UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES
(INDUSTRIÓLOGO)

RELACIÓN ENTRE EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL BAJO PRINCIPIOS KAIZEN

(ESTUDIO DE CASO)

Realizado por: Javier Ernesto Rocha Torres C.I:20.799.910

Litay Andrea Russián Guevara C.I: 19.255.518

Profesor guía: Gabriela Flores C.I:

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de :_____( ) puntos.

Nombre:_____Firma:_____

Nombre:_____Firma:_____

Nombre:_____Firma:_____

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALESCARRERA:

RELACIONES INDUSTRIALES

SIN MENCIÓN

RELACIÓN ENTRE EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL BAJO PRINCIPIOS KAIZEN

(ESTUDIO DE CASO)

Tesista: Javier Ernesto Rocha Torres

Tesista: Litay Andrea Russián Guevara

Tutor: Gabriela Flores

Caracas, Septiembre 2015

DEDICATORIA

A mis padres, que se han esforzado durante 6 años para apoyarme económicamente con mis estudios, aguantando mi tristeza y decepción cuando repetí, pero siempre estuvieron ahí para apoyarme en cualquier aspecto y en todo momento. Esta tesis más que un logro personal, es un logro de nosotros 3. Los amo, los admiro, los respeto, son mis héroes.

A mi Yessi (Hermana), que siempre has estado en mi vida, siendo esa persona que me daba el aliento para seguir luchando y esforzándome, enseñándome con dureza y con un amor ilimitado las cosas. Enseñándome a ser mejor persona, aprender de mis errores, siendo mi mentora en cualquier aspecto, y demostrándome que el trabajo arduo trae sus recompensas. Eres mi ídolo. Te Amo Pi.

A mi Anita (Abuelita), con su sabiduría y su cariño infinito ha estado conmigo desde que era un bebe, criándome con los mejores valores para ser un hombre de bien, te mereces lo mejor del mundo Agolita.

A mi ángel de la guarda, mi abuelo que desde el cielo sentí su apoyo, cuidándome en todo momento y protegiéndome del mal.

A Litay, por ser una excelente persona y compañera de tesis, después de tanto tiempo logramos esta meta tan anhelada. Lo logramos Compi colega.

Por último pero no menos importante, al amor. Que estuvo presente en mi carrera desde un inicio y continúa… es un reto que nos trazamos y cumplimos juntos a pesar de las adversidades. Felicitaciones para ti también, colega.

Javier Rocha Torres

DEDICATORIA

A mis papás por estar siempre ahí y sin darse cuenta darme la fuerza para continuar incluso cuando no creía que lo lograría. Esto es por y para ustedes.

A mi familia por siempre apoyarme en todas mis decisiones y guiarme cuando las que tomaba no eran las más correctas, Yaya, Raco, Nena, Abuela, Rafi, Juan a todos ustedes.

A mis amigas de la vida y del colegio, a las que están aquí cerca y a esas que tuvieron que migrar porque han sido un apoyo fundamental para lograr todo lo que me he propuesto.

A esos amigos que conocí en la universidad que no estudiaban conmigo pero que igual estuvieron conmigo a lo largo del camino.

A los colegas que he conocido estos años y a los futuros colegas que hicieron de este viaje una experiencia diferente.

A la profesora Gabriela Flores por guiarnos en este proyecto que llamamos tesis y siempre estar dispuesta a ayudarnos a pesar de la distancia que en estos años se ha convertido en un común denominador del venezolano.

A Javi, lo logramos compi, una meta más que alcanzamos, gracias por ser un buen compañero de tesis y un buen amigos. Esto es tan tuyo como mío.

A todos aquellos que de alguna manera han estado conmigo a lo largo de estos años y me han apoyado, este logro también es de ustedes.

Litay Russián Guevara

AGRADECIMIENTOS

A Dios por haber estado con nosotros en todo momento, darnos salud cuando la necesitamos, y guiarnos cuando parecíamos estar perdidos.

A nuestros padres por apoyarnos a lo largo del camino, es tanto lo que han hecho por nosotros que darles las gracias no es suficiente. Gracias por la paciencia, la ayuda y todo el esfuerzo que han hecho para darnos siempre lo mejor.

A nuestras familias porque han estado para escucharnos y apoyarnos cada vez que lo hemos necesitado.

A nuestra tutora y guía profesora Gabriela Flores por ayudarnos siempre que se lo solicitábamos desde que estaba en la coordinación de la escuela hasta incluso cuando no se encontraba en el mismo código de área. ¡Gracias!

A Toyota Services de Venezuela por permitirnos realizar nuestro trabajo de grado y prestar el apoyo incondicional en el proceso. Especialmente muchas gracias a Yasmari Bello, Tatiana Soto por involucrarnos en el KAIZEN y a Gerardo Bastidas por darnos el apoyo con la recolección de información y la atención.

Al profesor José Naranjo por la ayuda y el apoyo desde el principio con este proyecto. Muchas gracias por el tiempo dedicado, su amistad y todas las enseñanzas, es un privilegio para nosotros haberlo tenido como apoyo en este proceso.

Sin ustedes nada de esto habría sido posible. Muchas gracias.

Javier Rocha Torres y Litay Russián Guevara

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS

INDICE GENERAL vi

INDICE DE TABLAS x

INDICE DE GRÁFICOS xii

Resumen xiii

INTRODUCCIÓN 14

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 17

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 25

Objetivo General 25

Objetivo Específico 25

HIPÓTESIS 26

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO 27

ANTECEDENTES 28

1.- KAIZEN, Sistema de Producción y Filosofía de Vida 29

Diferentes significados 30

Los Principios 32

KAIZEN enfocado en los individuos 34

2.- Productividad Laboral 34

3.- Compromiso Organizacional 35

CAPITULO III

Marco Referencial De Toyota Services De Venezuela 39

Mision 39

Vision 39

Valores Institucionales 39

La historia de Toyota 40
CAPITULO IV
Marco Metodológico 42
1. Tipo de Investigación 42
2. Diseño de la Investigación 43
3. Variables: Definición conceptual y operacional 43
Actitud hacia el Compromiso Organizacional 43
a) Componentes de la actitud hacia el Compromiso Organizacional 45
Componente Cognoscitivo 45
Componente Afectivo 46
Componente Conductual 46
b) Tipos de Actitud hacia el Compromiso Organizacional 47
Interés Laboral 47
Identificación con el empleo 47
Rendimiento 48
Entrega a la Organización 48
Identificación con la Empresa 48
Identificación con los Objetivos 48
Satisfacción Laboral 48
Percepciones 49
Involucramiento 49
c)Dimensiones del compromiso Organizacional 49
Identificación 49
Lealtad 49
Productividad Laboral 51
a) Factores Influyentes de la Productividad Laboral 51
Capacidad 52
Motivación 52
b) Elementos Implicitos de la Productividad Laboral 53
Eficiencia 53
Efectividad 53

Eficacia 54
Principios Rectores del KAIZEN 54
a) Enfoques a las Personas 55
Red de equipos de mejora 55
Trabajo en Equipo 55
Educación y Capacitación 55
Desarrollo de Carrera 56
Relación Sempai-Sensei-Kohai (Maestro - Aprendiz) 56
b) Mejora Continua del Trabajo Diario Individual 56
Administración del Gemba (Lugar de Trabajo) 57
Talleres de Mejoras Rapidas del KAIZEN 57
Mejoras de Procedos y Procedimientos 58
4. Unidad de Analisis 59
5. Población de Estudio 60
6. Técnica de Recolección de Datos 60
Instrumentos 60
Validación de los Instrumentos 61
Confiabilidad de los Instrumentos 61
7. Procedimiento de Recolección de Datos 63
8. Técnica de Recolección de Datos 64
Consideraciones Éticas 64
CAPITULO V
ANÁLISIS DE RESULTADOS 66
1. Datos Demográficos 66
2. Análisis de Medias 69
Compromiso Organizacional 71
Productividad Laboral 72
Principios Rectores del KAIZEN 73
3. Análisis de Correlaciones 74
Principios KAIZEN y Compromiso Organizacional 74
Principios KAIZEN y Productividad Laboral 77

Correlacion entre las Dimensiones 81

CAPITULO VI

Conclusiones 87

CAPITULO VII

Recomendaciones 91

Referencias 93

ANEXOS 97

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Vertientes en las que se puede clasificar el KAIZEN 31

Tabla 2. Principios rectores, técnicas y herramientas del KAIZEN 33

Tabla 3. Operacionalización de variables 59

Tabla 4. Baremo de calificación para Compromiso Organizacional y Productividad Laboral 62

Tabla 5. Baremo de calificación para Principios KAIZEN 63

Tabla 6. Distribución de la Población por Edad y Género 66

Tabla 7. Distribución de la Población por Antigüedad y Cargo 67

Tabla 8. Media de Edad según Cargo 68

Tabla 9. Distribución de la Población por Nivel Educativo Y Cargo 69

Tabla 10. Valores Estadisticos de las Variables 70

Tabla 11. Valores Estadísticos de las Dimensiones de la Actitud hacia el Compromiso Organizacional 71

Tabla 12. Valores Estadísticos de las Dimensiones de la Productividad Laboral 72

Tabla 13. Valores Estadísticos de las Dimensiones de los Principios del KAIZEN 73

Tabla 14. Escala del Coeficiente de Correlación de Pearson 74

Tabla 15. Coeficiente de Correlación de Pearson de Principios KAIZEN y Compromiso 76

Tabla 16. Coeficiente de Correlación y Determinación de Variables 77

Tabla 17. Coeficiente de Correlación de Pearson de Principios KAIZEN y Productividad Laboral 79

Tabla 18. Coeficiente de Correlación y Determinación de Variables 79

Tabla 19. Resumen de Modelo de Regresión de Compromiso Organizacional y Productividad Laboral, por la Presencia de los Principios del KAIZEN 80

Tabla 20. Valores Estadísticos de las Dimensiones de los Principios del KAIZEN 81

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribución de la Población por Cargo y Nivel Educativo 68

Gráfico 2. Diagrama de Dispersión Simple de las Variables Principios KAIZEN y Compromiso Organizacional 75

Gráfico 3. Diagrama de Dispersión Simple de las Variables Principios KAIZEN y Productividad Laboral 78

Resumen

Esta investigación pretende establecer la relación que existe entre el compromiso organizacional y la productividad laboral de los empleados de una empresa del sector financiero que aplica la filosofía KAIZEN, se ubica en el área de Caracas en 2015 y es miembro de una corporación del mercado global de la industria automotriz japonesa. En la actualidad las empresas buscan desarrollar principalmente a su recurso humano ya que se ha demostrado que es éste el que genera un valor agregado y diferenciador a la compañía. KAIZEN es una palabra acuñada en el mundo por más de 20 años, es parte de la cultura japonesa e indica mejoramiento continuo desde lo personal hasta lo laboral. A nivel organizacional esta filosofía ha desarrollado sistemas de producción, sistemas de calidad y programas de mejoras continuas que han llevado a empresas como Toyota, Mitsubishi y Canon a ser líderes mundiales, en Venezuela, Toyota Services de Venezuela ha aplicado por más de 10 años esta cultura, buscando el mejoramiento continuo de sus procesos y aumentando la calidad de sus productos, servicios y personal, por lo que el propósito de esta investigación fue realizar un estudio de caso para determinar el efecto que ha tenido la aplicación de Principios KAIZEN en el personal de esta empresa financiera y establecer, si estos tienen relación con el compromiso organizacional y la productividad de los empleados. Se trata de un estudio descriptivo correlacional, donde se aplicaron instrumentos de medición a la población total de empleados y se obtuvo como resultados, que sí existe una relación entre el compromiso organizacional, la productividad laboral y los Principios KAIZEN. El personal se identifica con las metas y objetivos de la organización, se sienten en capacidad para cumplir con sus tareas, igualmente si se identifican con los Principios KAIZEN estudiados.

Palabras clave: KAIZEN, productividad, compromiso organizacional, mejoramiento continuo.

INTRODUCCIÓN

A lo largo del tiempo, la forma en la que se ha desarrollado el recurso humano ha variado, mucho se ha estudiado sobre el tema, Chandler (1962) indicaba que la Estructura sigue a la Estrategia y no al revés, como se había planteado en años anteriores ya que el grado de certidumbre y de cambio del entorno en particular, al cambio técnico y al cambio en los mercados fueron determinantes para los que se denomina el sistema administrativo, caracterizado por una visión reactiva, a muy largo plazo en un ambiente plácido aleatorio (Dessler, 1979). En este sentido Burns y Stalker (1994) explican dos tipos opuestos de sistema administrativo: el "mecanicista" que corresponde a una organización tipo "X" y el "orgánico" en permanente y continua redefinición que se corresponde a una organización tipo "Y". Siendo la segunda manera una respuesta a esos cambios del ambiente, mucho más exigente para todos. Desarrollados con mayor precisión por McGregor (1994) quien por su parte se encargó de determinar teorías que clasificaban – para aquel entonces – de manera adecuada los tipos de organizaciones existentes y la forma en la que se desarrollaba el personal en estas (Teorías X y Y).

Sin embargo, posteriormente surge la noción de una tercera Teoría, que se conocería como Z en la que se plantea no tanto una mezcla entre las otras dos existentes si no un desarrollo posiblemente diferente, ello como un enfoque transcultural para explicar casos de éxito entre Asia y Norteamérica. Podría decirse entonces que Ouchi (1981), plantea dicha Teoría de alcance intermedio como explicación al funcionamiento de las organizaciones japonesas que no encajaban en las demás proposiciones, más bien aproximaciones occidentales, en particular la norteamericana.

Además de todo esto y en profundización de lo que ya se planteaba en la Teoría Z, surge el planteamiento del estudio a profundidad de las organizaciones para poder determinar qué las afecta, Davis y Newstrom (1999) definen el comportamiento organizacional como una

ciencia que ayuda a determinar la conducta de los individuos dentro de la organización y una forma de prevención de lo que podría ocurrir dentro de estas a través de la medición de ciertas variables.

Parte de las variables que definen el comportamiento organizacional son las actitudes de los empleados y dentro de estas el compromiso organizacional que es "el grado en que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante para su propia valía" (Robbins & Coulter, 2010, pág. 287)

El KAIZEN ha sido estudiado en situaciones anteriores como sistema de gestión de calidad, o línea de producción, sin embargo, el efecto que ha tenido esta filosofía de vida en el personal que la maneja constantemente no ha sido profundamente estudiado, según Benjamín Coriat (1993), quien establece que la participación de sus colaboradores es muy importante, dado que el trabajador en el sistema de producción en Toyota, toma decisiones trascendentales en el proceso de producción y a su vez provee de soluciones eficaces y oportunas a los problemas en el transcurso industrial. Elementos importantes que son de tomar en cuenta, pero en menor proporción a esta investigación, dado que el toyotismo desarrolló un método de unir las practicas capitalistas y el proceso de trabajo, sin tener que explotar a los trabajadores. Por lo que se ha buscó encontrar el efecto que tiene el KAIZEN en el capital humano, se quiso determinar cómo se ve afectado el compromiso organizacional y la productividad de los empleados de una empresa que la aplica. Como resultados se obtuvo que sí existe una relación entre estas variables, los empleados sí sienten afinidad con la compañía tanto como para querer cumplir con los objetivos organizacionales como si fueran sus propios objetivos, estos empleados sienten que sí producen de manera efectiva, eficiente y eficaz y además conocen los principios KAIZEN y su vida laboral se ve complementada por estos ideales.

Esta investigación se planteó como un estudio de caso en tres grandes capítulos a saber:

Una breve introducción al tema, a la problemática implícita, a las repercusiones en el ambiente industrial y a los resultados obtenidos con esta investigación.

El **Capítulo I** que se corresponde con el Planteamiento del Problema para dar respuesta a varias preguntas que rigen cualquier investigación: por qué es un problema, desde cuándo es un problema, para quién es un problema, qué se gana y cuál sería el valor agregado de lo obtenido en la investigación y cuáles son las investigaciones y sus resultados, además de anticipar algún posible resultado del proceso planteado.

Seguidamente, el **Capítulo II** referido al Marco Teórico que se trató durante la investigación a manera de fundamentación de lo investigado. Desde una perspectiva amplia y desarrollada progresivamente sobre los temas abordados de la técnica del KAIZEN y el comportamiento organizacional, más exactamente, el compromiso organizacional y sus variables. Además de un Marco Referencial dónde se dará a conocer la situación de la organización a investigar.

En el capítulo **Capitulo III** se indica una breve referencia a la empresa participante del estudio

El **Capítulo IV**, se compone por las estrategias metodológicas que permitieron llevar a cabo dicha investigación, en él se establecieron los métodos, la muestra, el universo y la población a investigar, así como los valores estadísticos que determinaron la confiabilidad de los instrumentos y la investigación. Además se profundizó en las variables y su operacionalización que permitió medir de manera exitosa lo que se buscaba investigar.

Posteriormente en el **Capítulo V** se realizó la presentación, análisis y discusión de los resultados obtenidos a través de las estrategias metodológicas indicadas anteriormente.

El **Capítulo VI** se refiere a las conclusiones y recomendaciones pertinentes de este estudio.

En el **Capítulo VII** se indican las fuentes bibliográficas, hemerograficas y electrónicas utilizadas para lograr esta investigación.

Finalmente, en el apartado **Anexos** se agregan el conjunto de elementos utilizados para lograr esta investigación como los instrumentos, base de datos final, entre otros.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mercado actual se ha convertido en un espacio de constante cambio, donde los más hábiles y quiénes sepan desarrollar de mejor manera sus aptitudes y capacidades, podrán llevar la delantera.

> Los fenómenos mundiales de globalización de las economías y sus mercados han llevado a los gobiernos y muy especialmente a los empresarios de todos los países a rediseñar su estrategia de funcionamiento para tratar de ganar el juego dentro del nuevo conjunto de reglas. (…) tantos autores se han dedicado a auscultar sobre la naturaleza de los procesos que llevan a algunas empresas, a algunos sectores industriales, a algunas regiones a posicionarse mejor que otros en los mercados globales (González Zamora & Botero Rincón, 2000).

Ante el proceso de cambio que se lleva actualmente, es imposible no preguntarse qué es lo que hace a cada empresa ser únicos antes los ojos del consumidor y de la competencia. Qué es lo que hace que el consumidor a la hora de escoger entre un producto y otro de semejantes características, tenga preferencia por uno de los dos. O que una empresa sea más competente que otra cuando ambos están en el mismo mercado y poseen las mismas condiciones.

De manera genérica, según el diccionario de la Real Academia Española, competir se define como: "(…) Contender entre sí, aspirando unas y otras con empeño a una misma cosa." (2014), en este sentido se podría decir que una persona competente es aquella que tiene "Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado." (2014). Es decir, una circunstancia en la que contendientes deben demostrar que son más aptos o más capaces que el otro para cumplir una misión. Sin embargo, en el ámbito laboral el ICFEM (Instituto Canario de Formación y Empleo), auspiciado por la OIT, lo define como "una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad plenamente identificada"

(Instituto Canario de Formación y Empleo, 2001). En cualquiera de los casos se trata de un momento en el que varios contendientes se enfrentan para vencer, bien se trate de un ámbito deportivo o incluso el ámbito laboral. Para González & Zamora (2000) la competitividad es un fenómeno de continuo cambio.

Las empresas habían o han entendido que hay nuevos límites organizativos y ahora es necesaria una mayor permeabilidad, una mayor elasticidad y en cierta manera un cierto grado de mantenimiento de los límites organizativos (Hodge, Anthony y Gales, 2005) y esto efectivamente nunca fue así, hoy en día la competencia es bien compleja, el ambiente es ambiguo e impredecible.

Japón "desde mediados del siglo XIX se formó como un Estado, cuyos acelerados progresos causaron la admiración universal" (Silva & Mata, 2010, pág. 51). El imperio japonés ha mantenido la posición de potencia económica mundial desde el siglo XX hasta nuestros días, su crecimiento y desarrollo se debe principalmente a dos factores: la posición geográfica que permitía el aislamiento y evitaba las invasiones durante el imperialismo territorial, y el fuerte factor moral del sentimiento de unidad entre ellos, lo que contribuyó con el crecimiento a través del trabajo en equipo y la división de tareas.

Este fenómeno de la cultura organizacional japonesa y la administración de sus empresas no son ajenos para el resto del mundo, Japón y sus empresas mantienen altos niveles de competitividad en el mundo, centrados en Investigación y desarrollo en un ambiente de innovación permanente. Muchos países occidentales han tratado de repetir estos sistemas dentro de sus organizaciones para así emular el éxito y la productividad, lo que ha llevado a grandes autores a estudiar y desarrollar lo que actualmente se conoce como la Teoría Z, lo cual es un enfoque transcultural (Furnham, 2001) donde se parafrasean las filosofías directivas que definió como Teorías X y Y para explicar de la manera más precisa lo que ocurre dentro de las organizaciones orientales. Los problemas básicos trabajados en estas teorías se corresponden a la interacción entre el individuo y la organización, que de una manera u otra estaban fuertemente relacionados con la naturaleza humana (Dessler, 2009)

Este supuesto (la Teoría Z) "muestra que la productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología, de gestión humana sustentada en filosofía y

cultura organizacional adecuadas, que de enfoques tradicionales basados en la organización" (Chiavenato, 2000, pág. 139). En definitiva, el personal marca la diferencia en términos de competitividad.

El profesor Ouchi (1981) citado por el profesor Urquijo (2009) plantea que las características particulares de la administración japonesa no se pueden atribuir a las corrientes existentes, ya que no clasifica como tradicional (Teoría X) y tampoco se puede afirmar que se trata de estrategias de tendencia liberal-innovadora (Teoría Y), la naciente Teoría Z entonces no es "una brillante especulación académica" sino que se trata de una forma real de gerenciar y administrar todo un conjunto de entidades (Urquijo, 2009, pág. 329).

Desde el punto de vista japonés, "la productividad es una cuestión de organización social: la mayor productividad no se consigue a través de un trabajo más pesado, sino de una visión cooperativa a través de la confianza" (Chiavenato, 2000, pág. 139).

El profesor José Ignacio Urquijo en su libro de Teoría de las Relaciones Sindicato Gerenciales (2009) resume las particularidades que diferencian a las organizaciones japonesas de las organizaciones occidentales:

> Las principales características de la estructura y dinamismo de las empresas japonesas, según Ouchi (1981), son siete:
>
> 1. Los empleos de por vida,
> 2. Los procesos lentos pero continuos de evaluación y promoción,
> 3. Las carreras no especializadas (rotación continua del personal en la empresa),
> 4. Los mecanismos implícitos de control,
> 5. El proceso colectivo de la toma de decisiones,
> 6. La responsabilidad colectiva (y su función integradora) y
> 7. El interés holista (totalizador) (Urquijo, 2009)

La asimilación de la tecnología y estrategias extranjeras es tan sólo el primer paso, luego ocurre la calidad y eficacia, lo importante entonces en un mercado en constante movimiento, es mantener dichas tecnologías y conocimientos actualizados y flexibles sin

perder de vista la calidad, de acuerdo con el Dr. W. Dekker, autor del prólogo de la obra de Imai, lo más importante es proporcionar calidad, no solo en cuanto al producto de la compañía sino a la calidad de la compañía en sí. (KAIZEN: La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa, 2001).

Para la sociedad del sol naciente, el cambio y la innovación son las variables más importantes, la actualización de los métodos y formas de trabajar debe hacerse de manera constante para estar al día con las variaciones del mercado y mantener los niveles de competitividad. Masaaki Imai en su obra KAIZEN: La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa (2001) explica que luego de viajes en el Occidente descubre que parte de la ventaja competitiva japonesa en las industrias se debe a la "administración de sus industrias", la forma en la que los americanos manejan el cambio no parece coincidir con la visión de cambio que poseen los japoneses. "Las transformaciones profundas en la cultura organizacional comienzan con cambios en los estilos gerenciales." (González Zamora & Botero Rincón, 2000), para las organizaciones japonesas, esta transformación profunda de la que hablan González Zamora y Botero Rincón podría estar relacionada con el concepto de KAIZEN – que etimológicamente y en contexto significa: "KAI"= cambio y "ZEN"= beneficioso, bueno – Imai expresa que en muchas de las industrias americanas por ejemplo, luego de 25 años todavía se veía la misma maquinaria y las mismas instalaciones del siglo anterior, las industrias japonesas no se mantienen en el mismo estado por mucho tiempo, "La esencia de KAIZEN es sencilla y directa: KAIZEN significa mejoramiento. Más aún, KAIZEN, significa mejoramiento progresivo que involucra a todos, incluyendo tanto a gerentes como a trabajadores." (Imai, 2001, pág. 39), con una participación activa de abajo (trabajadores) hacia arriba (Gerencia).

En este sentido y de acuerdo con lo que ya se planteaba anteriormente, Imai (2001) establece en su obra que el KAIZEN, tiene diferentes enfoques de aplicación, uno de ellos y el que podría ser de mayor relevancia para la presente investigación, es el enfoque que tiene esta filosofía hacia el individuo a través del sistema de sugerencias (aunque no es de origen japonés, ya que fue llevado por los americanos en la posguerra) que es un proceso a través del

cual el individuo busca mejorar la forma de trabajo para obtener mayor calidad y mejor rendimiento para el producto final.

Este proceso, consiste de tres etapas que comienzan en la motivación del jefe para implementar el sistemas de sugerencias sin importar lo básicas que éstas puedan ser, posteriormente se pasa a una etapa de educación en la que el empleado aprende a resolver problemas y presentar sugerencias más profundas que le permiten modificar la forma de trabajo, y en última instancia una vez que el empleado está interesado en los cambios y tiene la educación para que las sugerencias tengan un alto impacto, es que se puede hacer un análisis de los beneficios económicos que esta práctica trae consigo a la organización (Imai, 2001, págs. 151 - 166)

Como se ha venido explicando la calidad de una compañía de cualquier ámbito, además de por los buenos procesos viene dada por las personas que en ella participan "es el conocimiento y la capacidad de la gente lo que distingue a una empresa de otra. Por lo general, las organizaciones tienen acceso a la misma tecnología, maquinaria, materias primas e inclusive a la misma reserva de empleados potenciales (Liker & Meier, 2007, pág. xix), por lo que surgió una ciencia conocida como Comportamiento Organizacional que es "el estudio y la aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas (tanto en lo individual como en grupos) actúan en las organizaciones (Davis & Newstrom, 1999, pág. 5). El estudio del comportamiento organizacional es una herramienta que ayuda a determinar dónde se encuentran los individuos con respecto a la organización y permite que se puedan combinar distintos recursos - personas, estructura y tecnología - para lograr los objetivos estratégicos. Puede funcionar además como una práctica para poder predecir lo que podría pasar en el campo de los recursos humanos, la organización y su entorno (Davis & Newstrom, 1999, pág. 526).

De acuerdo con Robbins & Coulter (2010) el comportamiento organizacional se puede observar como un iceberg, en la parte superior, a la vista se encuentran variables que se determinan desde el análisis a la organización como normas, procedimientos, cadenas de mando, pero en un nivel inferior, bajo la superficie se encuentran otras variables que influyen en la forma en que los individuos se comportan en el trabajo como las percepciones o actitudes

que tienen los empleados hacia reglas o normas, por ejemplo (Robbins & Coulter, 2010, pág. 286).

En relación con el apartado anterior Robbins & Coulter (2010) explican además que el estudio de comportamiento organizacional se enfoca en tres áreas, el comportamiento individual desarrollando temas de actitud, percepción y motivación entre otros; comportamiento del grupo que trabaja con las normas, los roles, el liderazgo y el conflicto por ejemplo; y los aspectos organizacionales que incluyen políticas, estructura y cultura de recursos humanos. (Robbins & Coulter, 2010, pág. 283)

El comportamiento organizacional se puede explicar a partir de cuatro factores psicológicos definidos por Robbins & Coulter (2010) como actitudes, personalidad, percepción y aprendizaje, sin embargo, para los fines de esta investigación solo trataremos a profundidad las actitudes, que definidas por Vila (2005) como "posiciones evaluativas, (que) reflejan nuestra opinión en relación a algo y guardan estrecha relación con los valores" (pág. 14) además, explica que las actitudes en el trabajo, explican de alguna manera la percepción de los empleados con respecto a situaciones en el ámbito laboral.

Vila (2005) citando a Robins (1995) explica que en el área laboral se pueden identificar tres actitudes, dentro de las cuales se encuentra el compromiso organizacional (2005). Compromiso organizacional, según Robbins y Coulter (2010), se define como "el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y sus metas y deseos, a fin de mantener su pertenencia a esa organización" (2010, pág. 287). Implica entonces que el empleado está en mayor o menor medida de acuerdo con la misión y visión de la organización, se identifica con los valores y logra todo lo posible para seguir en ella, incluso se determina que el compromiso organizacional está estrechamente involucrado con la antigüedad de los empleados en las empresas, a mayor tiempo en la organización, mayor compromiso organizacional (Davis & Newstrom, 1999) igualmente Cardozo & Goncalvez (1998) citando a Baron y Greenberg (1995) explican la relación entre antigüedad y compromiso organizacional.

De acuerdo con Betanzos y Paz (2007) el compromiso organizacional desde el punto de vista del departamento de Recursos Humanos, tiene un alto impacto en las actitudes y conductas del empleado:

> Como aceptación de metas, valores y cultura de la organización, menor ausentismo y baja rotación de personal entre otros. Por ello es un concepto que ha crecido en importancia en la psicología organizacional, y se centra en estudiar los vínculos que se generan entre los empleados y la organización . (Betanzos & Paz, 2007, pág. 207)

Un elemento determinante de la filosofía japonesa que se ha venido desarrollando a lo largo de este capítulo - KAIZEN - es el nivel de compromiso que genera en los trabajadores dado la relación íntima que hay entre el trabajador y el mejoramiento de los procesos dentro de la empresa, originando así un vínculo de crecimiento personal e institucional, otorgándole al trabajador ese calificativo de motor, partiendo de la premisa que para KAIZEN, el principal elemento o lo más importante dentro de la organización es su capital humano (Inohara, 1990)

Un ejemplo concreto de lo antes mencionado, es el caso de Toyota que aplican el KAIZEN, tiene filosofías corporativas orientadas a la importancia de sus trabajadores, brindando una amplia oferta de crecimiento desde el punto de vista profesional, a su vez la gran trayectoria (aproximadamente 120 años) en materia de cultura organizacional le ofrece al trabajador un crecimiento personal integral a través del conocimiento de la misión, visión, valores, historia y la vasta red de relaciones interpersonales, esto es conocido como el "Proceso de Desarrollo de Talento" (Liker & Meier, 2007).

Igualmente, indica Imai (2001) citando a Cláude Levi-Strauss (1983) que "para producir mejores sistemas, una sociedad debe preocuparse menos con producir bienes materiales en cantidades crecientes que con producir personas de mejor calidad; en otras palabras que sean capaces de producir estos sistemas" (Imai, 2001, pag. 80). Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo (2009) indican que el trabajador es un ser biosicosocial, debe sentirse saludable bien y feliz no solamente en su vida personal sino en su trabajo por lo tanto para que un individuo se sienta productivo en una organización deberá sentirse que eso que realiza dentro de la misma tiene un sentido y es útil a la organización. Cada individuo debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas (Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo, 2009). En la parte teórica y como se ha expresado a lo largo de este capítulo las filosofías KAIZEN involucran al empleado, lo hacen parte del proceso y le

permiten indicar las posibles mejoras que no solo facilitarán su trabajo sino también permitirá mayor desarrollo a la organización.

En Venezuela las empresas e industrias – principalmente aquellas con fábricas y plantas – solo aplican los Controles de Calidad, Sistemas de Producción Toyota provenientes de las filosofías KAIZEN , sin embargo, no todas estas deciden involucrar todos los principios de dicha filosofía, aquellos que involucran al empleado en cambios y que se desenvuelven alrededor de una cultura organizacional diferente. Toyota Services de Venezuela es una organización de orígenes japoneses que aunque no lleva a cabo procesos propios de una planta o industria sí ha involucrado en todo a lo que esta teoría de Cambio Continuo a sus instalaciones y todas las personas que trabajan en ella por lo que un estudio de caso sería la herramienta más adecuada para investigarlo, de acuerdo con Robert Stake (1998) un estudio de caso es una situación que queremos investigar, no ocurre en otro lado pero en ese contexto en particular nos parece interesante. De acuerdo con un estudio de la Universidad Autónoma de Madrid, indica que los estudios de caso son "aquellas situaciones o entidades sociales únicas que merecen interés de investigación"

Estas filosofías son un sistema de producción, calidad de servicio y calidad total, que se aplica mayoritariamente en las industrias de maquinaria pesada, sin embargo, el propósito de esta investigación es esclarecer sobre los efectos positivos que podría tener esta filosofía y determinar si ciertamente tienen una influencia en el compromiso de los empleados. De igual manera es importante establecer un precedente para futuras investigaciones que no se han realizado todavía al respecto.

Con respecto a todo lo planteado a lo largo de este capítulo que tiene que ver con el compromiso organizacional, la productividad y las filosofías KAIZEN, aplicadas principalmente en Japón, ha parecido pertinente realizar la siguiente pregunta de investigación: **¿Qué relación existe entre el compromiso organizacional y la productividad de los empleados de una empresa del sector financiero que aplica las filosofías KAIZEN en el área de Caracas durante el 2015?**

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivo General

Determinar la relación que existe entre el compromiso organizacional y la productividad laboral de los empleados de una empresa del sector financiero que aplica principios KAIZEN del área de Caracas en 2015

2. Objetivos Específicos

1. Describir los componentes de la actitud hacia el compromiso organizacional que posee los empleados de una empresa del sector financiero en el área de Caracas durante el año 2015
2. Identificar los tipos de actitud hacia el compromiso organizacional presentes en los empleados de una empresa del sector financiero del área de Caracas durante el año 2015
3. Determinar las dimensiones de la actitud hacia el compromiso organizacional predominante en el empleado de una empresa del sector financiero del área de Caracas durante el año 2015
4. Caracterizar los elementos implícitos de la productividad laboral en una empresa del sector financiero en el área de Caracas durante el año 2015
5. Identificar los principios rectores del KAIZEN aplicados en una empresa del sector financiero en el área de Caracas durante el año 2015
6. Establecer la relación de la actitud hacia el compromiso organizacional y productividad laboral de acuerdo con principios KAIZEN en una empresa del sector financiero.

HIPOTESIS

h1: ¿Existe relación entre el KAIZEN, el compromiso organizacional y la productividad laboral en una empresa de ascendencia japonesa?

MARCO TEÓRICO

Para entender el funcionamiento de las organizaciones actuales es importante conocer de dónde vienen y cómo se han desarrollado los modelos de producción a lo largo de la historia. El Taylorismo, el Fordismo y el Toyotismo como maneras de diseño de sistemas de trabajo evolutivas que ocurren luego de la revolución industrial.

Juan Alberto Vargas, en un estudio publicado en la revista electrónica Nova Scientia, citando a Gallardo (2007) y De La Garza (2007) explica que podrían establecerse 3 modelos organizacionales predominantes en el último siglo: el artesanal o tradicional que hace referencia a las empresa pequeñas y familiares; el taylorismo-fordismo y posteriormente el toyotismo (Vargas, 2011).

Más específicamente, el taylorismo proviene del estadounidense Frederick Winslow Taylor quien desarrolló un sistema de organización racional del trabajo expuesto en su obra Principles of Scientific Management (2009), en ella estableció la división del proceso de trabajo para lograr mayor productividad fundamentado en un método específico que buscaba descomponer analíticamente los tiempos y movimientos de cada tarea y así establecer el tiempo estándar requerido en cada desempeño productivo, la capacidad operativa de cada obrero, sus fatigas, sus demoras, etc. (Díaz, 2002), con una conceptualización de un trabajador a manera de Homo Economicus y de ciertas características y capacidades físicas para resolver las exigencias del trabajo planteado.

Por su parte el fordismo aparece como una superación del taylorismo en la industria automotriz, ciertamente absorbe lo esencial de este modelo pero lo supera en cuanto a la visión, trabaja con la cadena de producción semiautomática, logrando aumentar la separación entre el trabajo manual y el intelectual y finalmente Henry Ford (creador del modelo) logra la maximización de los beneficios, reduciendo costos. (Piñero, 2004)

Finalmente, el toyotismo, hace referencia a un sistema de producción japonés y tiene su origen durante 1950 y 1960. De acuerdo con Neffa y De La Garza (2010), citado por Zuccarino (2012) las principales características serían el trabajo en grupo, el sistema "justo a tiempo", el control total de la calidad, entre otros.

Las organizaciones actuales, su comportamiento está influenciado por los sistemas de producción del pasado y su evolución a lo que existe actualmente.

ANTECEDENTES

En la búsqueda de información documentada del presente estudio, existen pocas investigaciones acerca el problema que se ha planteado, dado que es un tema muy poco estudiado si se tiene en cuenta que se abordan dos variables importantes en la misma investigación, sin embargo hay estudios recientes que explican de forma independiente la Productividad Laboral gracias al KAIZEN y como éste afecta al Compromiso Organizacional, el objetivo es combinar ambos estudios para responder la pregunta de investigación.

Suárez, Castillo & Miguel (2011), realizaron un estudio empírico sobre la aplicación del KAIZEN en empresas mexicanas en el cual buscaban:

a) Comprender cómo se aplicaba la filosofía KAIZEN en las organizaciones de la industria mexicana,
b) Analizar la presencia e implementación de los principios, técnicas y herramientas de dicha filosofía en las industrias y finalmente
c) Encontrar los beneficios reportados ante un entorno mundial de crisis y las dificultades que han tenido para implementarlos.

Como conclusiones, en dicha investigación, encontraron que "la aplicación del KAIZEN representa un elemento importante desde una óptica estratégica y operacional en las compañías de Toluca-Lerma" (Suárez, Castillo, & Miguel, La Aplicación del KAIZEN en las organizaciones mexicanas. Un estudio empírico., 2011). En cuanto al segundo objetivo, determinaron que es un tema complejo, ciertas técnicas sí se aplicaban pero no en su totalidad.

Finalmente, en cuanto al último punto, establecieron que sí existen beneficios como la reducción de costes operativos.

Otro estudio no experimental, de carácter descriptivo que se hizo sobre el KAIZEN, es uno realizado por Edgar Chirinos, Eduarda Rivero, Elita Méndez, Aurora Goyo & Carlos Figueredo (2010) en el cual proponen estrategias basadas en esta filosofía para la mejora de estándares tecnológicos, gerenciales y operacionales de la empresa Toyota ubicada en Cumaná, Estado Sucre, Venezuela. El propósito de esta investigación era de aplicar los conocimientos teóricos del KAIZEN a un caso práctico, debido a que no se estaban realizando las prácticas adecuadas para la mejora continua de procesos. Luego de la aplicación del estudio se llegó a la conclusión de que sería necesario crear un departamento encargado de solucionar los problemas que presentaron algunas variables, además de la creación de estrategias KAIZEN para la mejora continua. Del mismo modo, tuvieron diversos contratiempos contextuales (problemas de índole político, carencia de divisas y el bajo nivel de materiales) que hicieron de más importancia y necesidad de este estudio.

Con respecto al compromiso y la productividad laboral, en la Universidad Rafael Belloso Chacín, se realizó una tesis de postgrado en Junio 2012, de carácter correlacional, realizado por Yosmeiri González (2012) en el cual propuso la correlación entre la actitud hacia el compromiso organizacional y productividad laboral en empresas del sector ferretero en el Edo. Zulia. El propósito de esta investigación fue de evaluar la actitud de los empleados hacia el compromiso organizacional y productividad laboral, debido al poco interés o apatía que presenta el personal para con su trabajo. Luego de la aplicación del estudio se llegó a la conclusión, que de acuerdo a los resultados arrojados en las tablas expuestas en la investigación, en el caso de la actitud hacia el comportamiento organizacional se evidencia que con respecto a los componentes cognitivos la población objeto de estudio no posee casi concordancia con las funciones que realizan dentro de las empresas debido a que el nivel de compromiso de los empleados no se encuentra en sintonía con la empresa, logrando así que estos no desarrollen las tareas asignadas para la actividad laboral, sin embargo en los componentes conductuales, expusieron que en ocasiones sí se identifican con la labor que realiza.

1.- KAIZEN, Sistema de Producción y filosofía de vida

Masaaki Imai en su obra KAIZEN: La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa (2001) explica que luego de viajes en el Occidente descubre que parte de la ventaja competitiva japonesa en las industrias se debe a la "administración de sus industrias", la forma en la que los americanos manejan el cambio no parece coincidir con la visión de cambio que poseen los japoneses.

Esta visión tiene que ver con el concepto de KAIZEN – que etimológicamente y en contexto significa: KAI = cambio y ZEN= beneficioso, bueno – Imai expresa que en muchas de las industrias americanas por ejemplo, luego de 25 años todavía se veía la misma maquinaria y las mismas instalaciones del siglo anterior, las industrias japonesas no se mantienen en el mismo estado por mucho tiempo, "La esencia de KAIZEN es sencilla y directa: KAIZEN significa mejoramiento. Más aún, KAIZEN, significa mejoramiento progresivo que involucra a todos, incluyendo tanto a gerentes como a trabajadores" (Imai, 2001, pág. 39).

Diferentes significados

Como se estableció anteriormente el KAIZEN es mejoramiento continuo, el cual puede ser de procesos y procedimientos, sin embargo es también una oportunidad para desarrollar a la personas para que aprendan más y se comprometan más, creando un sentido de pertenencia para con la organización, que se puede precisar en planes de desarrollo, elemento utilizado en muchas empresas japonesas, como lo explica Imai (2001) en su obra.

> (…) estos conceptos han ayudado a las compañías japonesas a generar una forma de pensamiento orientada al proceso y desarrollar estrategias que aseguren un mejoramiento continuo que involucre a las personas de todos los niveles de la jerarquía organizacional. El mensaje de la estrategia KAIZEN es que no debe pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejoramiento en algún lugar de la compañía (Imai, 2001).

El KAIZEN busca educar y capacitar a sus trabajadores en función de determinados procesos que son necesarios en el seno de una empresa, esa enseñanza está orientada

específicamente al cargo/rol que está desempeñando la persona en su sitio de trabajo y que involucra esa sucesión vital. Partiendo de la premisa que los procesos se pueden mejorar, si estos están estandarizados.

En la siguiente tabla Suárez & Miguel (2011) establecen la clasificación antes explicada con sus características y los autores que las han tratado de esa manera:

TABLA 1. Vertientes en las que se puede clasificar el KAIZEN

No.	Vertiente	Características	Evidencia en la literatura
1	El Kaizen como "filosofía de vida y empresarial"	Disciplina del trabajo Alto compromiso de la dirección Mantenimiento y mejora de estándares Alta participación de los empleados de manera voluntaria Gestión del Gemba (área de trabajo) Enfoque en la mejora de los procesos de manera permanente Educación y entrenamiento intensivo Uso continuo del ciclo de mejora de planear, hacer, verificar y actuar (PDCA [Plan, Do, Check, Act])	Imai (1986, 1989, 1997) Ohno (1988, 2007) Coriat (1991, 1993) Tanner y Roncarti (1994) Berger (1997) Cheser (1998) Brunet y New (2003) Hino (2006) Suárez Barraza (2007, 2009) Aoki (2008) Osono et al (2008) Suárez Barraza et al (2009)
2	El Kaizen como principio teórico de metodologías y técnicas de mejoras rápidas	Implementación del Kaizen como: Kaizen Blitz (bombardeo de mejoras), Office Kaizen (mejoras rápidas en organizaciones de servicio) y Kaizen Teian (como sistema de propuesta de mejora) Eliminar el Muda (desperdicios) Alcance limitado y temporal (3 o 5 días aplicando mejoras) Uso del personal "experto" para dirigir las mejoras rápidas Entrenamiento puntual Pequeños "triunfos" usando el concepto de "tareas para terminar"	Japan Human Relations Association (1990) Sheridan (1997) Melnyk et al (1998) Laraia et al (1999) Laureau (2003) Liker (2004) Montabon (2005) Batemean (2005) Ortiz (2009) Landa Aceves (2009)
3	El Kaizen visto como un elemento de la gestión por calidad total	Parte de la gestión por calidad total Centrado en la mejora con enfoque al cliente Trabajo en equipo (círculos de calidad) Control estadístico de la calidad Aplicación de técnicas de resolución de problemas (Quality Control Story [historia de la calidad]) Formación Compromiso de la dirección	Deming (1986) Ishikawa (1986) Juran (1990) Dean y Bowen (1994) Hellsten y Klefsjö(2000)

Fuente: Suárez & Miguel (2011)

Al ser un término todavía en evolución, Suárez & Miguel (2011) presentan una clasificación de los diferentes significados que ha tenido a lo largo de su desarrollo, bien sea por su contexto, uso o aplicación. Ellos establecieron un cuadro donde se clasificó el KAIZEN y los conceptos que ha venido tomando en tres vertientes.

Esa preocupación vital, se resume a que el socio estratégico/talento humano debe entender qué es el KAIZEN, cuáles son los factores contextuales que generan algún tipo de problema en el sitio de trabajo y de esta manera podrá saber cómo resolver estos inconvenientes identificados, solventar esas trabas. Todo este proceso requiere una planificación, lo que se ha proyectado se tiene que llevar a la práctica, posteriormente se debe revisar si el plan solucionó efectivamente esa problemática inicial y finalmente se debe estandarizar ese procedimiento para que el mismo perdure en el tiempo, si luego ocurre una mejora que genere un avance, se debe plasmar en un manual de procedimientos, por ello, el trabajador debe saber lo que es el PHRA (Planificar, Hacer, Revisar, Actuar), basados en la rueda de Deming y diagramas de causa – efecto (Espina de pescado de Ishikawa), esto quiere decir, que el trabajador lleve el KAIZEN al sitio de trabajo con disciplina; por eso los trabajadores son tan importantes, porque si los procedimientos humanos se solucionan, se perfeccionan y estandarizan, buscando el Control Total de la Calidad, los productos o bien dicho, bienes y servicios serán de primera calidad (Imai, 2001, pág. 80)

Los principios

De acuerdo con Suárez & Miguel (cp. Imai 1989, 1997), en principio se plantean tres principios rectores, KAIZEN orientado a los procesos, orientado al mantenimiento y a la mejora de los estándares y KAIZEN orientado a los individuos (Suárez & Miguel, 2011). Cada uno de estos presenta unas técnicas que se aplican con herramientas específicas y de esta manera se genera un cambio. A través de la aplicación de estos principios uno seguido del otro se llega a la aplicación efectiva del KAIZEN, de acuerdo con Suárez & Miguel (2011).

La aplicación de los principios permitirá desarrollar diferentes estrategias, todo depende del enfoque que se quiera aplicar, bien sea si se busca mejorar una parte o el todo, seguir con los procedimientos y las herramientas permitirá una implementación efectiva.

TABLA 2. Principios rectores, técnicas y herramientas del KAIZEN

Principio rector	Técnicas	Herramientas
Elementos básicos Referido a la simple idea de que se tiene que implantar para cimentar el KAIZEN	1.1 Las 5'S	- Tarjetas amarillas -Hoja del plan de implantación -*Check list* u hoja de toma de datos antes y después de la implantación -Hoja del plan de seguimiento -Hoja de estándares de limpieza preventiva
	1.2 La estandarizació n	-Hoja del estándar operativo o SOP (Standard Operation Procedure) -*Check list* de recolección de datos
Mantenimiento y mejora de los estándares La mejora continua tiene como requisito fundamental el establecimiento de estándares	2.1 Aplicación del ciclo PDCA	-Hoja de planes de negocio y planes de calidad (PDCA a nivel organizacional) -Hoja de despliegue de políticas (Hoshin Kanri) -Hoja de objetivos en los tres niveles organizacional, de procesos e individual -Hoja de propósito, objetivos e indicadores de los procesos de trabajo (PDCA a nivel de procesos) -Formato de ideas de mejora (PDCA a nivel individual), también conocido como mini-pildoras de mejora (Suarez Barraza, 2008)
Enfoque de procesos El KAIZEN centra todos sus esfuerzos de mejora en los procesos de la organización	3.1Rediseño de procesos	-Diagrama de sistemas -Diagrama de bloques -Diagrama de flujo y participantes -Matriz de selección del proceso -Matriz de indicadores de medición del proceso -Mecanismos y paquetes informáticos de automatización
Enfoque a las personas El KAIZEN centra todos sus esfuerzos de mejora con una alta participación de los empleados	4.1 Red de equipos de mejora	-Acuerdo de formación del equipo -Memoria del equipo (reglas, roles, nombre, logotipo) -Hoja de control de la red de equipos de mejora -Hoja de seguimiento de los proyectos de mejora -Manual de desarrollo de proyectos de mejora -Diagrama de afinidad o TKJ
	4.2 Educación y capacitación	-Programa de formación y educación a corto plazo, medio y largo plazo -Expedientes de cursos -Planes de carrera de cada empleado
	4.3 Relación Sempai-sensei-kohai (maestro-aprendiz	-Programa de reuniones y de estudio -Programa de formación y educación -Matriz de habilidades de liderazgo
La mejora continua del trabajo diario El KAIZEN se enfoca en una mejora constante cotidiana a través de la resolución de problemas en el	5.1 Administración del gemba (palabra japonesa para el lugar de trabajo)	-*Check list* u hoja de recolección de datos para detectar el muda en el lugar de trabajo -Hoja de análisis y resumen de las anomalías encontradas -Mapa de la distribución física (layout) antes y después de la mejora -Protocolo de entrevista de diagnóstico (los 5 por qué) -Forma de observación de tempos.
	5.2 Talleres de	-*Check list* u hoja de recolección de datos para detectar el muda en

lugar de trabajo (gemba) y la eliminación del muda (palabra japonesa para desperdicio o despilfarro; cualquier actividad que consuma recursos y no cumpla con los requerimientos del cliente	mejoras rápidas del KAIZEN	el lugar de trabajo -Hoja de estándar operativa (SOP) -Hoja de análisis y resumen de las anomalías encontradas -Mapa de la distribución física (layout) antes y después de la mejora -Protocolo de entrevista de diagnóstico (los 5 por qué) -Forma de observación de tempos. -Tabla de resumen del cambio
	5.3 La historia de la calidad	-*Check list* u hoja de recolección de datos de frecuencias de los problemas -Tabla de efectos de los problemas -Diagrama de Pareto -Diagrama de Ishikawa -Histograma -Diagrama de Gantt (plan de acción de mejoras)

Fuente: Suárez & Miguel (2011)

KAIZEN enfocado en los individuos

De acuerdo con Imai (2001) "el punto de partida del KAIZEN es que el trabajador adopte una actividad positiva hacia el cambio y mejoramiento de la forma en que trabaja." (Imai, 2001,) Ciertamente para que la empresa logre alcanzar los controles de calidad, es importante que el empleado tenga la calidad necesaria, bien se trate de su preparación académica o de los conocimientos y herramientas que posee. "una compañía capaz de crear calidad en su personal ya está a medio camino de producir artículos de calidad" (Imai, 2001, pag. 79)

Conjuntamente con esta teoría de Masaaki Imai, otros autores han desarrollado teorías de KAIZEN que tienen que ver con el individuo como el Dr. Pablo A. Longoria, que desarrolló el HITO-KAIZEN que se traduce del japonés – donde HITO = Persona y KAIZEN = Mejoramiento Continuo – "por tanto es un proceso constante de transformación de la persona para ser cada día mejores" (Longoria, 2005). Empresas como Toyota, Disney World, Siemens Oostkamp, Renault, Mazda, Subaru, entre otras, que poseen sistemas estratégicos parecidos, tienen un concepto muy importante de su recurso humano, que es su principal "colaborador y asociado", porque a partir de sus habilidades, motivación y espíritu se encontraran reflejados en los productos y/o servicios de calidad total y garantizada. (Liker & Meier, 2007).

2.- Productividad Laboral

La productividad de los empleados puede ser medida de diversas formas, de acuerdo con Oscar Torrecilla (2009):

> “La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado” (Torrecilla, 2009).

En este sentido, para Gómez y otros (2000) citados por González (2012) la productividad laboral la definen como “la medida de la cantidad de valor que un empleado individual añade a los bienes y servicios producidos por una empresa”

González (2012) expresa citando a Sicileo (2003) que el empleado se ha involucrado con la organización hasta tener un compromiso con la organización por cumplir sus metas y objetivos, es decir, se ha envuelto con la organización y su filosofía organizacional, sus valores, su cultura hasta el punto de la obligatoriedad moral.

3.- Compromiso organizacional

El comportamiento organizacional se puede observar como un iceberg, en la parte superior, a la vista se encuentran variables que se determinan desde el análisis a la organización como normas, procedimientos, cadenas de mando, pero en un nivel inferior, bajo la superficie se encuentran otras variables que influyen en la forma en que los individuos se comportan en el trabajo como las percepciones o actitudes que tienen los empleados hacia reglas o normas, por ejemplo (Robbins & Coulter, 2010).

A su vez, para Robert Dailey el comportamiento organizacional “es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones” (Dailey, 2012). Que en síntesis, orienta su análisis en cómo el trabajo de los empleados pueden o no, mejorar la productividad y la eficacia/eficiencia en la empresa.

El Comportamiento Organizacional (C.O) hoy en día por ser un tema de tendencia de estudio, tiene múltiples utilidades, sirve para entender las relaciones de los empleados entre sí, entender la influencia que tiene el contexto externo (política, economía, cultura, etc.) sobre la empresa, además ayuda a resolver conflictos de trabajo, sacar mayor provecho al recurso

humano, e incluso para predecir que podría suceder a partir de comportamientos presentes (Importancia.Org, 2014).

El motivo principal por el cual las empresas tienen este tipo de prácticas es por 4 razones específicas, como reseña el portal Gestiopolis, de la siguiente manera:

> "Las empresas tienen estas filosofías dado que es la mejor manera de: Describir, Entender, Predecir y Controlar (DEPC). Le conviene a la empresa Describir cómo se comportan los trabajadores bajo diferentes condiciones, esto facilita la dinámica entre los patronos y trabajadores en términos de la comunicación. Les ayuda a Entender las razones por las cuales el personal actúa de ciertas maneras, dado que para el patrono se le hace más fácil comprender o "atar cabos" de comportamientos inusuales, para tomar las decisiones más acertadas, con un margen de error mínimo. Trata de Predecir la conducta de los trabajadores, factor de vital importancia ya que no poder prever se podría derivar en conflictividad, improductividad, pérdidas económicas, etc. Por no anticipar eventos. Que el patrono o personal directivo sepa predecir es la característica principal de una organización con un comportamiento equilibrado. El Control es un elemento esencial para la empresa, dado que lleva un esquema de mejoramiento continuo, característica que unida al factor "Predecir" conlleva a un equilibrio en las relaciones laborales y sociales en el sitio de trabajo" (Gestiopolis, 2014)

El comportamiento organizacional puede estar enfocado en tres áreas importante según Robbins & Coulter (2010):

- Un enfoque en el comportamiento individual que involucra actitudes, la personalidad, percepciones, aprendizaje y está relacionada con el feedbak que hay entre el individuo y la organización (Ambiente Virtual en Educación Superior (AVES), 2014)
- Enfoque en el comportamiento grupal, que de manera más general incluye las normas, roles, crecimiento del equipo. Toda esta información viene dada principalmente por el

trabajo que han desarrollado psicólogos y sociólogos (Robbins & Coulter, 2010, pág. 283).

- El enfoque organizacional, se trata de la estructura, cultura, políticas y prácticas de recursos humanos (Robbins & Coulter, 2010, pág. 283).

En este sentido, de acuerdo con el primer punto sobre las actitutdes, es importante destacar que estas son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su gran entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento. Las actitudes dan forma a una disposición mental que influye en nuestra manera de ver las cosas (Davis & Newstrom, 1999).

> "En las organizaciones, el estudio de las actitudes es importante, por cuánto éstas permiten predecir el comportamiento de los individuos, definir estrategias y acciones para cambiarlas en caso de ser necesario. En primer lugar, se supone que las actitudes son relativamente permanentes, los sentimientos de las personas hacia los objetos, personas, hechos son siempre probablemente muy estables; aunque las actitudes pueden cambiar, esto no ocurre al azar, algo sucede y ocasiona el cambio. Por lo tanto, si las actitudes fluctúan sustancialmente en un corto periodo, entonces tendrían poco valor como factores de predicción de la conducta futura. Debido a que son relativamente permanentes, pueden ser exhibidas, medidas y empleadas para predecir acciones." (González, 2012)

De acuerdo con Robbins & Coulter (2010) las actitudes están integradas por tres elementos:

- El componente cognoscitivo: basado en las creencias, opiniones o conocimientos con los que cuenta una persona.
- El componente afectivo: el cual se trata de la parte emocional de nuestras actitudes, lo que nuestras creencias o conocimientos nos hacen sentir.
- El componente de comportamiento: representa la forma de comportarse con respecto a algo o alguien. (Robbins & Coulter, 2010)

El compromiso organizacional es una actitud que nace por parte del trabajador, a raíz de una serie de condiciones que tienen que cumplirse, donde el talento humano tiene una afinidad y gusto hacia: características específicas de la empresa, condiciones laborales, compensación y beneficios, relaciones humanas y por último, elementos psicológicos del trabajador. Para que el sujeto forme un vínculo con la organización de tal manera que no sienta la necesidad de cambiar de su entorno laboral, dado que se siente identificado, involucrado, integrado y apreciado por parte de la organización.

De manera general entonces, de acuerdo con los conceptos de Alles (2005), Smith & Collins (2014) y Davis & Newstrom (1999) el compromiso es el deseo que siente el trabajador de seguir trabajando y participando activamente en la empresa, se siente parte de ella y se identifica con los objetivos de la organización y hace todo lo posible por cumplirlos ya que los consideran como suyos. Los empleados comprometidos se encuentran en un clima organizacional tan agradable que deciden actuar en beneficio de la organización y no solamente por los beneficios personales que puede generar esta situación.

MARCO REFERENCIAL DE TOYOTA SERVICES DE VENEZUELA

En Toyota Services de Venezuela es una empresa que se encuentra en el mercado venezolano desde 2002 y se encarga de financiar la compra y venta de vehículos a través de los concesionarios autorizados Toyota, buscando satisfacer las necesidades del mercado y de la distinguida clientela. "En términos generales, el financiamiento otorgado por TSV contribuye a que los concesionarios puedan adquirir vehículos de las plantas ensambladora; y los consumidores puedan comprar dichos vehículos a los concesionarios" (Toyota Services de Venezuela, 2013). Cuenta con una nómina de 50 trabajadores y sus instalaciones se encuentran en el área de Caracas.

Misión

Consolidar un modelo de servicios financieros en el mercado venezolano, que ofrezca soluciones dinámicas y de excelente calidad, ajustado a los requerimientos y deseos de nuestros clientes.

Visión

Ser reconocidos como al empresa de servicios y soluciones financieras preferida por los actuales y futuros clientes Toyota, gracias a nuestro compromiso, dedicación, continua búsqueda de excelencia en el servicio y creatividad en el diseño de soluciones adaptadas a las necesidades del cliente.

Valores Institucionales

- Orientación al Servicio: La estrategia de negocios de Toyota Services de Venezuela, C.A. se fundamenta en la identificación de necesidades y los deseos de sus clientes ,

con el objeto de satisfacerlos a través de una oferta de productos y servicios de alta calidad y con el compromiso de una atención comprometida con sus expectativas.

- Compromiso: La convicción es el cumplimiento cabal de los objetivos de Toyota Services de Venezuela, C.A. en función de sus clientes, con la creencia en lo que hacen y con pasión por su trabajo.
- Profesionalismo: La integración de competencias técnicas, eficiencia, responsabilidad y rapidez garantizan a sus clientes un servicio competitivo y a la altura de las mejores prácticas del mercado. Son pioneros en innovación, calidad y excelencia.
- Integridad: Brindar respeto, honestidad, seriedad y humildad, siendo estos los principios fundamentales de la actuación de Toyota Services de Venezuela, C.A. como administradores de su negocio y como ciudadanos. Su emblema se basa en altos principios morales y éticos que consolidan la confianza y lealtad de sus clientes. (Toyota Services de Venezuela, 2009)

Tanto como Toyota Services de Venezuela como Toyota de Venezuela se manejan por el Código de Conducta que establece los límites y lineamientos de sus empleados. “ « El cliente primero » TDV trabaja para ofrecer productos y servicios atractivos que satisfagan las necesidades de sus clientes. (Toyota de Venezuela, 2011)

LA HISTORIA DE TOYOTA

La historia de Toyota comienza al final del siglo IXX en un pueblo japonés llamado Yamaguchi. Sakichii Toyoda, se capacita para ser carpintero como su padre, mientras tanto en Occidente, la Revolución Industrial está cambiando al mundo: nuevas máquinas se están inventando para acelerar la fabricación y mejorar los productos. El primer invento de Sakichii Toyoda es el telar, uno mejor y más adecuado para las telas con las que trabaja su madre. Sin embargo, su primer intento a pesar de funcionar correctamente supera los costos para los negocios pequeños por lo que decide seguir intentándolo. En 1897 termina su primer telar automático y se venden bien. Éstos son tan exitosos que atraen la atención de Platt Brothers & Company Ltd., y estos realizan todos los trámites para adquirir los derechos sobre el telar de Toyoda. Con ese nuevo capital Sakichii Toyoda sabe qué hacer con él, su hijo, Kiichiro se encarga de realizar la investigación para la producción de automóviles y cómo hacer para

competir con las grandes compañías automotrices como Ford, General Motors y Chrysler. Por lo que al igual que su padre, Kiichiro Toyoda considera que el éxito vendrá sólo mediante la observación, intento y realización de errores, en japonés: Genchi Genbutsu – uno de los métodos más utilizados en la actualidad por Toyota. –

Para mayo de 1935 se produce un prototipo del primer auto para pasajeros producido en Japón, el modelo A1. Comienza el camino al éxito y a partir de 1936 se comienzan a llamar Toyota. Sin embargo, no fue fácil luego de dificultades financieras venden parte de sus acciones a inversionistas japoneses y nace Toyota Motor Company, Ltd. (TMC).

En 1950 se establece Toyota Motor Sales Company, Ltd. (TMSC) una nueva e independiente área de operación de ventas de Toyota en Japón y establece en este país la primera red de distribuidores de Toyota, igualmente se establece un Departamento de Exportación para hacer llegar el producto japonés a territorios extranjeros. Las exportaciones a Estados Unidos comenzaron en 1955 como resultado de un viaje de negocios del presidente de Toyota en ese momento, Shotaro Kamiya.

En 1966, el volumen total de exportaciones de Toyota era de 105.000 vehículos al año, aventajó a Nissan y se convirtió en el fabricante de autos japonés más importante en las tres categorías: producción, ventas nacionales y exportaciones. Para finales del siglo XX Toyota expandió a nivel global su mercadotecnia, distribución, servicio, finanzas, capacitación, diseño e ingeniería y ventas.

En el 2000 se crea en Japón Toyota Financial Services Corporation, una empresa subsidiada por Toyota Motor Corporation (TMC), creada como casa matriz de las operaciones financieras de Toyota a nivel mundial.

Hoy en día Toyota es uno de los más grandes fabricantes de automóviles en el mundo, ya que cuenta con instalaciones dedicadas al diseño, ingeniería, fabricación, mercadotecnia, distribución, ventas e instalaciones de capacitación de más de 160 países y cuenta con decenas de miles de asociados empleados. Ahora es una verdadera entidad global. (Toyota Motor Sales, 2003).

MARCO METODOLÓGICO

El siguiente capítulo, tiene como propósito principal plantear de una manera estructurada y sistemática, el marco metodológico de la investigación, en el cual se hace una especificación al tipo y diseño del mismo, la población en estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de los datos, la validación y confiabilidad, técnicas de procesamientos de los datos, así como los procedimientos de la investigación, con la finalidad de dar una explicación a los objetivos trazados, para alcanzar una conclusión.

1. Tipo de Investigación

El método utilizado para el siguiente estudio está orientado en la compilación de información en función de determinar la Relación entre el compromiso organizacional y la productividad bajo filosofías KAIZEN en empresas del sector servicios ubicados en el área metropolitana de caracas. Dicho esto, el siguiente trabajo se clasifica como una investigación tipo descriptiva y correlacional.

Según los autores Hernández, Fernández & Baptista (2006) el tipo de investigación de este estudio es descriptiva, porque busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos comunidades, proceso objetos o cualquier otro fenómenos que se someta a un análisis. Seguidamente, los autores establecen que el enfoque en este tipo de estudio se debe conseguir conclusiones contundentes sobre un grupo, persona, etc.

Por otro lado, los autores Hernández, et al (2006) explican que, se puede afirmar que el tipo de estudio es correlacional, dado que tiene como propósito conocer la relación que exista entre 2 variables, conceptos o categorías. Tiene como utilidad saber cómo se puede comportar una variable conociendo como se podría comportar la otra u otras variables.

La presente investigación es de campo, según lo planteado por Hernández, et al (2006) donde explican que un elemento a tener en cuenta a la hora de realizar este tipo de

investigación es que el investigador se pone en contacto directo el objetivo de su investigación las personas, la organización, entre otros.

De acuerdo con lo establecido por Robert E. Stake (1998) se trata de un estudio de caso, el cual es una situación, un evento particular, algo específico en funcionamiento que merece ser estudiado por sus características particulares. Se trata además de un estudio de caso intrínseco, que ese que viene dado, que no no interesa porque con su estudio aprendamos sobre otros casos o sobre algún problema genera, sino porque necesitamos aprender sobre ese caso en particular. (Stake, 1998, pags. 16-17)

2. Diseño de la investigación

Esta parte de la metodología tiene que ver con los pasos a seguir para la consecución de los objetivos, dígase, la misma fue bosquejada bajo las reglas y definiciones de la investigación no experimental, este último es definido por Toro & Parra (2006) estableciendo que no se serán sometidas a modificaciones de contexto de manera intencional las variables, sino que se observa con naturalidad el fenómeno para luego ser sometido al análisis.

Esta investigación se clasifica como un diseño transeccional correlacional. Según Hernández, Fernández & Baptista (2006) se entiende como un diseño donde los datos son recolectados en un periodo de tiempo determinado, en un único tiempo.

Variables: Definición conceptual y operacional

Para la operacionalización de las variables se escogió el modelo presentado por González (2012), Suarez & Miguel (2011), Imai (2001), Imai (1998), y finalmente Liker & Meier (2007).

En primer lugar se habla de la Actitud hacia el Compromiso Organizacional, después de la Productividad Laboral y finalmente de los Principios KAIZEN.

ACTITUD HACIA EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

De acuerdo con González (2012) las actitudes son juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos. Robbins (2004) citado por González (2012) define la actitud:

> "como juicios evaluativos positivos o negativos, sobe objetos, personas acontecimientos. El autor afirma la relación existente entre la actitud y los valores, resaltando que no tienen el mismo significado, las actitudes a diferencia de los valores tienden a ser menos estables y manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo." (González, 2012)

Por su parte, González (2012) citando a Gordon (1999) señala la actitud como:

> "un concepto multivariado en su composición. Este lo integran tantos elementos del entorno que afecta al sujeto como factores internos que hacen modelar una conducta. Así mismo, el concepto señala la predisposición a responder de acuerdo a diversos aspectos de la persona, situaciones, impulsos u objetos." (González, 2012)

En el mismo orden, Davis & Newstrom (2003) citado por González (2012) consideran las actitudes como los sentimientos y creencias determinantes en gran parte la forma en la cual los empleados perciben su ambiente, su compromiso con las acciones deseadas, en última instancia, su comportamiento. Las actitudes forman un conjunto mental, afectando la manera de ver algo, como una ventana que constituye un marco para ver hacia el interior o exterior de una construcción, la cual permite ver algunas cosas, pero su tamaño y forma impiden la observación de otros elementos.

> "De igual manera en las organizaciones, el estudio de las actitudes es importante, por cuanto estas permiten predecir el comportamiento de los individuos, definir las estrategias y acciones para cambiarlas en caso de ser necesario. En primer lugar, se supone que las actitudes son relativamente permanentes, los sentimientos de las personas hacia objetos, personas hechos son siempre probablemente muy estables; aunque las actitudes pueden cambiar, esto no ocurre al azar, algo sucede y ocasiona el cambio" (González, 2012)

Por lo tanto, si las actitudes fluctúan sustancialmente en un corto periodo, entonces tendrían poco valor como factores de predicción de la conducta futura. Debido a que son relativamente permanentes, pueden ser exhibidas, medidas y empleadas para predecir acciones, lo que en mayor grado puede cambiar una actitud es la información que se tiene acerca del objeto.

a) Componentes de la actitud hacia el compromiso organizacional

Guillen & Guil (2000) citado por González (2012) consideran que "la actitud consta de una estructura compleja la cual cuenta con 3 componentes interrelacionados entre sí, uno de carácter comportamental. Lo cual lleva a una predisposición a comportarse de una determinada forma"

Igualmente, Robbins (2004) (cp. González 2012), explica que existen tres componentes de la actitud: la cognición, el afecto y el comportamiento. Estos tres componentes deben ser considerados en la organización.

González (2012) citando a Hellriegel (2009), manifiesta que:

> "las actitudes de un sujeto se hallan integradas en su personalidad global y son condicionadas por ella, las personas adoptan actitudes ante su jefe, su sueldo, las condiciones de trabajo, la posibilidad de conseguir una promoción, el lugar donde se pueda estacionar, los compañeros de trabajo, entre otros. Algunas de estas actitudes son más importantes que otras porque mantienen una relación más estrecha con el desempeño." (González, 2012).

Componente Cognoscitivo

> "La existencia de una actitud hacia un objeto determinado requiere que exista una representación cognitiva que se mantiene de dicho objeto. El componente cognitivo de actitud queda conformado por el conocimiento, los pensamientos que se tienen relación al objeto actitudinal, la representación cognitiva que el individuo se hace del objeto en cuestión es necesaria para que exista el

> componer de carda afectiva ya sea en sentido favorable o de rechazo" (González, 2012)

Según Guillen & Guil (2000) citado por González (2012), el componente cognoscitivo es el considerado más efectivo cuando se trata de modificar actitudes, se trata de las informaciones que posee el individuo sobre el objeto de la actitud.

> "el componente cognoscitivo es la parte de una actitud la cual está referida a las opiniones y creencias que tiene una persona acerca de algo, por lo tanto, si un empleado tiene creencias positivas acerca de organización donde presta sus servicios. Entonces este tendrá una actitud positiva hacia la misma. Hellriegel (2009) (cp. González 2012), refiere el componente cognoscitivo son los pensamientos, las opiniones, el conocimiento o la información que tiene el individuo." (González, 2012)

Componente Afectivo

En relación al componente afectivo Guillen y Guil (2000) citados por González (2012) se refieren al mismo como

> "aquel el cual alude a los sentimientos de aceptación o rechazo desarrollado por el individuo hacia una objeto social determinado. Es el más particular de una actitud, sirve para describirla y además es el más resistente al cambio, aunque su relevancia es tan significativa, que un cambio en dicho componente produciría una modificación en los componentes restantes" (González, 2012).

Componente Conductual

Con respecto al componente conductual, González (2012) citando a Guillen y Guil (2000) explica que de los tres componentes este podría considerarse como el más débil, sin embargo, es el componente que permite estudiar y medir objetivamente las variables propuestas en el planteamiento. Es el componente más importante para la presente investigación.

En este sentido, Robbins (2004) citado por González (2012), considera que:

> “el componente conductual, también llamado de comportamiento, se refiere a la intención de conducirse de cierta manera con algo o con alguien, es decir, se caracteriza por la tendencia de la persona para actuar sobre algo o alguien de una manera determinada. Es la tendencia a reaccionar hacia los objetos de una determinada manera.” (González, 2012)

b) Tipos de Actitud hacia el Compromiso Organizacional

De acuerdo, con González (2012) (cp. Amoros 2007) “las actitudes son un tipo de diferencias individuales que afectan el comportamiento de los individuos. Se puede definir como las tendencias relativamente durables de emociones creencias y comportamiento orientados hacia las personas, agrupaciones, ideas, temas o elementos determinados.” De igual manera citando a Guillén y Guil (2000), González (2012) explica que la bibliografía revisada se concentra en tres tipos de actitud; el interés laboral, la entrega a la organización y la satisfacción laboral.

Interés Laboral

Citando a Guillén y Guil (2000), González menciona en su estudio que “el interés laboral se refiere al grado en el cual una persona se identifica y se siente a gusto con su labor o con las actividades que realiza dentro del entorno organizacional, considerando su rendimiento en el trabajo como de vital importancia para su autoestima y crecimiento personal. “

Además, González (2012) (cp. Amoros 2007) explica que “el interés laboral puede alcanzarse a través de los objetivos fijados dentro de las empresas y organizaciones para cumplir paulatinamente con su misión”. Indica que éste no surge por concepción espontánea, sino que es necesario capacitar a las personas y cultivarlas para que el interés se desarrolle en ellas.

Identificación con el empleo

> “Se define como un estado en el que un empleado se identifica con la organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella. Así una partición elevada en el trabajo consiste en identificarse con lo que uno hace mientras el

> compromiso organizacional elevado cosiste en identificarse con la compañía para la que se trabaja" (González 2012, cp. Robbins 2004)

Rendimiento

González (2012) citando a Robbins (2004) explica que la motivación posee un rol fundamental en cuanto al rendimiento. Factores como el estrés, la monotonía, el clima organizacional, cuestiones salariales entre otros, puede afectar de manera positiva o negativa el rendimiento de los empleados.

Entrega a la Organización

> "Situación en la cual un trabajador se identifica con la empresa u organización en dónde presta sus servicios, así como con sus objetivos, metas y tiene deseos de permanecer dentro de la misma. Es decir, los empleados se identifican con las actividades que realizan pero en este caso más bien se identifican con la organización como un todo" (González 2012, cp. Guillen y Guil 2000)

Identificación con la empresa

De acuerdo con González (2012) los empleados en la medida que colaboran con la organización, se identifican más con ella. González (2012), citando a Diaz (2000) expresa que si las organizaciones consideran los objetivos estratégicos alineados con el personal, este deben identificarse con la organización.

Identificación de los objetivos

> "se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de esta. Características que puede ser internas o externas y son percibidas por el persona; cada uno de los miembros tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve" (González, 2012)

Satisfacción Laboral

González (2012) citando a Guillén y Guil (2000) explica que la satisfacción laboral es la actitud general que un individuo posee hacia su trabajo, puede variar hacia lo positivo

indicando satisfacción con el empleo e igualmente puede variar hacia el lado negativo indicando descontento e insatisfacción.

"De igual manera Robbins (2004) la define como satisfacción laboral o satisfacción con el trabajo, refiriéndose a la misma como la actitud general del empleado hacia su trabajo." (González, 2012).

Percepciones

Gibson, Ivenchy y Donelly (2003) citado González (2012) proponen la percepción como "el proceso por el cual el individuo connota de significado al ambiente. (…) requiere de una integración de la información sensorial con elementos cognitivos como por ejemplo, con los recuerdos."

> "La percepción comprende principalmente dos procesos: 1. La recodifcación o selección de toda la información que llga del exterior, reduciendo la complejidad y facilitando su almacenamiento en la memoria; 2. Un intento de ir más allá para predecir acontecimientos futuros y de este modo reducir sorpresas" (González, 2012)

Involucramiento

Según Davis y Newstrom (2003) citado por González (2012) se define como "el grado mediante el cual los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y perciben el trabajo como parte fundamental de su existencia"

c) Dimensiones del Compromiso Organizacional

En principio Meyer y Allen (2001) citados por Landy y Conte (2005) citados por González (2012) hacen referencia a las dimensiones del compromiso como formas mediante las cuales el empleado se compromete con el desarrollo de la organización, las cuales son; a) el apego emocional con la empresa o compromiso afectivo, b) un elemento que represente un costo considerable como para no abandonar su trabajo y c) compromiso normativo o un elemento que represente una obligación de permanecer en la organización, sencillamente porque sienten el deber de hacerlo, es decir, se sienten obligados a permanecer dentro de ella.

De acuerdo con González (2012), la búsqueda a largo plazo del bienestar depende sobre todo de la capacidad de la fuerza de trabajo para alcanzar un mayor crecimiento de la productividad. Según Gibson, Ivancevich y Donnelly (2003) citado por González (2012), una productividad mayor permite a las naciones tener más de dónde elegir, satisfacer mejor las necesidades humanas y alcanzar mayores logros. Para Dessler (2009) citado por González (2012), para alcanzar mayores logros los gerentes deberán manejar adecuadamente el cambio, pero el manejo del cambio por lo general requiere de empleados comprometidos con sus empresas, empleados que se identifiquen con los valores y objetivos de la empresa y la traten como si fuera propia.

Identificación

De acuerdo con Muchinsky (2002) citado por González (2012) la identificación con el trabajo es el grado en el cual un empleado se integra de manera psicológica con sus labores y la importancia que este representa para su propia imagen. Igualmente Muchinsky (2002) (cp. González 2012), afirma que un estado de identificación conlleva a un estado de compromiso positivo. Bajo el enfoque anterior y al referirnos a la identificación, se puede definir como un conjunto de sentimientos y emociones favorables de cómo los empleados ven de manera positiva su trabajo, se trata de un sentimiento de agrado relativo hacia su trabajo, es decir, es el hecho de disfrutar de las labores que realice el empleado.

Lealtad

Davis y Newstrom (2003) citados por González (2012) afirman que la lealtad de los empleados, es el grado en el cual un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Es importante señalar, en relación a los empleados con un alto nivel de compromiso con el trabajo se identifican en gran medida con el mismo, y con la institución a la cual pertenecen y por ende, les interesa el trabajo que realizan.

Por su parte Robbins (2004) citado por González (2012), comenta que la lealtad está más relacionada con el hecho de esperar pasivamente, aunque con optimismo, a que las condiciones mejoren; y pone como ejemplo el hecho mediante el cual los empleados defienden a la organización para la cual trabajan ante criticas externas, confían en que la

organización, y su administración hacen lo correcto. Para Davis y Newstrom (2003) (cp. González 2012), la lealtad es el compromiso que posee el trabajador con la organización es el vínculo o membresía por el cual el personal desea permanecer en ellas, debido a su motivación implícita.

Como se explicó anteriormente, la segunda variable a operacionalizar de acuerdo con lo establecido en esta investigación es la Porductividad Laboral de los empleados.

PRODUCTIVIDAD LABORAL

En cuanto a la productividad laboral Robbins (2004) (cp. González 2012), afirma que una organización es productiva si logra sus metas si lo hace transfiriendo los insumos a la producción al menor costo. La productividad de los empleados se ha medido de muchas formas. El indicador más sencillo son los ingresos por empleados, el cual representa la cantidad de resultado de cada empleado puede generar. A medida que los empleados en la organización se vuelven más eficaces la venta de un mayor volumen un conjunto de productos y servicios con mayor valor añadido, deberían aumentar los ingresos por empleado.

Por su parte Belcher (1999) citado por González (2012), define productividad como la relación entre lo que promueve una organización y los recursos requeridos, la misma se puede cuantificar dividiendo la producción de los recursos. Se aumenta la productividad al aumentar la relación producción/recursos, es decir, produciendo más o mejor con un nivel dado de recursos.

a) Factores Influyentes de la Productividad Laboral

Al respecto Gómez y otros (2000) citado por González (2012), la definen como una medida de la cantidad de valor que un empleado individual añade a los bienes y servicios producidos por una empresa. A mayor rendimiento individual, mayor productividad de la empresa. Existen dos factores principales influyentes los cuales afectan la productividad individual: a) la capacidad y b) la motivación.

Para Siliceo (2003) citado por González (2012), afirma que el empleado se involucra como elemento que caracteriza la productividad, tiene que ser consigo mismo, con valores,

personales, grupales, organizacionales y nacionales, con una misión, con el trabajo mismo, y con una filosofía o cultura organizacional que implica una obligatoriedad moral. Esto refleja el compromiso con las metas de la organización, su disposición a esforzarse por el cumplimiento de sus objetivos.

Capacidad

La capacidad del empleado, según Gómez y otros (2000) citados por González (2012) es su aptitud para desarrollar una actividad, puede mejorarse a través de un proceso de contratación y asignación en el cual se seleccione a los individuos más capacitados para el trabajo, también puede mejorarse mediante programas de formación de la carrera profesional destinados a perfeccionar las capacidades de los trabajadores preparándolos para asumir responsabilidades adicionales.

De acuerdo con lo expuesto por Chiavenato (2007) citado por González (2012), la capacidad de una persona es generada hacia un trabajo, a través de las conductas posibles de ser asimiladas y puestas en práctica por los trabajadores para lograr las metas establecidas en la organización. La empresa se encuentra en la capacidad para inducir al personal de manera proactiva al logro de las metas organizacionales.

Motivación

En cuanto a la motivación Gómez y otros (2000) citado por González (2012) afirman que ésta hace referencia al deseo de las personas de realizar su trabajo lo mejor posible o a la aplicación del máximo esfuerzo para llevar a cabo las tareas encomendadas. La motivación impulsa, dirige y mantiene la conducta humana, suele estar influida por diferentes factores como por ejemplo el diseño del puesto de trabajo, la adecuación del empleado a los requisitos del puesto, las recompensas y el debido proceso legal en las acciones disciplinarias.

Por su parte Gilmore (2002) (cp. González 2012), plantea la motivación por el trabajo tiene un valor incalculable, pues da a la persona sensación de pertenencia a un sector de la sociedad considera importante, necesario y valioso, le proporciona una oportunidad para ejercer sus aptitudes, utilizar y ampliar sus conocimientos, así como adquirir otros nuevos.

b) Elementos Implícitos de la Productividad Laboral

En cuanto a los elementos implícitos de la productividad, Carvallal (2001) (cp. González 2012), señala: a) la eficiencia, b) la efectividad y c) la eficacia, aun cuando sus nombres aparentan tener el mismo significado no lo tienen, estos elementos son importantes gestionar para tener éxito en cuanto a la productividad, pero no se deben tratar desde una perspectiva individual; esto solo evidenciaría efectos aislados. Se requiere de un modelo de desarrollo organizacional, el cual permita generar estrategias a ejecutarse de manera planificada, de modo que contribuya con las transformaciones necesarias las cuales conlleven a alcanzar altos niveles de productividad laboral.

Eficiencia

La eficiencia como elemento implícito en la productividad según el autor Martínez (2002), citado por González se trata de promover la máxima cantidad de bienes o servicios con el menor esfuerzo posible en el uso de los recursos. Los indicadores más usados son la productividad del trabajo y la productividad total de los factores. La primera va a depender de la inversión que realice la empresa para con su capital humano y la segunda mide la contribución de las distintas fuentes del crecimiento, como las mejoras en tecnología y en infraestructura.

Efectividad

En cuanto a la efectividad Hellriegel (2009) citado por González (2012) indica que un empleado efectivo, antes de tratar de influir en el comportamientos de sus compañeros, entienden situaciones las cuales pueden afectar su propio comportamiento. Para incrementar la efectividad de las personas, los equipos, los líderes y de la organización es transcendental entender el individuo. Cada individuo es un sistema integrado por varios subsistemas (digestivo, nervioso, circulatorio y reproductivo) y un sistema psicológico integrado por varios

subsistemas (actitudes, percepciones, capacidad de aprender, personalidad, necesidades, sentimientos y valores).

Eficacia

Se refiere Robbins (2004) citado por González (2012) asegura que se trata de hacer las cosas de manera correcta, es decir, las actividades de trabajo con las cuales la organización alcanza sus objetivos. La eficacia se refiere a los fines, con la consecución de las metas, en empresas inteligentes la eficiencia y la eficacia van de la mano. La eficacia está referida al grado mediante el cual es alcanzado un objetivo determinado, es una medida expresada en términos de las salidas u outputs de un sistema.

Finalmente, se explican y operacionalizan los Principios Rectores del KAIZEN, que permitirán determinar si los empleados se sienten influenciados por esta variable.

PRINCIPIOS RECTORES DEL KAIZEN

En cuanto a los principios rectores del Kaizen indica Imai (2001) citado por Suárez & Miguel (2011) que el Kaizen puede ser delimitado por, al menos, tres tipos o formas: 1) el KAIZEN Management, que es el más importante de todos de acuerdo con su apreciación, ya que es el que se enfoca en la estrategia organizacional (políticas y objetivos) y en el sistema de gestión, e involucra a todos y cada uno de los directivos y empleados de la organización; 2) el KAIZEN Grupal es aquel centrado en los equipos de mejora o círculos de calidad, orientado a la solución de los problemas que ocurren en el día a día; y 3) el KAIZEN Individual, centrado en el diseño organizacional del tipo bottom up, es decir, las propuestas de mejora para la solución de problemas que surgen de los propios empleados que se encuentran en el área de trabajo; aquellos trabajadores que, según el autor, conocen mejor los procesos de trabajo, y, por ende, pueden proponer soluciones más efectivas a los problemas que surgen en la operación de los mismos.

En consecuencia, según lo desarrollado por Imai (2001) el Kaizen Grupal e Individual conforman un conjunto de elementos importantes en una empresa para que se desarrolle de una manera eficiente y continua el Kaizen Management, como concepto que combina el esfuerzo grupal e individual por el mejoramiento de procesos, procedimientos, sitios de trabajo, la importancia del trabajo en equipo, la actualización profesional de los colaboradores, etc.

a) Enfoque a las personas

El enfoque en las personas de acuerdo con Imai (2001) está relacionado a la importancia que tiene el personal para la empresa. Rediseñando el concepto de trabajo para que los colaboradores sientan que su trabajo tiene un valor importante, esto es gracias a los esfuerzos de los empleadores por tener colaboradores de alta calidad profesionalmente hablando, fomentando la calidad, la motivación laboral, la productividad y el compromiso. Esto es posible, por la importancia que le otorgan a el desarrollo profesional a través de la educación y la capacitación, crecimiento en la organización de ser posible, inculcando el trabajo en equipo para la mejora de los diversos procesos y procedimientos que pueda tener la empresa.

Red de equipos de mejora

Imai (2001) indica que la Red de Equipos de Mejora es un método de trabajo permanente, que está representado por los círculos de control de calidad (CC), que se crean con la finalidad de resolver problemas, aunque su principal objetivo (oculto) más importante es identificar causas, analizar y ensayar las medidas preventivas, para establecer nuevos estándares y procedimientos. Por ello, para establecer una de red de equipos es necesario fomentar como valor el trabajo en equipo.

Trabajo en equipo

En cuanto a el trabajo en equipo se refiere Liker & Meier (2007) que es un elemento que nace de la cultura organizacional de cada empresa, plantean que en Toyota se busca el desarrollo del trabajador a través de una capacitación y educación de calidad, y parte del crecimiento individual del trabajador es saber trabajar en equipo, creando un hábito en el

colaborador para solventar los problemas y desarrollando mejoras para beneficios de todos, dado que Toyota son uno.

Educación y capacitación

Liker & Meier (2007) establecen que la educación y capacitación es el punto más importante de la filosofía de Toyota, dado que la calidad de los automóviles, el buen funcionamiento de los procesos, la resolución de los problemas en procedimientos o en la producción, entre otros. Es gracias a la gran calidad que hay en la preparación profesional de toda la plantilla a nivel mundial de la empresa. Obviamente hay características que hacen posible una diferenciación entre el personal como la puntualidad, el liderazgo, el compromiso, el talento que tenga el trabajador, etc. Que hacen posible el crecimiento desde el punto de vista organizacional, es decir, todo trabajador tiene diseñado desde el momento que ingresa a Toyota un plan de carrera, donde se toman en cuenta el talento, su preparación profesional y diferentes competencias que harán posible que escale posiciones de liderazgo.

Desarrollo de Carrera

En cuanto al Desarrollo de Carrera Liker & Meier (2007) establecen que los planes de carrera van a estar condicionados por el esfuerzo, liderazgo, por aspectos de mentor, conocimiento de valores y cultura Toyota, honestidad y calidad del trabajo realizado. Es un proceso que inicia cuando se está en los procesos de selección de personal y van a estar en función del futuro de la empresa y evaluando cual es el personal potencial.

Relación Sempai-Sensei-Kohai (Maestro – Aprendiz)

La Relación Maestro – Aprendiz, de acuerdo con Liker & Meier (2007) se trata de niveles que el mentor alcanza después de un proceso de rotación en la mayoría de los departamentos (no solamente de producción de vehículos, si no de cualquier área organizativa de la empresa), está orientada en brindar capacitación a los nuevos ingresos a la organización, a su vez está ligada a sucesiones de cargos, dado el nivel de conocimiento de todos y cada uno de los procedimientos, esto depende de las características del plan de carrera de cada cargo.

b) Mejora Continua del trabajo diario individual

En cuanto a la Mejora Continua del Trabajo Diario Individual, Imai (2001) establece que el colaborador es considerado como un “apoyador” de la moral y la administración, como “apoyador” busca realizar cambios positivos en forma de consultor, sin embargo, esas mejoras no tienen que tener un impacto económico, sino que es más importante es que el trabajador se entusiasme en mejorar y cambiar positivamente la forma en la que trabaja. Método importante del Kaizen orientado al individuo y es la forma en la contribuye es a través del sistema de sugerencias cuyo objetivo principal es la participación positiva de los empleados en mejorar el sitio de trabajo, un proceso administrativo, de producción, etc.

Administración del Gemba (Lugar de Trabajo)

La Administración del Gemba, es para Imai (1998) la administración de lugar de trabajo, para él significa lugar real, es decir, es el sitio donde ocurren la acción de las 3 actividades más importantes de una empresa: desarrollo, producción y venta. Dado al valor que tiene este concepto para la gerencia, puesto que es una partida de fallas donde las cosas probablemente terminan mal, es considerado pues como una fuente para lograr mejoramiento con sentido común y bajo costo. Ahora bien, ya se sabe que el Gemba es importante, pero más importante aún son ¿Quiénes pueden detectar las necesidades del Gemba? La respuesta más eficaz y real es que los colaboradores pueden identificar las fallas, a razón de que ellos diariamente trabajan allí y saben que está bien y que está mal, y así sugerir que se puede mejorar.

Mejoras en el Lugar de Trabajo (Sistema de Sugerencias)

En cuanto a las mejoras en el lugar de trabajo, Imai (2001) explica que se trata de incitar a las personas a la aportación de ideas, que puedan suponer mejoras en aspectos como la calidad, la productividad, la seguridad o el bienestar en el entorno de trabajo. Exigen una rigurosa labor de estudio, análisis y respuesta por parte de mandos y directivos. A cambio puede generar un elevado grado de motivación y planteamientos altamente competitivos para la empresa.

Talleres de mejoras rápidas del Kaizen

Para Suárez & Miguel (2011) citando a Imai (1998) los talleres de mejoras rápidas del KAIZEN el propósito principal de estos talleres es hallar una rápida solución entre los mismos colaboradores, conformados en equipos para que dicho trabajo sea implementado inmediatamente. El grado de compromiso del equipo, más el liderazgo son dos elementos esenciales. Estos talleres son una forma eficaz de propagar un cambio cultural y con una pequeña inversión, exponer los pros de la mejora de procesos y de los análisis de las causas.

Mejora de Procesos y Procedimientos

En cuanto a la mejora de procesos y procedimientos, Imai (2001) establece que es el resultado de un proceso simbiótico que se origina desde el proceso de selección del personal, continua con una larga capacitación al personal, para que tenga aptitudes y actitudes positivas a trabajar en equipo, en virtud de mejorar lo que se pueda en el sitio de trabajo y/o en procesos y procedimientos vitales de la organización. Es un ciclo que no tiene fin, dado que es una relación ganar-ganar tanto para el empleador, como para el colaborador (aunque si ganancia sea moral).

A continuación se presenta la tabla de operacionalización de las variables y los ítems utilizados en el instrumento para medir cada dimensión (*Tabla 3. Operacionalización de Variables*).

Tabla 3. Operacionalización de Variables

Variable	Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores	Items
Actitud Hacia el Compromiso Organizacional	Componentes de la Actitud Hacia el Compromiso Organizacional		Componente Cognoscitvo	1,2,3
			Componente Afectivo	4,5,6
			Componente Conductual	7,8,9
	Tipos de Actitud hacia el Compromiso Organizacional	Interés Laboral	Identificación con el empleo	10,11,12
			Rendimiento	13,14,15
		Entrega a la organización	Identificación con la empresa	16,17,18
			Identificación con los Objetivos	19,20,21
		Satisfacción Laboral	Percepciones	22,23,24
			Involucramiento	25,26,27
	Dimensiones de la Actitud Hacia el Compromiso Organizacional		Identificación	28,29,30
			Lealtad	31,32,33
Productividad Laboral	Factores Influyentes en la Productividad Laboral		Capacidad	34,35,36
			Motivación	37,38,39
	Elementos Implícitos en la Productividad Laboral		Eficiencia	40,41,42
			Efectividad	43,44,45
			Eficacia	46,47,48
Principios rectores del KAIZEN	Enfoque a las personas		Trabajo en equipo	49,50,51
			Desarrollo de Carrera	52,53,54
			Liderazgo	55,56,57
	Mejora Continua del Trabajo Diario Individual		Mejoras en el Lugar de trabajo (Sistema de Sugerencias)	58,59,60
			Mejora de Procesos y Procedimientos	61,62

Fuente: González, Yosmeiri (2012), Suárez &Miguel (2011)

4. Unidad de análisis

De acuerdo con Mayntz, Holm & Hubner (1988) la unidad de análisis "son elementos menores y no divisibles que componen el universo de estudio de una investigación. Sobre

dichos elementos se estudia el comportamiento de las variables" (Mayntz, Holm, & Hubner, 1988). En este caso, para esta investigación la unidad de análisis serán los empleados hombres y mujeres pertenecientes a una empresa del sector financiero en el área de Caracas al menos con 1 año de antigüedad en la organización.

5. Población de estudio

La población de estudio para esta investigación estuvo constituida por la totalidad de los empleados de una empresa del sector financiero del área de Caracas que aplica las filosofías KAIZEN, es decir, 50 empleados.

Al tratarse de un caso de estudio, se decidió realizar un censo de todo el personal activo en las instalaciones de Toyota Services de Venezuela, con la colaboración de la gerencia se llegó a la conclusión de que hay 8 personas que no estuvieron laborando por diferentes circunstancias el día de la aplicación del cuestionario. Habiendo definido cuál es la cantidad total del personal en Toyota Services y la cantidad de personal que no está activo, se obtuvo la población que va a formar parte del estudio a través de la siguiente formula, que dio como resultado final, 42 personas como población de estudio:

Población **a**ctiva de **T**rabajadores = **T**otal **p**ersonal – (Trabajadores en vacaciones + trabajadores de permiso + trabajadores en reposo)

$$\mathbf{42 = 50 - (4 + 2 + 2)}$$

6. Técnica de Recolección de datos

Como elemento recolector de los datos se optó por utilizar, la encuesta. Para Hernández, et al (2006) La encuesta consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. El uso de esta técnica con preguntas y respuestas de carácter puntual, harán que la investigación sea más fácil de analizar y tabular, si lo requiere.

Instrumento

Para la comprobación del planteamiento se utilizaron dos instrumentos los cuales permitieron probar si el KAIZEN tiene influencia en el compromiso organizacional de los empleados, generando así resultados de productividad en el sitio de trabajo.

La primera en encuesta fue tomada de una tesis de postgrado de La Universidad Rafael Belloso Chacín en Maracaibo bajo el nombre de *Actitud Hacia el compromiso organizacional y productividad laboral en empresas del sector ferretero en el Estado Zulia* ya que dicha tesis comprende y estudia dos características importantes para esta investigación, que son: Comportamiento Organizacional y Productividad. Dado a la gran similitud en objetos de estudio, es de considerablemente potente este instrumento para dar respuesta a dos variables propuestas. La encuesta obtenida ya ha sido validada y se le realizaron los cálculos en cuanto a la confiabilidad del instrumento, a continuación se describe toda la información.

En cuanto al segundo instrumento utilizado, se trata de una cita del experto en KAIZEN: Manuel Francisco Suarez Barraza, encuesta desarrollada en su libro "El Kaizen: La filosofía de la mejora continua e innovación incremental detrás de la administración por calidad total" (2007).

Validación de los Instrumentos

Según González (2012), el instrumento de recolección de datos fue validado por diez (10) expertos del área de recursos humanos con la finalidad de certificar que el cuestionario fue formulado y respaldado con base en las teorías indicadas en su estudio asegurando que sea comprensible y que tenga pertinencia a los objetivos, dimensiones, variables e indicadores. Ahora bien, este cuestionario es respaldado por el marco teórico desarrollado en capítulos anteriores con el cual se explicó muy ampliamente las variables de productividad y compromiso organizacional.

La segunda encuesta por su parte, fue validada por diferentes expertos referentes a esta filosofía japonesa (Manuel Francisco Suarez Barraza, José Ángel Miguel Dávila, entre otros) en su libro (El KAIZEN) desarrolla teóricamente todos y cada uno de los principios rectores del KAIZEN descritos en la presente investigación.

Confiabilidad de los Instrumentos

Por otro lado, la confiabilidad del instrumento para Aravena et al. (2014) se puede hallar mediante la correlación que hay entre cada uno de los ítems del instrumento y el concepto para el cual fue creado. Del mismo modo en la investigación realizada por Yosmeiri González habla de la confiabilidad del instrumento: "es la capacidad que debe tener el mismo instrumento para producir resultados precisos cuando se aplica por segunda vez, en condiciones tan parecidas como sea posible…" (González, 2012).

La aplicación del coeficiente del Alfa de Cronbach, el cual se aplicó para estimar la confiabilidad en cuestionarios tipo Likert, este coeficiente debe arrojar un número que oscila entre el cero (0) y el uno (1) que representa el máximo de confiabilidad. Para calcular el coeficiente se hizo uso de la siguiente formula:

Dónde:

K= Número de ítems

Si2= Varianza de los puntajes de cada ítem

St2= Varianza de los puntajes totales

Instrumento 1:

$$rtt = \frac{75}{75-1}\left(1-\frac{15{,}8591}{251{,}5111}\right) = 1{,}01(1\text{-}0{,}063)=1{,}01*0{,}93=0{,}93$$

Fuente: González (2012)

Del mismo modo, se presenta el baremo de calificación el cual permite mostrar el nivel de fuerza e intensidad de las variables: compromiso organizacional y productividad laboral.

Tabla 4. Baremo de calificación para Compromiso Organizacional y Productividad Laboral

Rango	Intervalo	Categoría
5	4.21 - 5.00	Muy Intenso
4	3.41 - 4.20	Moderadamente Intenso
3	2.61 - 3.40	Intermedio

2	1.81 - 2.60	Moderadamente Débil
1	1.00 - 1.80	Muy Débil

Fuente: González (2012)

Instrumento 2:

Alfa de Cronbach	N° de Elementos
0.874	14

Fuente: Suárez Barraza (2007)

En la *Tabla 5. Baremo de calificación para Compromiso Organizacional y Productividad Laboral* se presenta el baremo de calificación que permite mostrar el nivel de fuerza e intensidad de la variable: Principios KAIZEN.

Tabla 5. Baremo de calificación para Principios KAIZEN

Rango	Intervalo	Categoría
5	4.68 - 5.00	Muy Intenso
4	4.37 - 4.68	Moderadamente Intenso
3	4.06 - 4.37	Intermedio
2	3.74 - 4.06	Moderadamente Débil
1	3.43 - 3.74	Muy Débil

7. Procedimiento de recolección de datos

Al haber realizado las pasantías académicas en la organización ya se poseía contacto con la persona encargada del Programa KAIZEN, Lic. Yasmari Bello Oficial de Cumplimiento y KAIZEN Champion, por lo que se le habló del proyecto detalladamente y los beneficios de la misma, una vez se autorizó la aplicación de dicho estudio se le envió el instrumento para que lo enviara a todo el personal.

Ambos instrumentos se aplicaron a la población a través de un formulario de Google Docs., el cual permitió mayor flexibilidad para lo empelados a la hora de responderlos y

además evitó errores de transcripción a la base de datos ya que esta herramienta permite descargar un archivo Excel con todas las respuestas ya tabuladas.

8. Técnica de procesamiento de datos

Una vez se realizó la recolección de los datos, la herramienta Google Docs facilitó una base de datos registrados en Microsoft Excel 2010 que posteriormente se insertó en el programa estadístico SPSS Versión N° 20 para Windows 7. El análisis de la información tal como se presentara en el siguiente capítulo, se llevó a cabo con las siguientes consideraciones:

a) Presentación de las características de la población estudiada en función de las variables independientes y dependientes supuestas para el estudio. Para este análisis se utilizó estadística descriptiva.
b) Presentación de tablas y graficas de las variables estudiadas de manera general. Para este análisis se procedió a realizar un promedio de las respuestas de cada una de las variables, posteriormente cotejar con los baremos para saber el nivel de intensidad de cada de una variables.
c) Presentación de correlaciones entre cada una de las variables. Para este análisis se aplicó la correlación lineal de Pearson, a través de SPSS v.20 para saber si efectivamente el compromiso organizacional es generado por el KAIZEN, trayendo como resultado positivo la productividad laboral.

Consideraciones Éticas

La investigación siempre consideró una postura ética en base a los acuerdos establecidos entre la empresa participante y los investigadores en tal sentido a continuación se indican los puntos de acuerdo entre las partes:

- Los nombres de los participantes en la investigación permanecieron en anonimato, manteniendo su confidencialidad.

- Tanto para los participantes como para la organización se les concedió el acceso de los resultados obtenidos en caso de querer mejorar algún aspecto personal u organizacional.
- Durante toda la investigación se siguieron formalidades éticas en cuanto al manejo correcto de las citas de los autores, es decir, se cuidó cada fuente de información utilizada para lograr un proyecto integral y bien fundamentado.
- Seguimiento de la metodología descrita de forma rigurosa para asegurar la objetividad y confiabilidad de los resultados.
- Correcto comportamiento con la empresa en que se trabajó (Toyota Services de Venezuela, C.A.) manteniendo así una buena relación con ésta durante toda la investigación para que en futuras ocasiones permitan, de nuevo, la realización de otros estudios.

ANALISIS DE RESULTADOS

Con el propósito de cumplir con los objetivos de esta investigación en este capítulo se presentan los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos de investigación. Es oportuno destacar que el objetivo principal de esta investigación es determinar la relación que existe entre el compromiso organizacional y la productividad laboral de los empleados de una empresa del sector financiero que aplica filosofías KAIZEN del área de Caracas en 2015.

Para determinar esos objetivos, este capítulo se dividió en 3 partes, siendo el primero sobre los datos demográficos de la población estudiada. En segundo lugar, se habla de cada una de las variables y los resultados obtenidos de éstas y sus dimensiones. Finalmente se presentan los análisis de correlación entre las variables estudiadas para determinar si la hipótesis planteada se cumple.

1. Datos Demográficos

Para la descripción demográfica se analizó la edad, el género, la antigüedad y el cargo que ocupan los empleados de Toyota Services de Venezuela, para establecer un contexto de la población que se está estudiando.

Tabla 6. Distribución de la Población por Edad y Género

	Edades									
	20 - 30		31 - 40		41 -50		51 y más		*TOTAL*	
Femenino	3	7%	12	29%	4	10%	0	0%	19	45%
Masculino	11	26%	9	21%	2	5%	1	2%	23	55%
TOTAL	**14**	33%	**21**	50%	**6**	14%	**1**	2%	**42**	**100%**

En la tabla anterior (*Tabla 6. Distribución De la Población por Edad y Género*) se puede observar que de la población estudiada el 45% pertenece al género femenino, por lo que

se puede decir que se trata entonces de una empresa con una mayor población masculina aunque se trata de una diferencia poco significativa proporcionalmente. La población masculina comprende el 55% del personal encuestado. De acuerdo a la información obtenida de las encuestas, el promedio de edad de los empleados se estableció en 34 años. Más específicamente, en el caso de las mujeres arrojó una media de 36 años de edad y 33 para el caso masculino. Por otro lado, cuando se analiza la edad de los participantes se encuentra que más específicamente un 50% de los empleados se encuentra entre los 30 y 40 años, correspondiendo esto a una 29% mujeres y el 21% restante a los hombres. Igualmente se puede determinar que la empresa solo cuenta con 1 empleado hombre que supera los 50 años de edad.

Cuando se analiza a los empleados de acuerdo con su posición en la compañía como se expresó en la *Tabla75. Distribución de la Población por Antigüedad y Posición en el Cargo*, se determina que un 50% del personal encuestado tiene cargos supervisorios mientras que un 36% cargos analistas. Además, se puede decir que el 12% de los analistas tiene entre 1 y 3 años de antigüedad, mientras que el 7% de los empleados, es decir, 3 empleados en puestos gerenciales tienen entre 7 y 9 años en la compañía y la proporción de los empleados en cargos supervisorios con ese mismo tiempo de antigüedad representa el 19%. Toyota Services de Venezuela, es una empresa que tiene en Venezuela poco más de 10 años por lo que, el hecho de que entre 65% de su personal aproximadamente, tenga entre 4 y 9 años indica que más o menos esa población ha permanecido con la compañía por más de la mitad de los años que tiene de fundada.

Tabla 7. Distribución de la Población por Antigüedad y Cargo

	Antigüedad									
	1 - 3		4- 6		7 - 9		12 y más		*TOTAL*	
Analista	5	12%	8	19%	1	2%	1	2%	15	36%
Supervisorio	2	5%	6	14%	8	19%	5	15%	21	50%
Gerencial	0	0%	1	2%	3	7%	2	5%	6	14%
TOTAL	**7**	17%	**15**	36%	**12**	29%	**8**	19%	**42**	**100%**

Igualmente, se puede observar en la Tabla 6. Media de Edad según Cargo que la edad promedio de un analista es de 28 años mientras que la de un supervisor es de 35 años y el cargo gerencial tiene una edad promedio de 39 años, en estos casos se evidencia que las diferencias de edad son poco representativas lo cual indica que en Toyota Services de Venezuela el personal es relativamente contemporáneo entre sí, existe una diferencia de aproximadamente 10 años entre el personal analista y el gerencial.

Tabla 8. Media de Edad según Cargo

Cargo	Edad Promedio
Analista	28
Supervisorio	35
Gerencial	39

Fuente: Rocha & Russián (2015)

En el *Gráfico 1. Distribución de la Población por Cargo y Nivel Educativo* se puede apreciar que no existe personal con un nivel educativo de secundaria dentro de la población encuestada. Solo el 21% de los empleados, han completado estudios de Técnico Superior Universitario. La mayoría de la población ha completado los estudios universitarios, se muestra un 21% para el cargo analista y 21% para el cargo supervisorio, sin embargo, en este caso en partes iguales de 14% la población ha completado educación Tecnica Universitaria y Postgrado, por lo que se podría decir que el personal encuestado en esta categoría es diversa en cuanto a educación y preparación académica. Asimismo se puede interpretar que a nivel gerencial solo 12% del personal ha completado cursos universitarios.

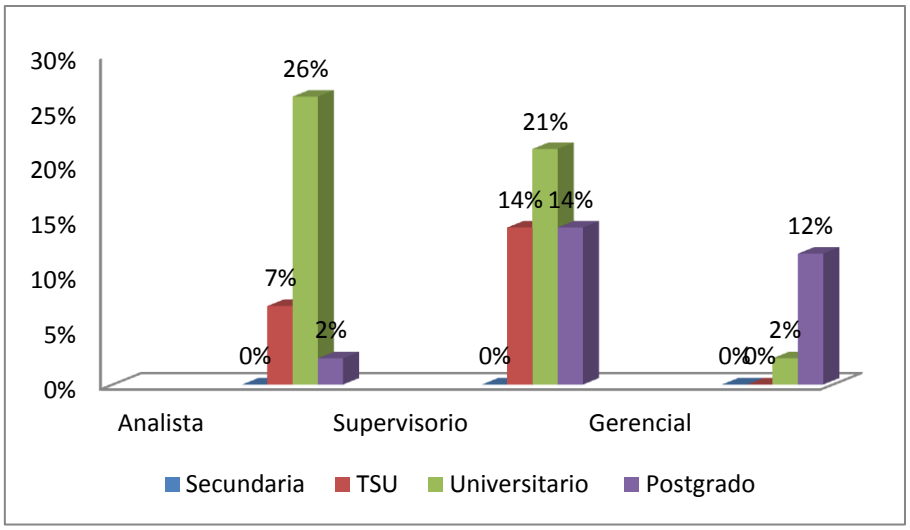


Gráfico 1. Distribución de la Población por Cargo y Nivel Educativo

Normalmente, a medida que un empleado aumenta sus conocimientos académicos aumenta la valoración que tiene la empresa por él ya que empleado es cada vez más preparado y representan mayor valor agregado para la organización, por lo que es significativo que del total encuestado solo el 29% de la organización haya desarrollado el nivel de postgrado, en cuanto a estudios técnicos universitarios solo el 21% de la población se encuentra en ese nivel, mientras que un 50% llega al nivel universitario, como se presenta en la *Tabla 9. Distribución de la Población por Nivel Educativo y Cargo.*

Tabla 9. Distribución de la Población por Nivel Educativo y Cargo

	Cargo							
	Analista		Supervisorio		Gerencial		*TOTAL*	
Secundaria	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TSU	3	7%	6	14%	0	0%	9	21%
Universitario	11	26%	9	21%	1	2%	21	50%
Postgrado	1	2%	6	14%	5	12%	12	29%
TOTAL	15	36%	21	50%	6	14%	**42**	100%

2. Análisis de Medias

La descripción de las dimensiones presenta una idea de cómo se comporta cada una de estas dentro del contexto demográfico, cómo fue el comportamiento de los empleados al momento de responder las encuestas.

A continuación se muestran los resultados que determinan la intensidad en que se presentaron las diferentes dimensiones luego de aplicar los instrumentos, en primer lugar los resultados obtenidos en cada variable y posteriormente en cada dimensión en el caso del Compromiso Organizacional, los componentes de la actitud hacia el compromiso organizacional, tipos de actitud hacia el compromiso organizacional y las dimensiones de la actitud hacia el compromiso organizacional; para la productividad se trabajó con los factores influyentes en la productividad laboral y los elementos implícitos en la productividad laboral; finalmente en cuanto a los Principios rectores del KAIZEN las dimensiones estudiadas fue el enfoque a las personas y la mejora continua del trabajo individual.

En la *Tabla 10. Valores Estadísticos de las Dimensiones*, se presentan las medidas de dispersión relativas obtenidas durante la aplicación del instrumento de investigación. En el caso del Compromiso Organizacional las respuestas se apreciaron entre 3.58 puntos y 4.76 obtuvo una respuesta promedio de 4.2864 y una desviación típica de 0.27180, es decir, resultados bastante homogéneos alrededor de la media. La varianza para esta misma variable fue de 0.074 puntos, es decir, se trata de un grupo de respuestas bastante similar. Podría afirmarse entonces que ubicándose la media en el punto 4 de escala se trata de una actitud hacia el Compromiso Organizacional ***Muy Intensa***.

Tabla 10. Valores Estadísticos de las Variables

	Valor Mínimo	Valor Máximo	Media	Desviación Típica	Varianza	Coeficiente de Variación
Actitud hacia el Compromiso Organizacional	3,58	4,76	4,28640	0,27180	0,074	20%
Productividad Laboral	3,40	5,00	4,33175	0,37726	0,142	15%
KAIZEN	3,43	5,00	4,48469	0,42960	0,185	13%

N= 42

Así mismo, la variable de Productividad Laboral obtuvo respuestas en un rango de 3.40 puntos y 5.00 puntos, dónde la media fue de 4.33175 con una desviación estándar mínima de 0.37726 y una varianza de 0.142 lo cual indica al igual que la variable anterior, respuestas bastante homogéneas concentradas alrededor de la media, en este caso igualmente, los resultados de la media indican que se trata de una productividad laboral ***Muy Intensa***.

En el caso de la tercera variable, Principios KAIZEN, las respuestas se ubicaron entre 3.43 puntos y 5.00, muy similarmente al caso de la variable anterior, sin embargo, la media de respuesta para esta variable fue un poco mayor con 4.48469 puntos y una desviación también mayor de 0.42960, no obstante estas cifras representan dispersiones mínimas de acuerdo con la homogeneidad de respuesta por lo que se determina en la escala de respuestas los principios KAIZEN son ***Muy Intensos*** en los participantes.

Adicionalmente se presenta el Coeficiente de Variación, una medida utilizada al igual que la desviación típica para medir la variabilidad de los resultados entre sí, mientras mayor sea el porcentaje, mayor será la variabilidad de los datos; en este caso para la variable Compromiso Organizacional se obtuvo un 20% mientras que para la Productividad Laboral el resultado fue de 15% y los Principios del KAIZEN obtuvieron un 13%, lo cual quiere decir es que esta variable tuvo una menor variabilidad en comparación con las otras variables.

Compromiso Organizacional

Tabla 11. Valores Estadísticos de las Dimensiones de la Actitud hacia el Compromiso Organizacional

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica	Varianza	Coeficiente de Variación
Componentes de la Actitud hacia el Compromiso Organizacional	3,56	5,00	4,6138	0,34	0,117	10%
Tipos de Actitud hacia el Compromiso Organizacional	3,33	4,61	4,0529	0,29	0,082	25%
Dimensiones de la Actitud hacia el Compromiso Organizacional	3,67	5,00	4,4960	0,37	0,135	24%

N= 42

Como se observa en la tabla anterior (*Tabla 11. Valores Estadísticos de las Dimensiones de la Actitud hacia el Compromiso Organizacional)* en el caso de las medias, se mueven entre 4.0529 para Tipos de Actitud hacia el Compromiso Organizacional con una desviación de 0.29 y varianza de 0.082 bastante significativas ya que explican la poca dispersión de los resultados los cuales pueden determinarse de acuerdo a la escala como ***Moderadamente Intenso***.

La dimensión Componentes de la Actitud hacia el Compromiso Organizacional obtuvo una media de 4.1638 y una desviación de 0.34201 y varianza de 0.117, en este caso los datos están un poco más dispersos que en la dimensión anterior, sin embargo no es demasiado representativo, estos resultados explican una tendencia ***Medianamente Intensa***.

Para las Dimensiones de la Actitud hacia el Compromiso Organizacional, el puntaje promedio de respuestas fue de 4.4960 con una desviación de 0.36716 y varianza de 0.135. Estos resultados indican que promedios de respuestas bastante cercanos, en este caso al contrastar con la escala antes mencionada los resultados son ***Muy Intensos***.

En cuanto al coeficiente de variación, los resultados indican que la primera dimensión tiene una variabilidad de 10%, mientras que las siguientes dos, Tipos de Actitud hacia el Compromiso Organizacional y Dimensiones de la Actitud hacia el Compromiso Organizacional tienen 25% y 24% de variabilidad respectivamente, siendo Componentes de la Actitud hacia el Compromiso Organizacional la dimensión con mayor homogeneidad de respuestas según este análisis estadístico.

Productividad

Tabla 12. Valores Estadísticos de las Dimensiones de la Productividad Laboral

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica	Varianza	Coeficiente de Variación
Factores Influyentes en la Productividad Laboral	3,00	5,00	4,2976	0,48492	0,235	12%
Elementos Implícitos de la Productividad Laboral	3,44	5,00	4,3545	0,36748	0,135	16%

N= 42

En el caso de las dimensiones de la Productividad Laboral, de acuerdo a como se expresa en la *Tabla 12. Valores Estadísticos de las Dimensiones de la Productividad Laboral* los Factores Influyentes en la Productividad Laboral tienen un puntaje de respuesta mínimo de 3.00 puntos y máximo de 5.00, la media fue de 4,2976 con una desviación de 0.48492 y una varianza de 0.235, en este caso una dispersión de las respuestas mayor a la variable anterior, sin embargo las respuestas se mantienen dentro de los rangos ***Muy Intenso*** al compararlo con la escala.

La dimensión Elementos Implícitos de la Productividad Laboral mantuvo el rango de respuestas entre 3.44 puntos y 5.00 puntos con una media de 4.3545 y 0.36748 de desviación y una variación menor (comparado con la dimensión anterior) de 0.135 puntos, para esta variable, las respuestas a las dimensiones se demostraron un puntaje ***Muy Intenso.***

Los cálculos del coeficiente de variación para las dimensiones de la Productividad Laboral indicaron 12% para Factores Influyentes en la Productividad Laboral y 16% para Elementos Implícitos de la Productividad Laboral, lo que indica en primer lugar que la primera dimensión tiene la menor variabilidad de las dos estudiadas y de manera general que ambas presentan cifras bastante bajas, lo que indica que los resultados estuvieron bastante cercanos entre ellos.

Principios KAIZEN

Tabla 13. Valores Estadísticos de las Dimensiones de los Principios del KAIZEN

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica	Varianza	Coeficiente de Variación
Enfoque a las Personas	3,11	5,00	4,3915	0,54722	0,299	13%
Mejora Continua del Trabajo Diario Individual	3,80	5,00	4,6524	0,37236	0,139	9%

N= 42

En la tabla anterior donde se expresan los resultados obtenidos en las dimensiones de la variable (*Tabla 13. Valores Estadísticos de las Dimensiones de los Principios del KAIZEN),* se puede apreciar que la media de la dimensión Enfoque a las personas es de 4.3915 y la desviación es considerablemente significativa al ser 0.54722, con una varianza de 0.299, lo Para esta dimensión las respuestas se encontraron en un rango ***Muy Intenso***

En el caso de la segunda dimensión, la media de respuesta fue de 4.6524 con una desviación típica de 0.37236 y una varianza de 0.139 puntos, para esta dimensión los resultados estuvieron más homogéneos alrededor de la media en comparación con la primera dimensión y los resultados comparados con la escala ***Muy Intenso.***

El coeficiente de variación obtenido para las dimensiones de la variable Principios del KAIZEN, arrojó un 13% para Enfoque a las personas y 9% para Mejora Continua del Trabajo Diario Individual lo que indicó que esta es la que posee menor dispersión de los resultados en comparación con la variable anterior.

3. Análisis de Correlaciones

La prueba estadística utilizada para comprobar las correlaciones entre las variables, fue el coeficiente de correlación de Pearson, porque las variables, respuestas y resultados de los encuestados son en números y comprenden valores continuos, en consecuencia se pueden realizar operaciones aritméticas y estadísticas, cabe destacar que en este análisis no se comprenden respuestas cualitativas por parte de los encuestados. Dicho coeficiente tiene como objetivo principal analizar la relación lineal entre 2 o más variables aleatorias cuantitativas, este coeficiente toma valores entre -1 y 1, mientras más cerca de 1 se trata de una relación positiva por el contrario cuando se va acercando más a -1 se habla de una relación negativa.

Tabla 14. Escala del Coeficiente de Correlación de Pearson

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta

-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlción negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Díaz (2007)

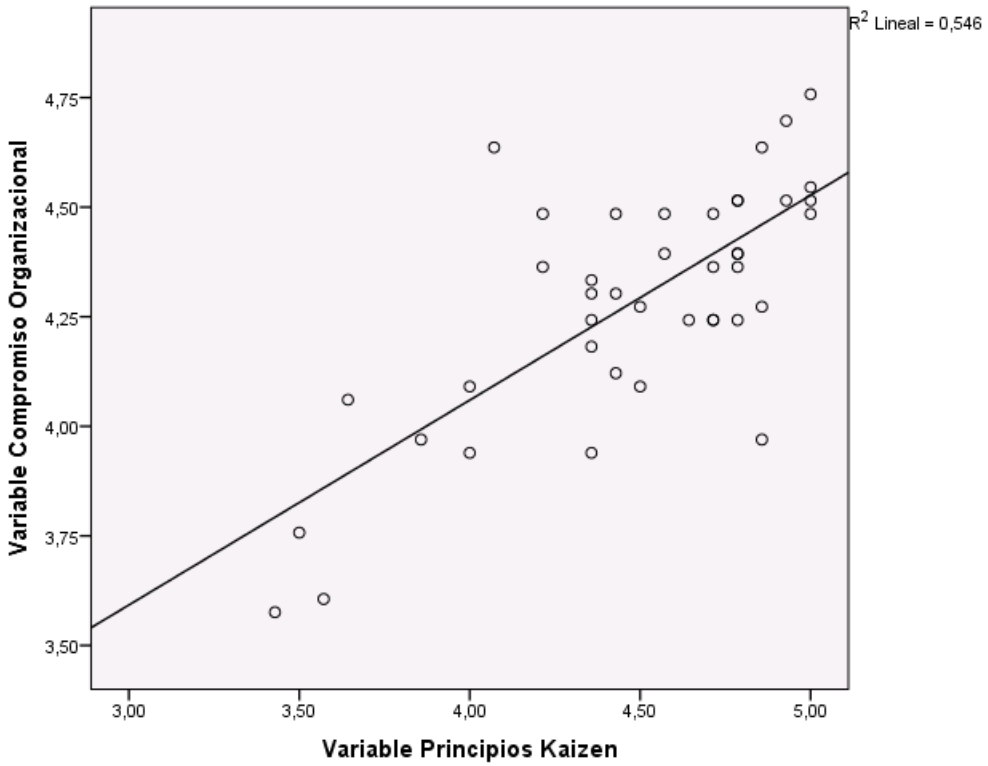
En la escala de Pearson *(Tabla 12. Escala del Coeficiente de Correlación de Pearson),* se plantean todas las posibles opciones de interpretación que pueden surgir al calcular r.

Principios KAIZEN y Compromiso Organizacional

Una vez obtenido el valor de la correlación entre estas variables, se procedió a determinar el coeficiente de determinación (varianza de factores comunes), con el fin de determinar si estas variables tenían relación entre sí.

Como una aproximación se presenta una gráfica (*Grafica 2. Diagrama de Dispersión Simple de las Variables Principios KAIZEN y Compromiso*) de dispersión simple para tener una idea global de la relación que existe entre las variables Principios Kaizen y Compromiso Organizacional.

Cabe destacar que la presente grafica no es concluyente, por ello se complementa con el coeficiente de correlación de Pearson y el coeficiente de determinación, junto el r^2 corregido en una tabla resumen.



Fuente: Rocha & Russián (2015)

Gráfico 3. Diagrama de Dispersión Simple de las Variables Kaizen y Compromiso

Como se puede apreciar en la gráfica anterior, existe una relación lineal entre las variables Compromiso Organizacional y Principios Kaizen, por un lado existe poca presencia de valores mínimos. En la parte de los valores máximos se pueden apreciar una mayor cantidad de datos, algunos mantienen cierta dispersión, sin embargo la mayoría de los datos construyen una relación lineal positiva, es decir, que es posible una relación causa – efecto entre El KAIZEN y el Compromiso Organizacional, dígase que el compromiso organizacional que hay en Toyota Services de Venezuela es debido al KAIZEN, aunque también es de considerar que otros factores que afecten al compromiso: salarios, beneficios, financiamientos, entre otros. Sin embargo, estos factores antes mencionados no son objeto de estudio.

Como la gráfica de dispersión, no es un dato concluyente en la *Tabla 15. Coeficiente de Correlación de Pearson de Principios KAIZEN y Compromiso Organizacional*, se presenta la correlación existente entre estas variables mencionadas que es la expresión matemática de la relación entre las dos variables aleatorias. (Restrepo & Gonzalez, 2007)

Tabla 15. Coeficiente de Correlación de Pearson de Principios KAIZEN y Compromiso

		Compromiso Organizacional	Principios KAIZEN
Compromiso Organizacional	Correlación de Pearson	1	0.739**
	Sig. (bilateral)		0.01
Principios KAIZEN	Correlación de Pearson	0.739**	1
	Sig. (bilateral)	0.01	

N=42

**. La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

Se correlacionaron las medias de respuesta de las preguntas relacionadas a los Principios Kaizen y Compromiso Organizacional obteniendo un coeficiente de 0,739, con un nivel de significancia de 0,01, bivariado; lo cual resulta ser estadísticamente significativo, determina una relación directa y positiva alta.

Todo esto es de acuerdo a la escala del coeficiente de correlación de Pearson ($0 < r < 1$) que establece que todo aquellos valores entre 0 y 1 que sean positivos, tendrán una correlación positiva, es decir, que hay relación entre las variables cruzadas, y si se acercan al número 1, su relación será muy fuerte.

De acuerdo con Vila et al (2003) el coeficiente de determinación es un valor matemático que sirve para determinar la calidad del modelo para replicar los resultados y la proporción de variación de los resultados que puede explicarse por el modelo. (Vila, Sedano, Lopez, & Juan, 2003)

Tabla 16. Coeficiente de Correlación y Determinación de Variables

	Compromiso Organizacional	
	r	r^2
Principios KAIZEN	0.739**	0.546

**. La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

Así mismo, como se presenta en la *Tabla 16. Coeficiente de Correlación y Determinación de Variables* el análisis de varianza (r^2 = 0.546) indica que la variable Principios KAIZEN explica en un 54,6% el compromiso organizacional.

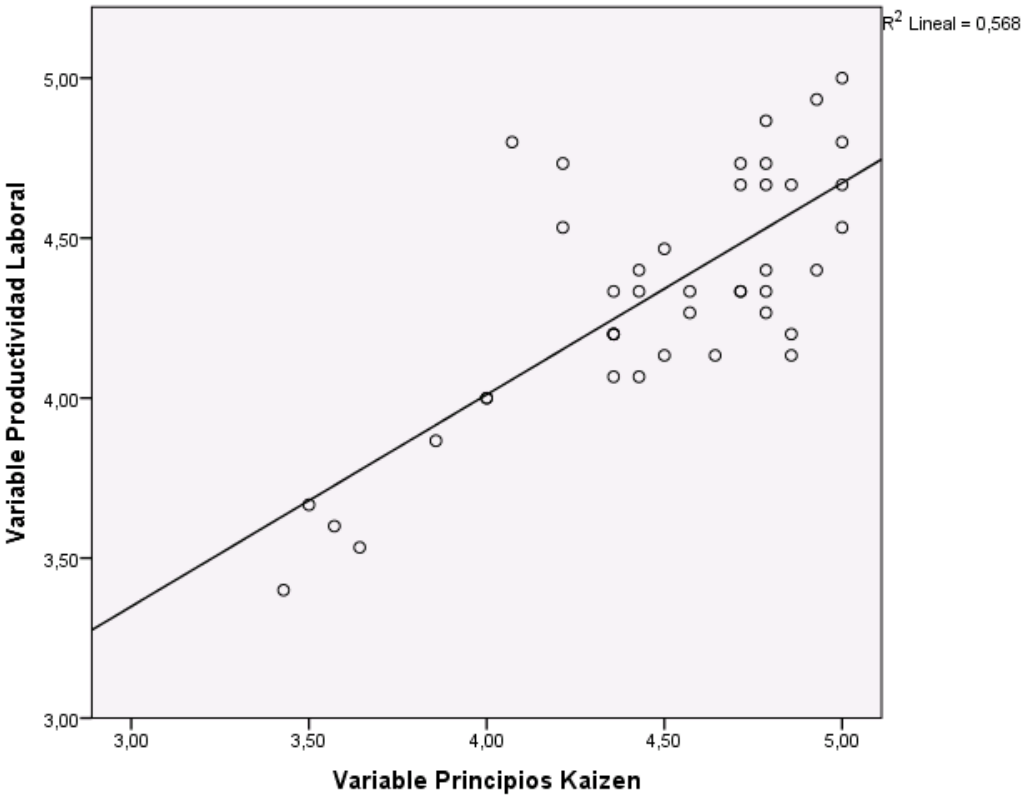
Conforme a estos resultados se podría afirmar que, al existir la implementación del KAIZEN en la empresa, los trabajadores desarrollan una cantidad de actitudes, que consecuentemente generarán la intención por parte de los trabajadores de no irse de la empresa, esto basado, en componentes afectivos, conductuales, actitudinales, de identificación con la empresa y sus objetivos, rendimiento, lealtad, entre otros elementos. Todos siendo elementos importante que generan Compromiso Organizacional.

Principios KAIZEN y Productividad Laboral

Del mismo modo que se hicieron los análisis anteriores, se realizó la correlación entre los Principios del KAIZEN y la Productividad Laboral y posteriormente el coeficiente de determinación. De igual manera, a continuación se presenta el diagrama de dispersión simple.

Como se puede apreciar en la *Gráfica* 3. *Diagrama de Dispersión Simple de las Variables Principios KAIZEN y Productividad Laboral*, existe una relación lineal entre los Principios KAIZEN y la Productividad Laboral. Se observa poca presencia de valores mínimos, los cuales se ajustan muy cerca del borde de la línea.

En la parte de los valores máximos se puede apreciar una mayor cantidad de datos, algunos mantienen cierta dispersión, sin embargo, la mayoría de los datos construyen una relación lineal positiva, es decir, que es posible una relación causa – efecto entre El KAIZEN y La Productividad Laboral, dígase que la productividad laboral que hay en Toyota Services de Venezuela es debido al KAIZEN, aunque también es de tomar en cuenta otros factores que desarrollen la productividad laboral, pero que no son pertinentes en esta investigación, estos factores pueden ser: bonos por cumplimiento de objetivos, bonos por antigüedad, bonos por expedientes procesados, entre otros.



Fuente: Rocha & Russián (2015)

Gráfica 4. Diagrama de Dispersión Simple de las Variables Principios Kaizen y Productividad Laboral

Como se explica en la *Tabla 17. Coeficiente de Correlación de Pearson de Principios Kaizen y Productividad Laboral* que es la expresión matemática de la relación entre las dos variables aleatorias. (Restrepo & Gonzalez, 2007)

Tabla 17. Coeficiente de Correlación de Pearson de Principios Kaizen y Productividad Laboral

		Productividad Laboral	Principios KAIZEN
Productividad Laboral	Correlación de Pearson	1	0.754**
	Sig. (bilateral)		0.01

Principios KAIZEN	Correlación de Pearson	0.754**	1
	Sig. (bilateral)	0.01	

N=42

**. La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

Se correlacionaron las medias de respuesta de las preguntas relacionadas a los Principios Kaizen y Productividad Laboral. Obteniendo de esta manera, un coeficiente de 0,754, con un nivel de significancia de 0,01; lo cual es estadísticamente significativo y determina una relación directa y positiva alta.

Tabla 18. Coeficiente de Correlación y Determinación de Variables

	Productividad Laboral	
	r	r^2
Principios KAIZEN	0.754**	0.593

**. La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

En cuanto a la *Tabla 18. Coeficiente de Correlación y Determinación de Variables*, el análisis de varianza (r^2 = 0.593) indica que la variable Principios Kaizen explica en un 59,3% la productividad.

De acuerdo con estos resultados se puede afirmar que, al haber la implementación del Kaizen en las empresas, los colaboradores desarrollaran factores influyentes como la motivación y capacidad, puesto que no dudan de sus capacidades para llevar acabo las actividades y porque se sienten motivados para dar lo mejor en el trabajo y en las tareas que realizan, esto generará una intención en los trabajadores de querer trabajar más, de aprovechar mejor el tiempo, realizar menos gastos en la oficina, de alcanzar más objetivos organizacionales. Del mismo modo, si se relaciona con la antigüedad (u otra variable demográfica), por ejemplo, no sería algo significativo puesto que el hecho de tener más o menos tiempo dentro de la organización, no quiere decir que lo haga más o menos productivo,

con la presencia de la Cultura Kaizen en la organización el personal siempre será productivo, de acuerdos a los datos estadísticos.

En esta tabla (*Tabla 19. Resumen de Modelo de Regresión de Compromiso Organizacional y Productividad Laboral, por la Presencia de los Principios del KAIZEN*) se puede observar en primer lugar el Coeficiente de Correlación de Pearson de las variables compromiso y productividad, tienen un valor sumamente considerable de 0.880, dado que hay una relación positiva alta entre ambas, es decir, que hay una relación causa – efecto muy fuerte entre estas variables, pero se debe tener en cuenta que estos cálculos (Correlación de Compromiso y Productividad) fueron realizados con base en las respuestas del personal que está en un ambiente KAIZEN, es decir, que la relación causa – efecto no es que gracias al compromiso organizacional, hay una excelente productividad por parte de los empleados, si no que gracias a los principios KAIZEN se desarrollan un conjunto de características que generan compromiso organizacional, y como resultado final, una gran productividad por parte de todo el equipo, cabe destacar que son conclusiones desarrolladas estadísticamente hablando. Por esto, el análisis de varianza (r^2) indica que las variables Compromiso Organizacional y Productividad Laboral explican en un 76,9% la productividad.

Tabla 19. Resumen de Modelo de Regresión de Compromiso Organizacional y Productividad Laboral, por la Presencia de los Principios del KAIZEN

Modelo	r	r^2	r^2 corregida	Error tip. de la estimación
1	0.880[a]	0.775	0.769	0.18137
2	0.880[b]	0.775	0.769	0.13067

a: Variable predictora: (Constante) Compromiso Organizacional

b: Variable predictora: (Constante) Productividad Laboral

Se realizó a la inversa el cálculo de los mismos coeficientes, siendo constante la productividad y se obtuvieron los mismos coeficientes de correlación, determinación y corrección de la determinación. Únicamente vario el error típico de la estimación que cuantifica las oscilaciones de la media muestral (media obtenida en los datos) alrededor de la media poblacional (verdadero valor de la media). El análisis de varianza indica que la variable Productividad Laboral explica en un 76,9% el compromiso organizacional. Con lo que se

confirma lo desarrollado anteriormente, el KAIZEN causa un efecto muy importante en el compromiso y productividad, independiente de que se asocie con la antigüedad, nivel de cargo, edad, sexo, nivel de instrucción, quien de verdad genera un efecto importante (estadísticamente hablando) es el KAIZEN.

Correlación entre las dimensiones

A continuación se procede a realizar el análisis correlacional de la variable y las dimensiones de los principios KAIZEN y las dimensiones de las variables de la Actitud hacia el Compromiso Organizacional y la Productividad Laboral.

Tabla 20. Valores Estadísticos de las Dimensiones de los Principios del KAIZEN

Principios KAIZEN	Actitud hacia el Compromiso Organizacional			Productividad Laboral	
	Componentes de la actitud hacia el Compromiso Organizacional	Tipos de Actitud hacia el Compromiso Organizacional	Dimensiones de la Actitud hacia el Compromiso Organizacional	Factores Influyentes en la productividad Laboral	Elementos Implicitos de la productividad Laboral
	r	r	r	r	r
Enfoque a las personas	0.522**	0,637**	0.500**	0.645**	0.536**
Mejora Continua del Trabajo Diario Individual	0.593**	0.534**	0.459**	0.668**	0.661**

** La Correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

Se correlacionaron los promedios de las respuestas de la dimensión Enfoque a las personas, con la dimensión Componentes de la actitud hacia el Compromiso Organizacional obteniendo un coeficiente de 0,522 con un nivel de significancia de 0,01, bivariado, que llevándolo a la escala de Pearson (*Tabla 14. Escala del Coeficiente de Correlación de Pearson)* se puede determinar que hay una correlación positiva, sin embargo, en cuanto a la fuerza de la relación es moderada, lo cual quiere decir que los colaboradores de Toyota Services de Venezuela se sienten moderadamente comprometidos con la organización (estadísticamente hablando), dado que involucran afecto por la organización, teniendo opiniones y creencias positivas hacia la empresa y actuando de la mejor forma posible en pro

de la organización; por la presencia e inculcación del trabajo en equipo, por oportunidades en el desarrollo de carrera y por la promoción del liderazgo en la dimensión Enfoque a las Personas de la variable Principios KAIZEN.

La correlación del Enfoque a las personas entre los tipos de actitud hacia el compromiso organizacional, arrojó un coeficiente de 0,637 con un nivel de significancia de 0,01, que llevándolo a la escala de Pearson (*Tabla 14. Escala del Coeficiente de Correlación de Pearson)* permite establecer una correlación positiva moderada, sin embargo esta es más fuerte que la correlación anterior, lo cual quiere decir que los colaboradores se sienten moderadamente comprometidos con la empresa (estadísticamente hablando), porque tienen actitudes que hacen posible que se sientan identificados con el trabajo que están realizando, porque dan el mejor rendimiento posible, ya que se sienten identificados con los objetivos y con la empresa, y finalmente porque se sienten involucrados con la organización; por la presencia e inculcación del trabajo en equipo, por oportunidades en el desarrollo de carrera y por la promoción del liderazgo, dimensión Enfoque a las Personas de la variable Principios KAIZEN.

La correlación del Enfoque a las personas entre dimensiones de la actitud hacia el compromiso organizacional, proyectó un coeficiente de 0,500 con un nivel de significancia de 0,01, esta cifra en la tabla ya mencionada (*Tabla 14. Escala del Coeficiente de Correlación de Pearson)* establece una correlación positiva igualmente de fuerza moderada, en este caso es la correlación menos fuerte, lo cual quiere decir que los empleados se sienten moderadamente comprometidos con la empresa (estadísticamente hablando), porque se sienten integrados con sus labores y aportándole la importancia que tienen para sí mismo, del mismo modo el colaborador es leal a la institución. Todo esto es por la presencia e del trabajo en equipo, por oportunidades en el desarrollo de carrera y por la promoción del liderazgo presentes en la dimensión Enfoque a las Personas de la variable Principios KAIZEN.

La correlación del Enfoque a las Personas entre los Factores Influyentes en la Productividad Laboral, arrojó un coeficiente de 0, 645 con un nivel de significancia de 0,01, que llevándolo a la escala de Pearson (*Tabla 14. Escala del Coeficiente de Correlación de Pearson)* determina una correlación positiva moderada, sin embargo, en comparación con las

dimensiones anteriores analizadas es la más fuerte, lo cual indica que los colaboradores se sienten moderadamente comprometidos con la empresa (estadísticamente hablando), porque no dudan de sus capacidades para llevar acabo las actividades y porque se sienten motivados para dar lo mejor en el trabajo y en las actividades que realizan. Todo esto puede decirse es por la presencia del trabajo en equipo, por oportunidades en el desarrollo de carrera y por la promoción del liderazgo, que están presentes en la dimensión Enfoque a las Personas de la variable Principios KAIZEN.

La correlación del Enfoque a las Personas entre los Elementos Implícitos de la Productividad Laboral, emitió un coeficiente de 0,536 con un nivel de significancia de 0,01 que en la *Tabla 14. Escala del Coeficiente de Correlación de Pearson* nos permite determinar que existe una correlación positiva moderada, lo cual quiere decir que los colaboradores se sienten moderadamente comprometidos con la empresa (estadísticamente hablando), porque tienen una gran eficiencia en cuanto al cumplimiento de sus actividades, poseen gran efectividad en el acierto y visto bueno por parte de superiores y gran eficacia en cuanto al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Se correlacionaron los promedios de las respuestas de la dimensión Mejora Continua del trabajo diario individual, con la dimensión "Componentes de la actitud hacia el Compromiso Organizacional" obteniendo un coeficiente de 0,593 con un nivel de significancia de 0,01, que llevándolo a la escala de Pearson (*Tabla 14. Escala del Coeficiente de Correlación de Pearson)* prueba que hay una correlación positiva moderada, pero más fuerte que la primera correlación con la dimensión Enfoque a las Personas, lo cual quiere decir que los colaboradores de Toyota Services de Venezuela se sienten moderadamente comprometidos con la organización (estadísticamente hablando), dado que involucran el afecto por la organización, teniendo opiniones y creencias positivas hacia la empresa y actuando de la mejor forma posible por la organización; todo esto es gracias por la presencia e inculcación de preocuparse en el mejoramiento (seguridad, calidad, producción, etc.) del lugar de trabajo y por la aceptación por parte de la gerencia de un sistema que permita la inclusión de los colaboradores en el mejoramiento de los procesos internos de la empresa, en la dimensión de Principios KAIZEN

La correlación del Mejoramiento Continuo del Trabajo Diario Individual entre los Tipos de Actitud hacia el Compromiso Organizacional, arrojó un coeficiente de 0,534 con un nivel de significancia de 0,01 que llevándolo a la escala de Pearson (*Tabla 14. Escala del Coeficiente de Correlación de Pearson)* permite establecer una correlación positiva, sin embargo en cuanto a la fuerza de la relación esta es moderada, lo cual quiere decir que los colaboradores se sienten ciertamente comprometidos con la empresa (estadísticamente hablando), porque tienen actitudes que hacen posible que se sientan identificados con el trabajo que están realizando, porque dan el mejor rendimiento posible, porque se sienten identificados con los objetivos y con la empresa, y finalmente porque se sienten involucrados con la organización; por inculcar y poner en práctica que los colaboradores se preocupen en el mejoramiento (seguridad, calidad, producción, etc.) del lugar de trabajo y por la aceptación por parte de la gerencia de un sistema que permita la inclusión de los colaboradores en el mejoramiento de los procesos internos de la empresa, Dimensión de los Principios KAIZEN

La correlación de la Mejora Continua del Trabajo Diario Individual entre Dimensiones de la Actitud hacia el Compromiso Organizacional, indicó un coeficiente de 0,459 con un nivel de significancia de 0,01, esta cifra en la tabla ya mencionada (*Tabla 14. Escala del Coeficiente de Correlación de Pearson)* permite determinar que sí existe una correlación positiva moderada, pero es la menos fuerte de las correlaciones obtenidas, lo que quiere decir que los colaboradores se sienten moderadamente comprometidos con la empresa (estadísticamente hablando), porque se siente integrado con sus labores y aportándole la importancia que tienen para sí mismo, del mismo modo el colaborador es leal a la institución. Todo lo anterior es consecuencia de introducir y poner en práctica el mejoramiento (seguridad, calidad, producción, etc.) del lugar de trabajo y por la aceptación por parte de la gerencia de un sistema que permita la inclusión de los colaboradores en el mejoramiento de los procesos internos de la empresa.

La correlación de Mejora Continua del Trabajo Diario Individual y los Factores Influyentes en la Productividad Laboral, arrojó un coeficiente de 0,668 con un nivel de significancia de 0,01, que llevándolo a la escala de Pearson (*Tabla 14. Escala del Coeficiente de Correlación de Pearson)* indica igualmente que hay una correlación positiva moderada,

pero esta es la más fuerte de todas las correlaciones anteriores, lo cual quiere decir que los colaboradores se sienten moderadamente comprometidos con la empresa (estadísticamente hablando), porque no dudan de sus capacidades para llevar acabo las actividades y porque se sienten motivados para dar lo mejor en el trabajo y en las actividades. Situación que viene dada por inculcar y poner en práctica que los colaboradores se preocupen en el mejoramiento (seguridad, calidad, producción, etc.) del lugar de trabajo y por la aceptación por parte de la gerencia de un sistema que permita la inclusión de los colaboradores en el mejoramiento de los procesos internos de la empresa..

La correlación de Mejora Continua del Trabajo Diario Individual entre los Elementos Implícitos de la Productividad Laboral, arrojó un coeficiente de 0,661 con un nivel de significancia de 0,01, que llevándolo a la escala de Pearson (*Tabla 14. Escala del Coeficiente de Correlación de Pearson)* nos podemos fijar que existe una correlación positiva moderada, lo cual quiere decir que los colaboradores se sienten moderadamente comprometidos con la empresa (estadísticamente hablando), porque tienen una gran eficiencia en cuanto al cumplimiento de sus actividades, poseen gran efectividad en el acierto y visto bueno por parte de superiores y gran eficacia en cuanto al cumplimiento de los objetivos propuestos. Todo esto es por inculcar y poner en práctica que los empleados se preocupen por el mejoramiento (seguridad, calidad, producción, etc.) del lugar de trabajo y por la aceptación por parte de la gerencia de un sistema que permita la inclusión de los trabajadores en el mejoramiento de los procesos internos de la empresa.

Llama la atención que las dimensiones de los Principios Kaizen fueron correlacionados de forma individual con cada una de las dimensiones de las variables: Compromiso Organizacional y Productividad Laboral, dando resultados extraños y diferentes a los expuestos con anterioridad (*Tabla 14. Coeficiente de Correlación de Pearson de Principios Kaizen y Productividad Laboral y Tabla 13. Coeficiente de Correlación de Pearson de Principios KAIZEN y Compromiso Organizacional)*, que arrojaban datos estadísticos de correlación que al cotejarlo con la *Tabla 14. Escala del Coeficiente de Correlación de Pearson*, se obtenían correlaciones positivas y por sobre todo altas, indicando la fuerza de la relación.

Este evento tiene una explicación, y es que no se puede correlacionar una dimensión de los Principios KAIZEN, con una del compromiso organizacional o productividad laboral, porque es lo que explica Imai (2001) citado por Suárez & Miguel (2011), la aplicación de los Principios KAIZEN son un proceso sinérgico, integral, de trabajo en equipo y continuo. Donde ninguna de las facetas positivas puede hacerse de forma individual, porque se pierde ese funcionamiento sinérgico, en el caso de la investigación son las dimensiones, ver cómo funciona una independiente de la otra, le resta potencia al KAIZEN, dado que una depende de la otra.

CONCLUSIONES

En referencia al objetivo general que se propuso que fue determinar la relación que hay entre el Kaizen, el compromiso organizacional y la productividad. El Kaizen como filosofía integral, sinérgica y totalizadora. Según Imai (2001) citado por Suárez & Miguel (2011) posee un conjunto de características que generan el compromiso en el personal, fomentando el trabajo en equipo como arma principal, involucrando al trabajador con el cargo más base a generar cambios, formando un efecto integrador. La productividad laboral, es el resultado del compromiso organización bajo la Filosofía Kaizen, trayendo consigo crecimiento en la empresa por el cumplimiento de los objetivos, gracias al mejoramiento continuo de procesos.

En referencia a los objetivos específicos que se propusieron, el primero fue describir los componentes de la actitud hacia el compromiso organizacional que poseen los empleados de una financiera en el área de Caracas durante el año 2015, se concluye que de acuerdo a los datos estadísticos de las tablas, gráficos y análisis expuestos con anterioridad, que en el componente cognoscitivo una gran parte de la población es consciente de la preparación que tiene para afrontar las diversas actividades, a su vez realiza opiniones oportunas y de importancia para la institución. Según el componente afectivo, una gran parte de la población estudiada siente una afectividad por la empresa, presenta una actitud positiva al cambio, dado que es por bienestar de la institución. Finalmente, según el componente conductual una gran parte de la población tiene una relación buena con sus compañeros de trabajo y no sienten incomodidad al momento de tratar con ellos, igualmente que se sienten identificados con las actividades que realizan.

Con respecto al segundo objetivo específico que es identificar los tipos de actitud hacia el compromiso organizacional presentes en los empleados de la misma empresa del área de Caracas durante el año 2015, se puede concluir que los colaboradores mantienen un interés laboral alto, es decir, que el personal se identifica con las metas, objetivos y valores de organización, que a su vez mantienen un rendimiento en promedio bueno en sus actividades

diarias. Del mismo modo, su entrega para con la organización aunque no es absoluto, mantiene un nivel alto y con ello se deduce su deseo de permanecer en la organización. Por último se expresa la satisfacción que tiene laboralmente la plantilla de trabajadores, estadísticamente hablando, dado que su percepción del ambiente es amigable y positiva.

En relación al tercer objetivo específico que determino las dimensiones de la actitud hacia el compromiso organizacional predominante en el empleado durante el año 2015, se concluyó, que los colaboradores realizan tareas y actividades de acuerdo a su formación educativa. Además, el personal ante el atraso del desarrollo de actividades no toma una postura pasiva, todo lo contrario busca solventar los problemas. Todo esto se relaciona con una actitud comprometida y orientada al pro-activismo.

Para el cuarto objetivo específico que determino los elementos implícitos y factores influyentes de la productividad laboral en una empresa financiera en el área de Caracas durante el año 2015. De acuerdo al indicador capacidad se puede concluir, que el personal de Toyota Services de Venezuela se siente con el conocimiento suficiente para cumplir a cabalidad con las actividades. Por su parte el indicador motivación, concluye que la mayoría del personal realiza su máximo esfuerzo para que todas las actividades sean hechas a tiempo y con calidad. En el indicador eficacia se puede concluir que los colaboradores realizan la mayoría de sus actividades en un tiempo menor al que tenían estipulado y con un uso racional de los elementos de oficina. En el indicador efectividad consideran que se alcanzan los objetivos propuestos, consideran que la cultura organizacional es importante, puesto que comparten con dicha cultura. Por ultimo en indicador eficiencia, un porcentaje muy pequeño se le hace complicado manejar el sistema operativo que emplea en la empresa, es decir, que casi nunca se les hace complicado manejar OS de la organización.

Para el quinto objetivo específico, que es en identificar los principios rectores del KAIZEN aplicados en una empresa financiera del área de Caracas durante el año 2015, en el indicador trabajo en equipo se concluyó que la mayoría de los proyectos se realizan en equipo para una estandarización de la calidad y por ende el resultado de proyecto sea el mejor y más acertado, consideran que el trabajo en equipo es importante para integrarse socialmente. En el indicador desarrollo de carrera, consideran que la empresa casi siempre los actualiza

profesionalmente e informan de oportunidades de ascenso para incentivar. En el indicador liderazgo se concluye que la empresa se incentiva el liderazgo en la organización. En los 2 últimos indicadores se concluye que la organización es promotora de que se haga una continua mejora y organización del Gemba (sitio de trabajo), finalmente se promueve que se mejoren los procesos dado quien sabe cómo puedan mejorar es el mismo personal.

Para el último objetivo específico, que se refiere a sí existe una relación entre el compromiso organizacional y la productividad laboral influenciados por el KAIZEN como lo establece Imai (2001) citado por Suárez & Miguel (2011). Sin embargo, es importante saber que cada uno de los indicadores del compromiso organizacional con el KAIZEN tiene una relación de complementariedad. El KAIZEN es la variable que cambia el comportamiento organizacional, teniendo como resultado final una excelente productividad por parte del personal.

De acuerdo los resultados estadísticos pareados con la teoría, dan como resultado la respuesta de la hipótesis planteada. Se puedo concluir, que si existe relación entre el Kaizen, el compromiso organizacional y la productividad laboral en una empresa de ascendencia japonesa. Teniendo así el KAIZEN como variable que afecta al compromiso organización, trayendo como resultado la Productividad Laboral.

Dado la poco cantidad antecedentes para el presente estudio que tengan cierta similitud en el estudio de las variables expuestas anteriormente, es un aporte al campo de la investigación, puesto que es una indagación relativamente novedosa dado que integra a El KAIZEN (filosofía Japonesa), que no ha sido estudiado con frecuencia el aporte que puede tener en el campo de las ciencias gerenciales o humanas en un caso Venezolano. Es mayormente vista en estudios de ingeniería y referidas al control de calidad de la producción de bienes y servicios. Esta tesis puede ser una aproximación para futuras investigaciones que estén orientadas al mundo de las Relaciones Industriales, y específicamente a empresas de ascendencia Japonesa o que aplique el Kaizen.

Finalmente, de acuerdo al proceder de la investigación, y los resultados obtenidos, habiendo cumplido con los objetivos generales, específicos y la hipótesis; sigue siendo un estudio novedoso dado que se investiga exclusivamente un caso venezolano. Por consiguiente,

podemos concluir que el titulo para la presente tesis puede ser modificado con el nombre de “Aproximación a la relación que hay entre el compromiso organizacional y la productividad laboral, bajo la Filosofía Kaizen”.

RECOMENDACIONES

Una vez finalizado el estudio es importante realizar algunas recomendaciones con el fin de que a futuras investigaciones se logre profundizar más sobre el tema y lograr contribuir así al enriquecimiento de los conocimientos en el área.

En primera instancia es importante recordar que se buscó la relación entre Compromiso Organizacional y Productividad Laboral en empleados influenciados por el KAIZEN por lo que sería pertinente realizar este mismo estudio pero utilizando otras herramientas estadísticas para determinar si existe causalidad entre las variables, ya que en este estudio solo se estableció una relación.

Este estudio por sus características estuvo recomendado únicamente a una sola organización por lo que sería recomendable aplicarlo a otras organizaciones que cumplan con las mismas características para observar el comportamiento de las variables y sustentar la teoría, e inclusive del mismo grupo Toyota de Venezuela.

Este estudio a nivel académico sirve para dar paso a otras investigaciones parecidas ya que, como se expresó a lo largo de esta investigación no existen otras similares, además podría estudiarse la relación del KAIZEN con otras variables como la rotación de personal, el clima organizacional, etc.

Para los licenciados en Relaciones Industriales, es importante conocer ese tipo de investigaciones ya que las mismas permiten conocer renovadas estrategias de desarrollo de personal y cultura organizacional que ha llevado a otras empresas a convertirse en líderes mundiales.

En el mismo orden de ideas, el KAIZEN es más que una filosofía empresarial sino una filosofía de vida, si esto se lleva a cualquier aspecto de la vida, pero sobre todo al trabajo, y específicamente a los sistemas de producción y funciona, se debe aplicar en todos los procesos

bien sean productivos, de generación de metodología KAIZEN, del control de calidad, de la preparación profesional del personal, en trabajos en equipo para mejoras rápidas de procesos, para mejoras del *Gemba*, en sistemas computarizados y en cualquier aspecto profesional que contemple procesos para su funcionamiento puede aplicarse el KAIZEN, siempre y cuando se mantenga un funcionamiento sinérgico y continuo.

REFERENCIAS

Alles, M. (2005). *Diccionario de Comportamientos - Gestion por Competencias.* Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.

Amoros, E. (2007). *Comportamiento Organizacional.* Chiclayo (Perú): Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo - USAT.

Aravena, P. C., Moraga, J., Cartes-Velasquez, R., & Manterola, C. (1 de Abril de 2014). *Validez y Confiabilidad en Investigación Odontológica*. Recuperado el 20 de Octubre de 2015, de Página Web oficial de Scielo: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-381X2014000100009&script=sci_arttext

Betanzos, N., & Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicologia*, 207-215.

Burns, T., & Stalker, G. (1994). The Management of Innovation. En T. Burns, & G. Stalker, *The Management of Innovation* (págs. 103-108). New York: Oxford University Press.

Cardozo, A., & Goncalvez, L. (1998). Relación entre el Compromiso Organizacional y la Rotación Voluntaroa de Personal. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Castillo Arias, I., Dávila, J. M., & Suarez Barraza, M. (2011). La Aplicacion del KAIZEN en las Organiaciones Mexicanas. Un Estudio Empirico. *Globalizacion, Competitividad y Gobernabilidad*, 60-74.

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise.* Cambridge: M.I.T. Press.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos, 5ta. Edición.* Bogotá: Mc Graw Hill.

Chirino , E., Rivero, E., Méndez, E., Goyo , A., & Figueredo, C. (2010). El KAIZEN como un sistema actual de gestión personal para el éxito organizacional en la empresaa ensambladora TOYOTA. *Revista Electrónica Ciencias Gerenciales*, 113-135.

Coriat, B. (1993). *PENSAR AL REVES: TRABAJO Y ORGANIZACION EN LA EMPRESA JAPONESA.* Madrid: Siglo XXI.

Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional.* Edinburgh: Heriot-Watt Publications.

Davis, K., & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo.* Mexico: Mc Graw hill.

Dessler, G. (1979). *Organización y Administración: Enfoque Situacional.* México: Prentice Hall.

Dessler, G. (2009). *Administracion de los Recursos Humanos.* Mexico D.F: Pearson Prentice-Hall.

Diaz, S. (Enero de 2002). *Taylorismo: Saberes Expertos y Tecnociencia en Colombia. Aclaraciones Conceptuales y Esbozo de la Historia del Taylorismo en Colombia. 1950-1980.* Recuperado el Octubre de 2014, de Universidad Nacional de Colombia: http://www.humanas.unal.edu.co/eristica/Taylorismo.pdf

Española, R. A. (2014). Obtenido de Diccionario de la lengua española: http://lema.rae.es/drae/?val=competencia

Furnham, A. (2001). *Psicologia Organizacional.* México D.F: Universidad Iberoamerica.

Gestiopolis. (28 de Octubre de 2014). *La Relevancia del Comportamiento Organizacional*. Obtenido de GestioPolis Web Site: www,gestiopolis.com/canales8/ger/relevancia-del-comportamiento-organizacional.htm

González Zamora, J. H., & Botero Rincón, C. E. (2000). Los Recursos Humanos y La Competitividad. *Estudios Gerenciales*, 13-28.

González, Y. (23 de Junio de 2012). Actitud Hacia el compromiso organizacional y productividad laboral en empresas del sector ferretero en el Estado Zulia (Tesis para Magíster). Maracaibo: Universidad Rafael Belloso Chacín (URBE).

Greenberg, J., & Baron, R. (1995). *Behavior in Organisations: Understanding and Managing the Human Side of Work.* New Jersey: Prentice - Hall International, Inc.

Hernandez, D. R., Fernández, D. C., & Baptista, D. P. (2006). *Metodología de la Investigación.* Mexico: McGraw Hill.

Hodge, B., Anthony, W., & Gales, L. (2005). *Teoría de la Organización : Un Enfoque Estratégico* . Madrid: Pearson Prentice - Hall.

Imai, M. (1998). *COMO IMPLEMENTAR EL KAIZEN EN EL SITIO DE TRABAJO (GEMBA).* Colombia: McGraw-Hill/Interamericana de Colombiia.

Imai, M. (2001). *KAIZEN: La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa.* México: Compañía Editorial Continental.

Importancia.Org. (28 de Octubre de 2014). *Importancia del Compromiso Organizacional*. Obtenido de Web oficial de Importancia. Saber Valorar La Vida: www.importancia.org/comportamiento-organizacional.php

Inohara, H. (1990). *Desarrollo de los Recursos Humanos en las Empresas Japonesas.* Tokyo: Asian Productivty Organization.

Instituto Canario de Formacion y Empleo (ICFEM) - OIT. (2001). *Competencias Laborales.* Tenerife: OIT.

Levi-Strauss, C. (1983). *Le Regard éloigné.* Lille: Plon.

Liker, J., & Meier, D. (2007). *El Talento Toyota (Version en Español).* Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

Longoria, P. (. (2005). Hito Kaizen y La Cadena de Valor. En P. Longoria, *Alquimia Digital: El Nuevo Empleado en el Mercado Global* (pág. 406). Monterrey: Editorial Genesis.

Marin, M. (2003 de Noviembre de 2003). Relacion Entre el Clima y el Compromiso Organizacional en una Empresa del Sector Petroquimico. *Tesis de Grado*. Caracas.

Mayntz, R., Holm, K., & Hubner, P. (1988). *Introduccion a los Metodos de la Sociología Empírica.* Madrid: Alianza Editorial.

McGregor, D. (1994). *El Lado Humano de las Organizaciones.* Bogotá: McGraw Hill.

Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge.* Reading: Addison-Wesley.

Piñero, F. D. (2004). *El Modo de Desarrollo Industrial Fordista-Keynesiano: Características, Crisis y Reestructuración del Capitalismo.* Recuperado el Octubre de 2014, de Eumed Enciclopedia Virtual: http://www.eumed.net/ce/2004/fjp-ford.pdf

Restrepo, L., & Gonzalez, J. (26 de Abril de 2007). *De Pearson a Spearman.* Recuperado el 2015 de Septiembre de 16, de Sitio web oficial de la Universidad de Antioquia: http://rccp.udea.edu.co/index.php/ojs/article/view/274

Robbins, S. (1995). *Comportamiento Organizacional.* México: Prentice Hall.

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración.* México: Prentice Hall.

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y Cultura Organizacional: 2 componentes esenciales de la Productividad Laboral. *ACIMED*, 67-75.

Silva, A., & Mata, M. (2010). *Aproximación al Siglo XX, 1900-1945.* Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Smith, K., & Collins, C. (29 de Octubre de 2014). *Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms.* Obtenido de SelectedWorks of Christopher Collins (Cornell University): http://works.bepress.com/christopher_collins/30/

Stake, R. (1998). *Investigacion con Estudio de Caso.* Madrid: Morata.

Suarez Barraza, M. (2007). *El Kaizen.* Mexico D.F: Panorama.

Taylor, F. (2009). *The Principles of Scientific Management: -1911*. Cornell: Cornell University Library.

Toro, I., & Parra, R. (2006). *Método y conocimiento: metodología de la investigación : investigación cualitativa/investigación cuantitativa.* Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit.

Torrecilla, O. (2009). *Clima Organizacional y su Relación con la Productividad Laboral.* Recuperado el Octubre de 2014, de www.aulavirtualcg.com: http://www.aulavirtualcg.com/plataforma/documentos/adse/archivos/Climaorganizacional.pdf

Toyota Services de Venezuela. (2013). Oferta Publica de Obligaciones Quirografarias. Caracas.

Urquijo, J. I. (2009). *Teoría de las Relaciones Sindicato-Gerenciales.* Caracas: Instituto de Investigaciones Econónmicas y Sociales, UCAB.

Vargas, J. (Abril de 2011). *Organización del Trabajo y Satisfacción Laboral: Un Estudio de Caso en la Industria del Calzado.* Recuperado el Octubre de 2014, de Revista Electrónica Nova Scientia: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203320117008

Vila, M. T. (Octubre de 2005). Relación entre el compromiso organizacional y satisfacción laboral en una empresa del sector financiero. Caracas, Venezuela.

Zuccarino, M. (2012). *Modelos estadounidense-fordista y japonés-toyotista: ¿Dos formas de organización prooductiva contrapuestas?* Recuperado el Octubre de 2014, de Revista Historia Caribe: http://investigaciones.uniatlantico.edu.co/revistas/index.php/Historia_Caribe/article/view/856/555

ANEXOS

ANEXO A. Encuesta de Compromiso Organizacional y Productividad Laboral

Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

El objetivo del presente cuestionario es explorar el compromiso organizacional y la productividad de los trabajadores en su organización. Forma parte una investigación de trabajo de grado de unos estudiantes de Relaciones Industriales de la UCAB; la información que se recoja será manejada únicamente por los estudiantes, se utilizará sólo para fines académicos y recibirá tratamiento confidencial.
Antes de comenzar a llenar el cuestionario, le agradecemos que nos proporcione la siguiente información, la cual será usada para analizar con más detalle los resultados del estudio. Marque con una X la casilla que corresponda y escriba el número de años en las columnas tituladas "Edad" y "Antigüedad en la empresa".

Genero		Edad	Antigüedad en la empresa (años)	Nivel de Instrucción		Nivel de cargo	
F				Secundaria		Operario	
M				TSU		Analista	
				Universitario		Supervisorio	
				Postgrado		Gerencial	

Las siguientes afirmaciones se refieren a los sentimientos que ha tenido en el último año acerca de su trabajo. Por favor indique cuan ciertas son cada una de las siguientes afirmaciones para usted, dadas sus experiencias en su trabajo actual. Lea atentamente cada declaración y encierre en un círculo la opción que mejor represente su opinión individual.

S= Siempre CS= Casi Siempre AV= A veces CN= Casi Nunca N= Nunca

		S	CS	AV	CN	N
1	¿Está usted de acuerdo con las funciones que realiza dentro de la empresa?					
2	¿Considera usted que la comunicación con sus responsabilidades es transmitida de manera oportuna?					
3	¿Considera usted que su nivel de compromiso está relacionado con el conocimiento que posee de la empresa?					
4	¿Posee usted sentimientos negativos hacia la empresa para la cual trabaja?					
5	¿Realiza usted todas las actividades que le asignan?					
6	¿Se siente usted incomodidad al momento de interactuar con sus compañeros de trabajo?					
7	¿Se identifica usted con la labor que realiza?					
8	¿Mantiene usted una buena relación con sus compañeros de trabajo?					

9	¿Demuestra proactividad al realizar funciones adicionales a las asignadas?					
10	¿Está identificado con los lineamientos organizacionales de la empresa?					
11	¿Acata las normas organizacionales a fin de mantener una relación satisfactoria en su trabajo?					
12	¿Se identifica con la empresa porque le ofrecen Desarrollo de Carrera?					
13	¿Está usted de acuerdo con las funciones que realiza dentro de la empresa?					
14	¿Cree usted que está apto para realizar todas las actividades que le asignan?					
15	¿Considera usted que necesita algún adiestramiento para mejorar su calidad de servicio?					
16	¿Considera usted que su superior debería delegarle mayor autoridad en el trabajo?					
17	¿Considera usted que las actividades que realiza son rutinarias?					
18	¿Siente un compromiso con la compañía para la que se trabaja?					
19	¿Se considera parte del desarrollo de los objetivos dentro de la empresa?					
20	¿Existen objetivos por cumplir en su departamento?					
21	¿Cree usted que los objetivos departamentales son difíciles de alcanzar?					
22	¿Se integra con las actividades desarrolladas por la organización?					
23	¿Mantiene una actitud imparcial en la toma de decisiones de la empresa?					
24	¿En la empresa los empleados toman decisiones luego de obtener toda la información al respecto?					
25	¿Considera usted que su trabajo es parte central de su existencia?					
26	¿Está usted dispuesto a trabajar durante jornadas laborales prolongadas?					
27	¿Considera la toma de decisiones importante su desempeño laboral?					
28	¿Considera usted que las labores que realiza van acorde a su preparación profesional?					
29	¿Respeta usted las normas de la empresa a fin de mantener una relación de trabajo agradable?					
30	¿Disfruta de las labores que realiza dentro de la empresa?					
31	¿Desea usted seguir participando activamente en su empresa?					
32	¿Defendería usted a la organización para la cual trabaja ante criticas externas?					

33	¿Considera usted que su trabajo es parte central de su existencia?					
34	¿Pone en práctica los conocimientos adquiridos en la organización?					
35	¿Se siente en capacidad de realizar cualquier tarea asignada en la empresa?					
36	¿Considera que se toma la mejor decisión para la resolución de conflictos laborales?					
37	¿En la empresa existe clima de confianza el cual compromete al personal a alcanzar las metas dispuesta por la misma?					
38	¿La empresa recompensa el desempeño de los trabajares incrementando su eficiencia en su desempeño?					
39	¿La empresa se toma en cuenta los factores que motivan a cada uno de los empleados?					
40	¿Considera usted que cuenta con una buena tecnología que le ayuda a ser más eficiente al momento de realizar sus actividades?					
41	¿Considera usted que la infraestructura de la empresa está en condiciones óptimas para su mejor desenvolvimiento?					
42	¿La empresa hace el uso adecuado de los recursos tecnológico?					
43	¿Comparte usted la cultura de la empresa?					
44	¿Alcanza usted los objetivos propuestos por la empresa en un tiempo corto en comparación con sus compañeros de trabajo?					
45	¿Considera que la empresa desarrolla metas acertadamente son el proceso de planificación?					
46	¿Se le hace difícil interactuar con el sistema operativo que utilizan en la empresa?					
47	¿Cree usted que es necesario el uso en cantidades considerables de papel para imprimir en su área de trabajo?					
48	¿Considera que se toman medidas enfocadas a la productividad laboral la cual le permita alcanzar los objetivos organizacionales?					

Fuente: González (2012)

ANEXO B. Encuesta de Compromiso Organizacional y Productividad Laboral

Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

UCAB

El objetivo del presente cuestionario es explorar el compromiso organizacional y la productividad de los trabajadores en su organización. Forma parte una investigación de trabajo de grado de unos estudiantes de Relaciones Industriales de la UCAB; la información que se recoja será manejada únicamente por los estudiantes, se utilizará sólo para fines académicos y recibirá tratamiento confidencial.
Antes de comenzar a llenar el cuestionario, le agradecemos que nos proporcione la siguiente información, la cual será usada para analizar con más detalle los resultados del estudio. Marque con una X la casilla que corresponda y escriba el número de años en las columnas tituladas "Edad" y "Antigüedad en la empresa".

Genero		Edad	Antigüedad en la empresa (años)	Nivel de Instrucción		Nivel de cargo	
F				Secundaria		Operario	
M				TSU		Analista	
				Universitario		Supervisorio	
				Postgrado		Gerencial	

Las siguientes afirmaciones se refieren a los sentimientos que ha tenido en el último año acerca de su trabajo. Por favor indique cuan ciertas son cada una de las siguientes afirmaciones para usted, dadas sus experiencias en su trabajo actual. Lea atentamente cada declaración y encierre en un círculo la opción que mejor represente su opinión individual.

S= Siempre CS= Casi Siempre AV= A veces CN= Casi Nunca N= Nunca

		S	AV	CN	N
1	¿Considera usted que la empresa le otorga importancia al trabajo en equipo?				
2	¿Considera usted que trabajando en equipo se logran más objetivos?				
3	¿Cree usted que trabajar en equipo es una pérdida de tiempo?				
4	¿Usted cree que es posible ascender en su empresa?				
5	¿Considera usted que hay igualdad de oportunidades para ser promovido en su empresa?				
6	¿Se han difundido oportunidades de ascenso en su organización?				
7	¿La empresa promueve programas de liderazgo?				
8	¿Considera usted que la empresa le da importancia al liderazgo?				

9	¿Considera usted que en su empresa hay un programa de aprendices y sucesores?				
10	¿Cree usted que su empresa se preocupa por cómo está organizado el sitio de trabajo de sus empleados?				
11	¿Se preocupa usted por cómo está organizado su puesto de trabajo?				
12	¿Le parece necesario resolver los problemas que puedan haber en el lugar de trabajo?				
13	¿Considera usted que es necesario mejorar los procesos?				
14	¿Considera usted que la empresa realiza actividades de mejora rápida (Quick & Easy) con suficiente regularidad?				
15	¿Considera usted que los talleres de mejoras continuas permiten encontrar fallas en los procesos de trabajo?				

Fuente: Suárez Barraza (2007)

ANEXO C. Base de Datos