre ellos el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, cumplido estos dos objetivos su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia y desempeño laboral y los patrones de comunicación que tienen gran efecto sobre la manera de cómo los empleados perciben el clima de la organización, estos elementos serán objeto de análisis en la investigación como factores que tienen gran influencia en la determinación del clima. (Caligiore y Díaz, 2003)²⁷

De allí que el clima organizacional refleje la interacción entre las características personales y organizacionales. En este sentido la estructura organizacional que incluye división del trabajo, patrones de comunicación y procedimientos, además del estilo de liderazgo y recompensa tienen gran efecto sobre la manera como los trabajadores visualizan el clima de la organización. (Dessler, 2003)²⁸

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus

²⁶ Caligiore, C y Diaz T. (2003) Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA. Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 8 N° 24 Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela. pp. 644 – 656.

²⁷ Caligiore, C y Diaz T. (2003) Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA. Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 8 N° 24 Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela. pp. 644 – 656.

²⁸ Dessler, G. (2003) Organización y administración. enfoque situacional. México: Prentice Hall.

miembros. En tal sentido, se puede manifestar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización.

En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

El desempeño laboral según Chavenato (Chavenato 2000)²⁹ es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.

Otros autores como Milkovich y Boudrem (Milkovich y Boudrem 2004)³⁰, consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

A.- VARIABLE INDEPENDIENTE: Método Japonés 5s

Concepto de *kaizen*:

La palabra *kaizen* proviene de la unión de dos vocablos japoneses: *KAI* que significa cambio y *ZEN* que quiere decir bondad.

La esencia del *kaizen* es sencilla y directa: *kaizen* significa mejoramiento. Más aún, significa mejoramiento progresivo, continuo, que involucra a todos en la organización –alta administración, gerentes y trabajadores-. *Kaizen* es asunto de todos. La filosofía *kaizen* supone que las formas de vida –sea en el trabajo, sociedad o familiar- merezcan ser mejoradas de manera constante. Todas las personas tienen un deseo instintivo de ser cada vez mejores.

También es una estrategia dirigida al consumidor para el mejoramiento. Comienza comprendiendo las necesidades y expectativas del cliente para luego

²⁹ Chavenato, I. (2000) Administración de recursos humanos. Mexico: Editorial Mac Graw Hill.

³⁰ Milkovich, G y Boudrem, T. (2004) Dirección y administración de recursos humanos. un enfoque de estrategia. USA: Iberoamericana Ediciones.

satisfacerlas y superarlas. Se supone que a la larga, todas las actividades deben conducir a una mayor satisfacción del cliente.

Se debe entender que *kaizen* es un camino, un medio, y no un objetivo en sí mismo, es una manera de hacer las cosas, una forma de gestionar la organización.

El movimiento de cinco pasos de *kaizen* (5s's)

Para que las personas adopten el *kaizen*, es preciso crear las condiciones que eviten la desmotivación y faciliten la realización del trabajo. Por lo tanto, es necesario por un lado mejorar físicamente el ambiente de trabajo, aplicando técnicas como por ejemplo las 5s; y por otro lado eliminar todos los demás factores que causan desmotivación.

La idea básica del programa es la sencillez: conservar las cosas limpias y en orden aumentará la eficiencia y moral del empleado, permitiendo que las actividades operativas y administrativas se realicen de una forma organizada y que se alcance las metas de productividad y seguridad.

El sistema de 5S's permite establecer una cultura de disciplina la cual es indispensable para otros tipos de sistemas de calidad.

Los cinco pasos de 5s's o llamado también *housekeeping* son los siguientes:

- 1. Clasificar (*seiri*)**
- 2. Orden (*seiton*)**
- 3. Limpieza (*seiso*)**
- 4. Estandarizar (*seiketsu*)**
- 5. Disciplina (*shitsuke*)**

1. SEIRI

Seiri o clasificar significa eliminar del área de trabajo todos los elementos innecesarios y que no se requieren para realizar labor alguna.

Frecuentemente se satura de elementos tales como herramientas, cajas con productos, útiles y elementos personales y cuesta trabajo pensar en la posibilidad de realizar el trabajo sin ellos. Se busca tener alrededor elementos o componentes

pensando que harán falta para el próximo trabajo. Con este pensamiento se crea verdaderos *stocks* reducidos en proceso que molestan, quitan espacio y estorban. Estos elementos perjudican el control visual del trabajo, impiden la circulación por las áreas de trabajo, induce a cometer errores y en numerosas oportunidades pueden generar accidentes en el trabajo.

2. **SEITON**

Seiton consiste en organizar los elementos que se han clasificado como necesarios de modo que se puedan encontrar con facilidad. Aplicar *seiton* en mantenimiento tiene que ver con la mejora de la visualización de los elementos de las máquinas e instalaciones industriales.

Una vez que se ha eliminado los elementos innecesarios, se define el lugar donde se deben ubicar aquellos que necesitamos con frecuencia, identificándolos para eliminar el tiempo de búsqueda y facilitar su retorno al sitio una vez utilizados (es el caso de la herramienta).

Disponer en forma ordenada todos los elementos que quedan después del *seiri*, para minimizar el tiempo de búsqueda de manera que puedan ser utilizadas cuando se necesiten.

3. **SEISO:**

Seiso significa eliminar el polvo y suciedad de todos los elementos de una empresa. Una vez que ya se ha eliminado la cantidad de estorbos y hasta basura, y relocalizado lo que sí necesitamos, viene una super-limpieza del área. Cuando se logre por primera vez, habrá que mantener una diaria limpieza a fin de conservar el buen aspecto y comodidad de esta mejora. Se desarrollará en los trabajadores un orgullo por la limpieza y orden que presenta su área de trabajo. Este paso de limpieza realmente desarrolla un buen sentido de propiedad en los trabajadores.

La limpieza va más allá de mantener los equipos dentro de una estética agradable permanentemente, *seiso* implica que se realice un trabajo creativo de identificación de las fuentes de suciedad y contaminación para tomar acciones inmediatas en su

eliminación, de lo contrario, sería imposible mantener limpio y en buen estado el área de trabajo.

4. SEIKETSU

Seiketsu significa extender hacia uno mismo el concepto de limpieza y practicar los tres pasos anteriores en forma continua diariamente.

Seiketsu es la metodología que permite mantener los logros alcanzados con la aplicación de las tres primeras S. Si no existe un proceso para conservar los logros, es posible que el lugar de trabajo nuevamente llegue a tener elementos innecesarios y se pierda la limpieza alcanzada con las acciones.

Seiketsu implica elaborar estándares de limpieza y de inspección para realizar acciones de autocontrol permanente. Se debe preparar estándares para el individuo mismo. Cuando los estándares son impuestos, estos no se cumplen satisfactoriamente, en comparación con aquellos que se desarrollan gracias a un proceso de formación previo.

5. SHITSUKE

Shitsuke o disciplina significa convertir en hábito el empleo y utilización de los métodos establecidos y estandarizados, para la limpieza en el lugar de trabajo. Se podrá obtener los beneficios alcanzados con las primeras S por largo tiempo si se logra crear un ambiente de respeto a las normas y estándares establecidos.

Sostener ésta será la S más difícil de alcanzar e implementar. La naturaleza humana es resistir el cambio y no pocas organizaciones se han encontrado en un ambiente sucio y amontonado a unos pocos meses de haber intentado la implementación de las 5s. Existe la tendencia de volver a la tranquilidad del *estatus quo* y la vieja forma de hacer las cosas. El sostenimiento consiste en establecer un nuevo *estatus quo* y una nueva serie de normas o estándares en la organización del área de trabajo.

B.- VARIABLE DEPENDIENTE: Clima Organizacional

El clima organizacional es una propiedad del ambiente organizacional descrita por sus miembros. En este sentido, el clima organizacional se origina producto de efectos subjetivos percibidos del sistema formal, del estilo informal de los administradores y de factores organizacionales. (Litwin & Stringer, 2000).³¹

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy para el desarrollo de todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, eficiencia y satisfacción a sus clientes, sin perder de vista el recurso humano, por esto es importante analizar las variables ambientales y sus consecuencias negativas o positivas en el desarrollo de la actividad de los trabajadores vinculados a ella.

Para Chávez (Chávez, 2007)³² es el conjunto de percepciones y sentimientos compartidos que los funcionarios desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como políticas, prácticas y procedimientos formales e informales y las condiciones de la misma, como por ejemplo el estilo de dirección, horarios, autonomía, calidad de la capacitación, relaciones laborales, estrategias organizacionales, estilos de comunicación, procedimientos administrativos, condiciones físicas del lugar de trabajo, ambiente laboral en general; elementos que la distinguen de otras entidades y que influyen en su comportamiento.

La Influencia y Relación Entre Otros Conceptos

Con frecuencia se tiende a considerar como sinónimos, o por lo menos intercambiables entre sí, los términos de satisfacción, motivación, clima y cultura organizacional; estos procesos tienen una gran importancia en lo que pertenece especialmente al diseño de instrumentos y estrategias de diagnóstico organizacional.

³¹ Litwin, G.; Stringer, R. (2000), *Motivation and organizational climate*. Boston:USA: Harvard University Press.

³² Chávez, A. (2007). Clima organizacional. departamento administrativo de la función pública. Venezuela: Ediciones Maracaibo.

De esta forma se especifican los conceptos de cada término de los cuales influyen en clima organizacional:

a.- Satisfacción

Según Chávez (Chavez, 2007)³³ el concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales.

La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (o ausencia de realidades indeseadas) o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado.

En conclusión, el grado de satisfacción se ve afectado por el clima organizacional. Por ello, a pesar de la relación entre ambos conceptos, es conveniente diferenciarlos; si bien por ejemplo una buena percepción del clima tiende a generar mayor satisfacción.

b.- Cultura Organizacional

La cultura organizacional hace referencia a aquel conjunto de principios, normas, acciones y creencias, conscientes o inconscientes, que son compartidas, construidas y aprendidas por los integrantes de una organización a partir de su interacción social y que vienen a regular, a uniformizar la actuación colectiva de esa organización, logrando arraigo y permanencia. (Chávez, 2007)³⁴

Así, mientras el Clima Organizacional es un principio relativamente cambiante, en tanto que la cultura organizacional supone permanencia, constancia y aún inercia.

³³ Chávez, A. (2007). Clima organizacional. departamento administrativo de la función pública. Venezuela: Ediciones Maracaibo.

³⁴ Chávez, A. (2007). Clima organizacional. departamento administrativo de la función pública. Venezuela: Ediciones Maracaibo.

1.5.1 BIBLIOGRAFIA BASICA

- Andres A. Rodriguez, 2010, CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL COMO PREDICTORES DEL DESEMPEÑO.
- Andrés Raineri, 2006, ESTILOS DE DIRECCIÓN COMO DETERMINANTES DEL CLIMA LABORAL EN CHILE, revista Abante Vol. 9, N° 1.
- Anna Pérez, 2009, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL
- Chavenato, I. 2000, Administración De Recursos Humanos. Mexico: editorial MAC GRAW HILL.
- Jesus F. Salgado, 2005, CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA PYME.
- Niria Quintero, 2008, CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL
- Reinaldo O. da Silva, 2005, TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN, Thomson
- Rosa M. Ortiz, 2001, DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO.
- Sierra Bravo R., Madrid 1995, TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL TEORÍA Y EJERCICIOS, Décima edición, Editorial Paraninfo

1.6.- HIPÓTESIS³⁵.

Si el departamento de Obras y Presupuestos de la empresa Constructora Trading Solutions, no cuenta con un ambiente de trabajo ordenado, limpio, seguro y agradable que facilite el trabajo diario y ayude a brindar un servicio de calidad, es probable que el clima laboral sea negativo, por lo tanto al implementar la metodología 5s, se podrá revertir lo antes mencionado además que se creara una nueva cultura de orden y limpieza, la cual reducirá la falta de orden en el área de trabajo, así como tiempos perdidos en el sistema de control de documentos. Por lo tanto al aplicar el método 5S, se lograra obtener una mejora continua del Clima organizacional.

³⁵ Según SIERRA BRAVO las Hipótesis deben ser claras y comprensibles, poseer una realidad empírica, deben ser susceptibles de verificación mediante el empleo de técnicas asequibles, deben ser específicas, hallarse en conexión con las teorías precedentes, debe poseer un cierto alcance general y debe ofrecer una respuesta probable al problema u objeto de investigación.

CAPITULO II

2. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1.- Técnicas.

Variables	Técnica	Instrumento
<i>V. Independiente:</i> Método 5S	<ul style="list-style-type: none"> • La encuesta • La Entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> • Cédula de preguntas (cuestionario semiestructurado) • Cedula de Entrevista.
<i>V. dependiente</i> Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • La encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Cédula de preguntas (cuestionario semiestructurado)

2.2.- ESTRUCTURA DE LOS INSTRUMENTOS: Los instrumentos de verificación serán:

- a) Cédula de preguntas (cuestionario semiestructurado), y cedula de Entrevista. para la variable independiente.
- b) Cédula de preguntas (cuestionario semiestructurado), para la variable dependiente.

Los instrumentos que se utilizaran principalmente para la sistematización de la Información serán hojas de Excel, así como programas determinados para la elaboración de los gráficos y proyecciones estadísticas.

2.3- CAMPO DE VERIFICACIÓN³⁶.

2.3.1.- AMBITO: La investigación se ubicará geográficamente en la empresa constructora TRADING SOLUTIONS S.A en el departamento de Obras y Presupuestos, Cercado, Provincia y Región de Arequipa, Perú.

2.3.2.- TEMPORAL: 2013.

³⁶ Según Sierra Bravo el campo de verificación comprende la oportunidad y el lugar donde se recogerá información sobre las variables, así como las unidades de estudio que proporcionaran información sobre las variables.

2.4 ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS³⁷

Se utilizará la técnica documentaria para realizar la elaboración del marco teórico. Iremos a la biblioteca de la Universidad Católica de Santa María, otras universidades y páginas de internet

Para la obtención de información de la variable independiente (Método 5S) se utilizara dos instrumentos, Cédula de preguntas (cuestionario semiestructurado), cedula de entrevistas.

Para recolectar información de la variable dependiente (Clima Organizacional), se utilizara la Cédula de preguntas (cuestionario semiestructurado).

VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Variable Independiente: Método 5s	<ul style="list-style-type: none"> • SEIRI - Clasificar • SEITON - Ordenar • SEISO - Limpiar • SEIKETSU-Estandarizar • SHITSUKE - Disciplina 	<ul style="list-style-type: none"> • La encuesta • La Entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> • Cédula de preguntas (cuestionario semiestructurado) • Cedula de Entrevista.
Variable dependiente Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Comunicación • Estructura • Liderazgo • Servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • La encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Cédula de preguntas (cuestionario semiestructurado)

³⁷ Según Salkind, Neil la recolección de datos consiste en la aplicación sistemática y ordenada de la técnica elegida y de los instrumentos adoptados sobre las unidades de estudio en la oportunidad y tiempo delimitado; la finalidad de la recolección de datos es la de lograr la información necesaria sobre variables e indicadores a la luz de los objetivos e hipótesis de investigación.

2.5. RECURSOS NECESARIOS

PRESUPUESTO DE INVESTIGACIÓN				
NOMBRES			CARGO	
Jamaica Pennsylvania Moscoco Barrios			Investigadores Principales	
Ezequiel Ivan Zuñiga Cáceres				
SERVICIOS	UNIDAD/ME	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Fotocopias	Una	300	0.10	30.00
Impresiones	Una	900	0.10	90.00
Empastes	Uno	4	12.00	48.00
Internet	Meses	3	50.00	150.00
SUB TOTAL				318
GASTOS DE ESCRITORIO	UNIDAD/ME	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Papel Bond	Mill	1	15.00	15.00
Lapiceros	Und	4	1.00	4.00
CDs	Un	10	1.00	10.00
SUB TOTAL				29
OTROS	UNIDAD/ME	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Pasajes Internos		50	0.80	40.00
SUB TOTAL				40.0
TOTAL				S/.387.00

FUENTE: Elaboración propia.

2.6 CRONOGRAMA DE TRABAJO

TIEMPO	MES 1				MES 2				MES 3			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ACTIVIDAD												
Redaccion del plan de tesis	.											
Presentacion del plan de investigacion		.	.									
Busqueda mas profunda de informacion				.	.							
Redaccion del marco teorico					.	.						
Análisis e interpretación de resultados.								.				
Redaccion resumen, índice, introducción, conclusiones, recomendaciones y bibliografía.									.	.		
Entrega del informe de investigación (borrador de tesis).											.	
Modificaciones, correcciones y presentación final.												.

FUENTE: Elaboración propia.

ANEXO N° 2:

Encuesta informal aplicada al gerente general de la empresa constructora Trading Solutions

1. ¿Está de acuerdo en aplicar la metodología 5 S's en el departamento de Obras y Presupuestos?
2. ¿Existen medidas adecuadas para asegurar el orden y limpieza en el área?
3. ¿Sabe usted si el departamento cuenta con un plan de capacitación en la metodología antes comentada?
4. ¿Usted como persona se siente motivado para participar activamente, aportando ideas de mejora continua para conseguir la satisfacción del cliente?
5. ¿Considera que existe comunicación entre los distintos departamento de la organización.
6. ¿Considera que el ambiente de trabajo en el que se desenvuelve es agradable?
7. ¿Está informado de las ventajas que tiene la implementación de estrategias de calidad en su área de trabajo?

Por su atención gracias.

ANEXO N° 3

FORMATO CUESTIONARIO DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Instrucciones: Marca con una "X" la opción correspondiente a cada pregunta.

N°	Pregunta	No / Nunca	Algunas veces	Regularmente	Si / Siempre
1	¿Te agrada el trabajo que realizas?				
2	¿Te sientes a gusto de formar parte de esta empresa?				
3	¿Es agradable el ambiente que hay entre tus compañeros de trabajo?				
4	¿El motivo principal por el cual continúas trabajando en esta empresa, es por el sueldo que recibes?				
5	¿Consideras que se te da un trabajo justo?				
6	¿Eres estimado entre tus compañeros de trabajo?				
7	¿Es reconocido tu esfuerzo al hacer tu trabajo?				
8	¿Te esfuerzas para recibir un mejor sueldo?				
9	¿Tienes la oportunidad de ganar un mejor sueldo?				
10	¿Existe una buena comunicación con tu jefe inmediato?				
11	¿Existe una buena comunicación entre tus compañeros de trabajo?				
12	¿Acostumbra comunicarle al jefe inmediato tus ideas o sugerencias respecto al trabajo que realizas?				
13	¿Se te comunica oportunamente los cambios de las decisiones de tu jefe inmediato?				
14	¿Estás de acuerdo en la forma en que se resuelven los				

	problemas que surgen en el trabajo?				
15	Cuando no estás de acuerdo con alguna orden, ¿das tu opinión?				
16	¿Sabes cuáles son las actividades que debes realizar en tu trabajo?				
17	¿Sabes cuál es tu puesto dentro de la empresa?				
18	¿Realizas el trabajo que les corresponde a otras personas?				
19	¿Sabe quiénes son las personas que tienen autoridad sobre su trabajo?				
20	¿Sientes que tu jefe inmediato lleva una buena planeación de trabajo?				
21	¿Tu jefe inmediato es comprensivo cuando cometes algún error laboral?				
22	¿Existe apoyo por parte de tu jefe inmediato para que realices un mejor trabajo?				
23	¿Tienes los conocimientos necesarios para ofrecer un buen servicio al cliente?				
24	¿Te interesa dar una buena atención a los clientes?				
25	¿Mantienes en buen estado el material que ocupas para desempeñar tus actividades?				
26	¿Eres puntual en tu trabajo?				
27	¿La honradez es una forma importante al realizar tu trabajo?				

Gracias por tu colaboración

ANEXO N ° 4

Descripción de los indicadores y la escala de medición

Indicador	Descripción	Escala Ordinal
Motivación	Se plantearon las preguntas p1,p2,p3,p4,p5,p6,p7,p8,p9.	N0/Nunca Algunas Veces Regularmente Si/Siempre
Comunicación	Se plantearon las pregunta p10, p11,p12,p13,p14,p15.	N0/Nunca Algunas Veces Regularmente Si/Siempre
Estructura	Se plantearon las preguntas p16,p17,p18,p19.	N0/Nunca Algunas Veces Regularmente Si/Siempre
Liderazgo	Se plantearon las preguntas p20,p21,p22.	N0/Nunca Algunas Veces Regularmente Si/Siempre
Servicio	Se plantearon las preguntas p23,p24,p25,p26,p27.	N0/Nunca Algunas Veces Regularmente Si/Siempre

TRADING SOLUTIONS S.A



MANUAL 5 S

(Anexo 5)

ANTECEDENTES

Las 5s iniciaron en Japón durante los años 60's obteniendo beneficios tales como:

- Eliminación de desperdicios.
- Incremento de la productividad laboral.
- Evitar accidentes.
- Optimizar espacios.
- Incrementar la velocidad de mejora.

¿CUAL ES EL OBJETIVO PRINCIPAL DE LAS 5s?

Crear y mantener un ambiente de trabajo ordenado, limpio, seguro y agradable que facilite el trabajo diario y nos ayude a brindar un servicio de calidad.

¿QUÉ SON LAS 5s?

Es una herramienta de calidad que permite implementar y establecer estándares para tener áreas y espacios de trabajado en orden y realizar eficazmente las actividades.

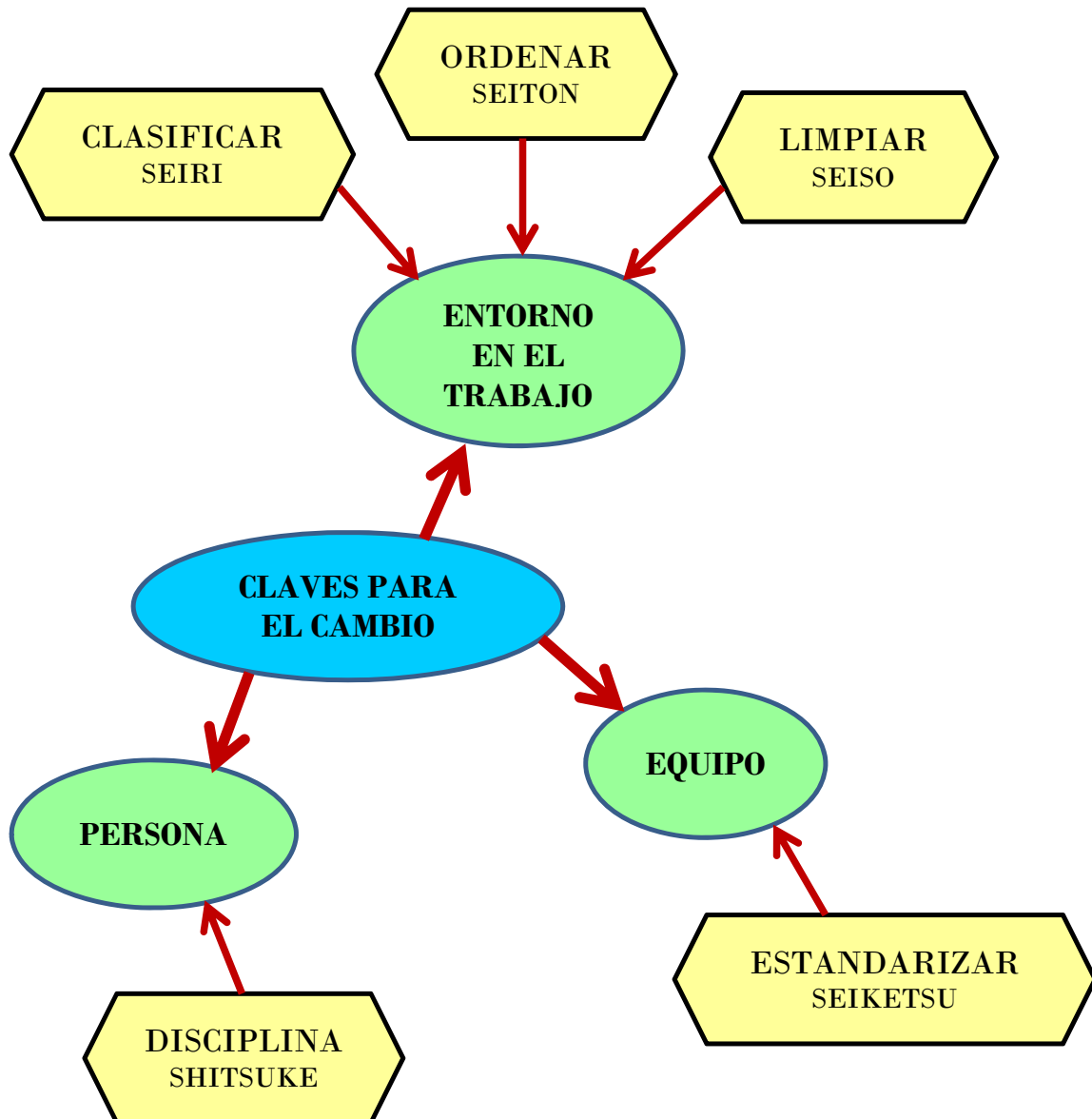
SIGNIFICADO DE LAS 5s

	En Japonés:	En español:
1	SEIRI	Clasificar
2	SEITON	Ordenar
3	SEISO	Limpiar
4	SEIKETSU	Estandarizar
5	SHITSUKE	Disciplina

TRADING SOLUTIONS S.A



MANUAL 5 S



TRADING SOLUTIONS S.A



MANUAL 5 S

1. Seiri - CLASIFICAR.

*¡SEPARAR LO QUE ES NECESARIO DE LO QUE NO LO ES Y
TIRAR LO QUE ES INUTIL!*

¿COMO? :

- Separar en el sitio de trabajo las cosas que realmente sirven de las que no sirven.
- Clasificar lo necesario de lo innecesario para el trabajo rutinario.
- Mantener lo que necesitamos y eliminar lo excesivo.
- Separar lo seleccionado de acuerdo a su uso y frecuencia de utilización con el objeto de facilitar la agilidad en el trabajo.
- Eliminar la información innecesaria y duplicada que nos puede conducir a errores de interpretación o actuación.



TRADING SOLUTIONS S.A



MANUAL 5 S

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

DIAGRAMA FLUJO PARA LA CLASIFICACION



Se obtendrán los siguientes beneficios:

- Reducir tiempos de búsqueda.
- Optimizar espacios.
- Eliminar desperdicios.
- Descartar información duplicada.
- Incrementar la eficiencia.
- Reducir inventarios.

TRADING SOLUTIONS S.A



MANUAL 5 S

2. Seiton - ORDENAR

¡UN LUGAR PARA CADA COSA Y CADA COSA EN SU LUGAR!

¿COMO? :

- Colocar las cosas útiles por orden según criterios de: Seguridad / Calidad / Eficacia.
 - **Seguridad:** Que no se puedan caer, que no se puedan mover, que no estorben.
 - **Calidad:** Que no se golpeen, que no se puedan mezclar, que no se deterioren.
 - **Eficacia:** Minimizar el tiempo perdido.
- Elaborando procedimientos que permitan mantener el orden ubicando los elementos necesarios en sitios donde se puedan encontrar fácilmente para su uso y nuevamente retornarlos al correspondiente sitio.



¡CADA COSA EN SU LUGAR!

TRADING SOLUTIONS S.A



MANUAL 5 S

Con esta aplicación se desea mejorar la identificación de los equipos, expedientes, de los sistemas y elementos críticos para mantenimiento y su conservación en buen estado.

Permite la ubicación de materiales, herramientas y documentos de forma rápida, mejora la imagen del área ante el cliente “**da la impresión de que las cosas se hacen bien**”, mejora el control de stocks materiales, mejora la coordinación para la ejecución de trabajos.

Facilita la búsqueda de documentos, mejora el control visual de las carpetas y la eliminación de la pérdida de tiempo de acceso a la información.

PASOS PROPUESTO PARA ORGANIZAR:

1. Definir un nombre, código o color para cada clase de artículo.
2. Decidir dónde guardar las cosas tomando en cuenta la frecuencia de su uso.



TRADING SOLUTIONS S.A



MANUAL 5 S

3. Acomodar las cosas de tal forma que se facilite el colocar etiquetas visibles y utilizar códigos de colores para facilitar la localización de los objetos de manera rápida y sencilla

Se obtendrán los siguientes beneficios:

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

ANTES

DESPUES



TRADING SOLUTIONS S.A



MANUAL 5 S

3. Seiso LIMPIEZA

¡LIMPIAR LAS PARTES SUCIAS!

Significa eliminar el polvo y suciedad de todos los elementos de mi lugar de trabajo (escritorio, archiveros, maquinas, etc).

Para aplicar la LIMPIEZA se debe:

- Integrar la limpieza como parte del trabajo diario.
- Asumir la limpieza como una actividad de mantenimiento autónomo.

Las 3 etapas de la limpieza:

- Área individual
- Áreas comunes
- Áreas difíciles

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



*Ejemplo de un área despejada,
ordenada y limpia.
Aplicación de las primeras 3S*



*Otro ejemplo de aplicación de
las primeras 3s*

TRADING SOLUTIONS S.A



MANUAL 5 S

El éxito en la limpieza de una empresa depende de la actitud de su personal.

Campaña de limpieza:

Es un buen inicio y preparación para la práctica de la limpieza permanente. Esta jornada de limpieza ayuda a obtener un estándar de la forma como deben estar los equipos permanentemente. Las acciones de limpieza deben ayudarnos a mantener el estándar alcanzado el día de la jornada inicial. Como evento motivacional ayuda a comprometer a la dirección y funcionarios y contratistas en el proceso de implantación seguro de la 5 S.

- **Se obtendrán los siguientes beneficios:**
 - Un lugar impecable de trabajo
 - Tomar acciones correctivas inmediatas.
 - Aumentará la vida útil del equipo e instalaciones.
 - Evitar accidentes y enfermedades
 - Mejor aspecto.
 - Mejora el bienestar físico y mental del trabajador.

TRADING SOLUTIONS S.A



MANUAL 5 S

4. Seiketsu - ESTANDARIZAR

¿MANTENER CONSTANTEMENTE EL ESTADO DE ORDEN, LIMPIEZA E HIGIENE DE NUESTRO SITIO DE TRABAJO!

Es la metodología que nos permite mantener los logros alcanzados con la aplicación de las tres primeras “S”. Si no existe un proceso para conservar los logros, es posible que el lugar de trabajo nuevamente llegue a tener elementos innecesarios y se pierda la limpieza alcanzada con nuestras acciones.

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

Se recomienda:

- Establecer procedimientos y planes para mantener orden y limpieza.
- Elaborar el manual de aplicación de las 5s que contenga la evidencia de las condiciones anteriores, distribución y descripción de mobiliario y equipos e identificar cada documento y artículo.

TRADING SOLUTIONS S.A



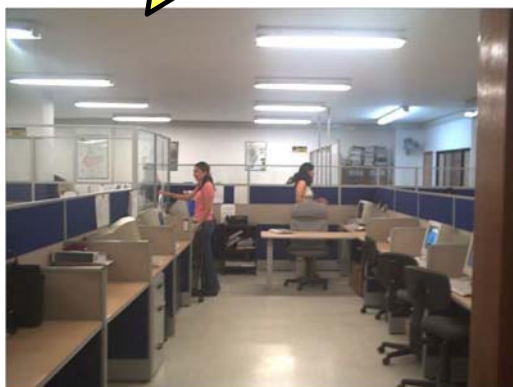
MANUAL 5 S

Se obtendrán los siguientes beneficios:

- Se guarda el conocimiento producido durante años de trabajo.
- Se mantiene por escrito como mantener lo logrado.
- Facilita el mantenimiento.
- Mejora la comunicación.
- Se mejora el bienestar del personal al crear un hábito de conservar impecable el sitio de trabajo en forma permanente.
- Los trabajadores aprenden a conocer con profundidad el equipo y elementos de trabajo.
- Se evitan errores de limpieza que puedan conducir a accidentes o riesgos laborales innecesarios.
- Disminuir el tiempo de búsqueda.
- Permite elegir una adecuada toma de decisiones.
- Asegura que el servicio que ofrece la empresa sea de calidad.

¡La limpieza de nuestro
entorno de trabajo...

...influye en la calidad de
vida y en nuestro ánimo ;



TRADING SOLUTIONS S.A



MANUAL 5 S

5. Shitsuke - DISCIPLINA

***¡ACOSTUMBRARSE A APLICAR LAS 5 S EN
NUESTRO SITIO DE TRABAJO Y A RESPETAR LAS
NORMAS DEL SITIO DE TRABAJO CON RIGOR!***

La disciplina significa convertir en hábito el empleo y utilización de los métodos establecidos y estandarizados para la limpieza en el lugar de trabajo.

La AUTODISCIPLINA implica:

- El respeto de las normas y estándares establecidos para conservar el sitio de trabajo impecable.
- Realizar un control personal y el respeto por las normas que regulan el funcionamiento de una organización.
- Promover el hábito de auto controlar o reflexionar sobre el nivel de cumplimiento de las normas establecidas.
- Mejorar el respeto de su propio ser de los demás.

“Se puede ser autodisciplinado y sin embargo no estar comprometido”

Compromiso es ¡Entusiasmo!

La práctica de la disciplina pretende lograr el hábito de respetar y utilizar correctamente los procedimientos, estándares y controles previamente desarrollados.

En lo que se refiere a la implantación de las 5 S, la disciplina es importante porque sin ella, la implantación de las cuatro primeras 5s se deteriora rápidamente.

TRADING SOLUTIONS S.A



MANUAL 5 S

La disciplina no es visible y no puede medirse a diferencia de las otras 5s que se explicaron anteriormente. Existe en la mente y en la voluntad de las personas y solo la conducta demuestra la presencia, sin embargo, se pueden crear condiciones que estimulen la práctica de la disciplina.

PASOS PROPUESTO PARA CREAR DISCIPLINA

- Uso de ayudas visuales
- Recorridos a las áreas, por parte de los directivos.
- Publicación de fotos del "antes" y "después",
- Boletines informativos, carteles, usos de insignias,
- Concursos de lema y logotipo.
- Establecer rutinas diarias de aplicación como "5 minutos de 5s", actividades mensuales y semestrales.
- Realizar evaluaciones periódicas, utilizando
- Criterios pre-establecidos, con grupos de verificación independientes.

Se obtendrán los siguientes beneficios:

- Se crea una cultura de sensibilidad, respeto y cuidado de los recursos.
- Se evitan reprimendas y sanciones.
- Mejora nuestra eficacia.
- El personal es más apreciado por los jefes y compañeros.
- El cliente se sentirá más satisfecho ya que los niveles de calidad serán superiores debido a que se han respetado íntegramente los procedimientos y normas.
- El sitio de trabajo será un lugar donde realmente sea atractivo llegar cada día.
- La moral en el trabajo se incrementa.