



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**

**TESIS:**

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS KAIZEN  
PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL  
PERSONAL EN LA EMPRESA DE SERVICIOS  
POSTALES DEL PERU FILIAL CHICLAYO**

**PARA OBTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**Autor:**

**Bach: Parra Arriola Karin Yalú**

**Asesor:**

**Mg. Heredia Llatas Flor Delicia**

**Línea de Investigación**

**Talento humano y Comportamiento organizacional**

**Pimentel – Perú**

**2017**

## **TITULO DE LA TESIS**

**“PROPUESTA DE ESTRATEGIAS KAIZEN PARA AUMENTAR LA  
PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL EN LA EMPRESA DE SERVICIOS  
POSTALES DEL PERU FILIAL CHICLAYO”**

### **Aprobación de la tesis**

---

Mg. Heredia Llatas Flor Delicia

Asesor

---

Mg. Izquierdo Espinoza Julio Roberto

Presidente del jurado de tesis

---

Dra. Ramos Farroñan Emma Verónica

Secretario del jurado de tesis

---

Mg. Castañeda Gonzales Jaime Laramie

Vocal del jurado de tesis

## **Dedicatoria**

Dedico esta tesis principalmente a DIOS y a la Virgen María, quienes inspiraron mi espíritu para la conclusión de esta tesis

A mis padres quienes me dieron vida, educación, apoyo, consejos y me apoyaron todo el tiempo.

A mis compañeros de estudio, a mis maestros y amigos, quienes sin su ayuda nunca hubiera podido hacer esta tesis. A todos ellos se los agradezco desde el fondo de mi alma. Para todos ellos hago esta dedicatoria.

KARIN

### **Agradecimiento**

Quiero agradecer a mis padres porque ellos estuvieron en los días más difíciles de mi vida como estudiante. Y agradezco a Dios por darme la salud que tengo, por tener una cabeza con la que puedo pensar muy bien y además un cuerpo sano. Estoy seguro que mis metas planteadas darán fruto en el futuro.

KARIN

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	1
AGRADECIMIENTO .....	2
RESUMEN .....	4
ABSTRACT .....	5
INTRODUCCIÓN: .....	6
CAPITULO I: .....	9
PROBLEMA DE INVESTIGACION .....	9
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA: .....	10
1.3. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN: .....	14
1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN: .....	16
1.6.1. OBJETIVO GENERAL: .....	17
1.6.2. OBJETIVO ESPECÍFICO: .....	17
CAPITULO II: .....	18
MARCO TEORICO .....	18
2. MARCO TEÓRICO: .....	19
2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO .....	19
2.1.1. EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL .....	19
2.1.2. EN EL CONTEXTO LATINOAMERICANO .....	19
2.1.3. EN EL CONTEXTO NACIONAL .....	20
2.2. ESTADO DEL ARTE: .....	23
2.3. BASE TEÓRICO CIENTÍFICAS: .....	27
2.3.1. CONCEPTO DE KAIZEN: .....	27
2.4. DEFINICIÓN DE LA TERMINOLOGÍA: .....	56
ESTRATEGIA KAIZEN .....	56
3.3. POBLACIÓN: .....	60
3.4. HIPÓTESIS: .....	60
4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	81
RECOMENDACIONES .....	101
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	102
<b>ANEXOS</b>	

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal proponer estrategias Kaizen para aumentar la productividad del personal en la empresa de Servicios Postales del Perú filial Chiclayo.

El método de investigación siguió un enfoque deductivo-estadístico. Deductivo porque se inicia con la observación de fenómenos con la finalidad de enfocarse en puntos estratégicos que contiene la situación general y estadística porque consistió en una serie de resultados obtenidos de la muestra en una secuencia de procedimientos para el manejo de datos cuantitativos.

Los resultados muestran que la gerencia no se involucra en las actividades enfocadas a mejorar la calidad de vida y obtener a la vez un buen desempeño de sus colaboradores. Además en la empresa existe una barrera de comunicación lo cual impide que los empleados hagan llegar sus propuestas sobre cómo mejorar procedimientos y clima organizacional. Finalmente se ha determinado que la falta de empatía de parte de la gerencia y propietarios crea barreras de comunicación, lo que fomenta una cultura de individualismo y egoísmo entre los empleados.

**Palabras clave:** Estrategias Kaizen, Productividad,

## **ABSTRACT**

This research had as main objective Kaizen propose strategies to increase staff productivity in the company of Postal Services of Peru Chiclayo subsidiary.

The research method followed a deductive-statistical approach. Deductive because the process of knowledge began with the observation of general phenomena in order to identify particular truths in general and statistical situation because it consisted of a series of results obtained from the sample in a sequence of procedures for handling quantitative data .

The results show that management is not involved in activities aimed at improving the quality of life and achieve both a good performance of its employees. Also in the company there is a communication barrier which prevents employees to make their proposals on how to improve procedures and organizational climate. Finally it has been determined that the lack of empathy on the part of management and owners creates communication barriers, fostering a culture of individualism and selfishness among employees.

**Keywords:** Kaizen Strategies, Productivity,

## **Introducción:**

La presente investigación pretende explicar la naturaleza de la investigación relacionada con “Propuesta de Estrategias Kaizen para aumentar la Productividad del Personal en la empresa de Servicios Postales del Perú filial Chiclayo, 2013.”

El Kaizen no solo es un instrumento de gestión, es una ideología de vida que se centra en la búsqueda de forjar apoyo y fidelidad en el entorno de la organización para lograr objetivos comunes, con procesos de labor eficaz, cultura de compromiso y participación; centrado en un profundo respeto por la dignidad humana.

La calidad es un logro que se destaca para todas las empresas a la hora de brindar su servicio o producto, muchas veces los consumidores de estos servicios expresan su grado al momento de consumirlo, es así que el servicio recibido se transforma en una pieza importante y diferenciador con respecto a su competencia. La calidad de un servicio forma parte de la organización y es una virtud propia difícil de copiar por la competencia.

Así mismo en el diario Gestión, (2012, octubre), con el artículo titulado Capacitación y optimismo, sustenta “Empresa Ferreiro se ha dedicado a invertir en la capacitación de sus colaboradores, por eso junto con Caterpillar y Tecsup, creó una escuela de operarios de máquinas pesadas en Mala, de la que ya han egresado 9000 trabajadores.

El principal objetivo de la investigación: Proponer estrategias Kaizen para aumentar la productividad del personal en la empresa de Servicios Postales del Perú filial Chiclayo, la justificación de esta investigación es práctica porque contribuye a su aplicación directa en la organización para lograr un mejor servicio y efectividad a la hora de realizar sus



actividades, a la vez contribuirá en el desarrollo óptimo del personal de la empresa de servicios Postales filial Chiclayo.

Finalmente el investigador plantea una probable explicación de este problema, para la cual se propuso la siguiente hipótesis; Si se propone las estrategias Kaizen para la mejorar de la competitividad entonces aumentará la productividad del personal en la empresa de Servicios Postales.

Se espera contribuir con el mejor conocimiento de la empresa y se motiva la realización de futuras investigaciones.

La presente tesis se estructura de la siguiente manera:

El Capítulo I comprende la realidad problemática hasta llegar a formular el problema de investigación, también se expone la justificación que responde al porqué y al para qué fue ejecutada la investigación, las limitaciones que se presentaron en el transcurso, los antecedentes del problema investigado y el objetivo general, el mismo que sirvió de orientación en las actividades desarrolladas.

El Capítulo II enmarca lo que corresponde al Marco Teórico que fundamenta el trabajo de investigación, señalando las teorías de las variables, las mismas que son sustentadas por diversos autores. También se presenta una síntesis de las investigaciones pasadas y actuales más importantes realizadas sobre el problema de estudio.

El Capítulo III enmarca lo que corresponde con el Marco Metodológico, expone el tipo y diseño de la investigación, así como la muestra con la que se trabajó y la hipótesis de investigación. Así mismo se muestran las variables con su respectiva definición conceptual, dimensiones e indicadores; las técnicas e instrumentos que se usaron en el proceso del

presente trabajo, los métodos de investigación, los criterios éticos y de rigor científico en los que nos basamos para garantizar la autenticidad de la investigación.

El Capítulo IV comprende el Análisis e Interpretación de los Resultados, para lo cual se utilizó el SPSS 18, donde los datos fueron representados en tablas y gráficos estadísticos, los mismos que ayudaron a discutir los resultados, basándonos en las teorías de las variables.

El Capítulo V presenta la Propuesta como alternativa de solución al problema de la Investigación, el cual consiste en la aplicación de 5 etapas que enfoca en un sistema de gestión de calidad.

El Capítulo VI presenta las conclusiones y recomendaciones de la investigación dando respuesta al problema general y al objetivo trazado. Las conclusiones son el resultado de la interpretación del análisis estadístico. Las recomendaciones se basan de acuerdo a lo concluido.

**CAPITULO I:**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACION**

### **1.1. Situación Problemática:**

El Kaizen no solo es un instrumento de gestión, es una ideología de vida que se centra en la búsqueda de forjar apoyo y fidelidad en el entorno de la organización para lograr objetivos comunes, con procesos de labor eficaz, cultura de compromiso y participación; centrado en un profundo respeto por la dignidad humana.

Mares (2013) señala que la mayor competencia es la raíz de la reforma en México, el diario La Gestión, pág. 17. Menciona que el sector de telecomunicaciones de México vale más de US\$40, 000 millones anuales, pero tiene un notable costo para el país en materia de competencia “el primordial problema es la ausencia de competencia”, establece el último informe de la OCDE que fue ofrecido al sector.

La competitividad es un tema muy importante en la actualidad, una organización que posee una ventaja competitiva cuando se tiene una virtud diferencial con respecto a la competencia, que le brinda la capacidad de lograr las metas superiores a la de sus competidores de manera sostenida con el tiempo

La Gestión, (2013, 15 de Mayo). En busca de la Calidad, pág. 6. Resume que se mantiene en crecimiento el número de organizaciones empresariales del país que disponen de sistemas de gestión certificados, siendo la norma ISO 9001 la más implantada por quienes buscan mejorar su oferta.

La calidad es un logro que se destaca para todas las empresas a la hora de brindar su servicio o producto, muchas veces los consumidores de estos servicios expresan su agrado al momento de consumirlo, es así que el servicio recibido se transforma en una pieza importante y diferenciador con respecto a su competencia. La calidad de un servicio forma parte de la organización y es una de virtud propia difícil de copiar por la competencia.

La empresa tubos y perfiles metálicos S.A - tumpemesa, fabricante y comercializadora de productos de acero, también continua una técnica de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2008, promoviendo la mejora continua en todos los niveles con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes

De Gestión, (2012, octubre). Capacitación y optimismo, pág. 34.  
“Empresa Ferreyros se ha dedicado a invertir en la capacitación de sus colaboradores, por eso junto con Cartepillar y Tecsup, creó una escuela de operarios de máquinas pesadas en Mala, de la que ya han egresado 9000 trabajadores.

Una buena capacitación crea confianza en los trabajadores, no se utiliza como una herramienta importante de motivación. La financiación en la capacitación tiene un fin positivo en la empresa porque colabora al logro de objetivos, avanza en la productividad, desarrollo de habilidades, genera permanencia de clientes, aumenta su valor y competitividad en el mercado, los vuelve más productivos, es decir, les genera más coyuntura dentro y fuera de la empresa

Los servicios competitivos. “Jorge Chávez plantea que para hacer competitivos como país primero tenemos que ser competitivos en servicios. Eso se contradice, según el director de Maximixe, con el hecho de que no existe ninguna entidad del estado que sea responsable de la promoción de los servicios. El ministerio de la producción se aboca a bienes (pesca y manufactura), pero no hay un ministerio de del sector de servicios. Esto contrasta con lo que ocurre en países como India, Filipinas, Finlandia, Colombia o

chile, donde se aprecia un desarrollo institucional para impulsar la competitividad de los servicios.

La ventaja competitiva se basa en una o más características de la organización, que se revela de muchas maneras. Una ventaja competitiva puede resultar de una excelente imagen, de un valor agregado de un producto, de una ubicación accesible y privilegiada o sencillamente de un precio más bajo que la competencia.

Dominados a situaciones naturales e históricas, los japoneses haciendo practica de su filosofía y nociones que forma su peculiar cultura. Crearon y formaron un sistema como el Kaizen que encamino a sus primordiales empresas a la cúspide del podio universal, suplantando en competencia a las magnas empresas estadounidenses, francesas, germanas e inglesas. Empresas como Toyota, Toshiba, Honda, Sony son alguna que no solo significan calidad, sino también de productividad y rentabilidad.

Kaizen no solo se ejecuta en grandes organizaciones orientadas a la alta tecnología como las electrónicas y automotrices, o empresas dedicadas a la construcción, a su vez puede ser

aprovechada y ejecutada en grandes efectos en empresas Pymes.

El uso depende pura y exclusivamente de la disposición y actitud de los propietarios y directivos, y de la aspiración para llegar hacer una empresa de alta competitividad.

**1.2. Formulación del problema:**

¿De qué manera la elaboración de la propuesta de Estrategias Kaizen mejorará la productividad del personal en la empresa de Servicios Postales del Perú filial Chiclayo?

**1.3. Delimitación de la Investigación:**

La presente investigación se realizó en la empresa Servicios Postales del Perú filial Chiclayo, ubicada en el Jr. Elías Aguirre N<sup>o</sup> 140, Chiclayo, la investigación se realizó en el año 2013.

**1.4. Justificación e Importancia de la Investigación:**

**Justificación Teórica:**



La presente investigación busca demostrar que las estrategias Kaizen son fundamentales para la productividad y es vital para la modernización de los sistemas de gestión, siendo necesario ajustarse a los requerimientos del cliente. Por tal motivo, es que el desarrollo de la investigación se delimitará ahondar en ambos temas, usando teorías de autores especialistas, generando una relación con la realidad ya existente de la empresa con dichas bases teóricas y se logre un plan de mejora de modo sustentable con el propósito de dar fin al problema principal de la investigación.

#### **Justificación Metodológica:**

Los beneficios de contar con un plan de Estrategias Kaizen que contribuya con la productividad de la empresa Servicio Postales del Perú, filial Chiclayo son relevantes, puesto que una empresa más productiva es mucho más competitiva ya que sus índices de rentabilidad aumentan debido a que existen mayores ingresos, siendo esto posible a un servicio de calidad que permita atraer nuevos clientes asegurando el futuro de la empresa destinada seguir creciendo.

#### **Justificación Práctica:**

Desde tal perspectiva, la investigación tiene como fin mejorar la calidad del servicio de la empresa de la mano con la productividad, en el presente no solo basta con un producto de calidad, se le tiene que dar un valor agregado y para ello se necesita un excelente servicio que logre tal diferenciación. Además, aportará conocimiento válido y confiable que sirvan como antecedentes para futuras investigaciones relacionadas con la calidad del servicio y su aporte a la productividad.

#### **1.5. Limitaciones de la investigación:**

La principal limitación que se encontró en la presente investigación fue la poca disposición de algunos encuestados para llenar el instrumento de investigación.

#### **1.6. Objetivos de la Investigación:**

#### **1.6.1. Objetivo General:**

Elaborar la propuesta un plan de estrategias Kaizen para mejorar la productividad del personal en la empresa de Servicios Postales del Perú filial Chiclayo.

#### **1.6.2. Objetivo Específico:**

Identificar los factores Claves que afectan la productividad del personal de la empresa de Servicios Postales del Perú filial Chiclayo.

Diagnosticar la situación actual de la productividad que presenta el personal de la empresa de Servicios Postales del Perú filial Chiclayo.

Determinar las estrategias que estrategias Kaizen permiten mejorar la productividad del personal de la empresa de Servicios Postales del Perú filial Chiclayo.

**CAPITULO II:**  
**MARCO TEORICO**

## **2. Marco teórico:**

### **2.1. Antecedentes de estudio**

#### **2.1.1. En el contexto internacional**

Estrada (2007). Madrid-España. Su tesis se basó en la mejora de la competitividad de un puerto a través de un modelo de gestión estratégica aplicando el cuadro de mando integral.

El objetivo de esta tesis es la mejora de la eficiencia y competitividad, de acuerdo a sus tácticas, basado en el cliente, en un entorno de alta competencia entre empresas y sus propias logísticas en donde se integren y brinden un valor añadido, la constancia en el entorno son muy básicas. Se concluyó que la metodología desarrollada del cuadro de mando integral permite la comunicación de las tácticas en todas las áreas de la empresa misma.

#### **2.1.2. En el contexto latinoamericano**

Rodríguez y Bello (2004). Venezuela-Maturin. En su tesis la cual usa el kaizen como herramienta en el mejoramiento continuo del servicio en una agencia de viajes.

El objetivo de esta tesis fue la utilización de la filosofía kaizen como instrumento en la mejora del servicio en la agencia de

viajes “Mercy’s Tours” C.A. se concluye que el equipo de trabajo que labora en la empresa, no cuenta con la capacitación adecuada para cumplir sus funciones cabalmente, al mismo tiempo existe insatisfacción en los trabajadores respecto a la falta de incentivos los mismos que demuestran su malestar ya que consideran que no brindar un servicio a tiempo puede ocasionar insatisfacción en el consumidor

Rodríguez y Vargas (2010). México. En su tesis en la cual aplico la técnica de kaizen para que logre el incremento de la producción de una empresa manufacturera de autopartes tuvo como objetivo aumentar la productividad en la empresa manufacturera a través de la estrategia Kaizen. Se concluye que realmente la implantación de estas mitologías y herramientas de mejora ayudan perfectamente a realizar mejores pronósticos de ventas, disminuir el desperdicio defectuoso de producto en todas las áreas productivas e incrementar la productividad de la empresa.

### **2.1.3. En el contexto nacional**

Musayon (2008). Lima-Perú. En su tesis *“Mejora de la Competitividad funcional de las clínicas privadas cuando la*

*arquitectura empresariales soportada por un modelo de gestión basado en tecnologías de la información”* (para optar el título de magister en ingeniería de sistemas). Universidad Alas Peruanas.

El objetivo de la investigación fue establecer el nivel de mejora que ejercen el diseño y la aplicación de la arquitectura empresarial, soportada por el modelo de gestión de tecnologías de información en la competitividad funcional de las clínicas privadas. Se concluye que el grado de eficiencia en la ejecución de los procesos, sin la arquitectura empresarial soportada por un modelo de gestión basado en tecnologías de la información fue de 68.67%, después de la aplicación de la solución es de 91.13%, por lo que se ve un incremento significativo de 22.96%, lo que redundaba en la satisfacción de los usuarios no sólo por ese motivo, sino también por contar con información confiable.

Vergara (2005). Lima-Perú. Es su tesis sobre calidad total y optimización de las funciones administrativas en el ejército Peruano, su principal objetivo fue plantear un proceso de calidad para lograr mejorar las funciones administradas. Se

concluyó que de acuerdo a las estimaciones estadísticas se demuestra que el proceso de calidad total permite mejorar las funciones administrativas en la subdirección de doctrina del Ejército del Perú y que la aplicación del proceso ligado a las normas ISO 9000-2000 logra mejorar la competitividad del área administrativa

Álvarez (2012). Lima-Perú. En su tesis donde realiza un análisis y mejora de los procesos de una empresa dedicada al embotellamiento de bebidas hidratantes, su objetivo principal es lograr una reducción de costos, aumentar la producción y mejorar la calidad de producto, se concluyó que la empresa tiene un enorme tiempo de paradas en la fábrica de producción y alto porcentajes de mermas de botellas, tapas y etiquetas.

Yovera y Yturregui (2008). Chiclayo-Perú. En su tesis *“Plan de mejora del clima organizacional aplicando el enfoque de gestión de calidad total para elevar el rendimiento académico de los alumnos del Instituto Superior Tecnológico Público – Enrique López Albuja, Ferreñafe– 2008”*

El objetivo de la tesis fue diseñar un plan de mejora del clima organización aplicando el enfoque de gestión de calidad total



a fin de contribuir y elevar el rendimiento académico del instituto superior tecnológico público Enrique López Albuja. Se concluye que mediante el plan de capacitación propuesto en el enfoque de E.W. Deming se logró desarrollar las estrategias a fin de mejorar el clima organizacional de la Institución Superior Tecnológico Público. "Enrique López Albuja"

Siancas y Tarrillo (2008). Chiclayo-Perú. En su tesis donde realiza un programa de calidad total para mejorar la gestión logística en una constructora de la ciudad de Jaén.

El objetivo de la investigación fue lograr una apropiada gestión logística, mejorar la selección de materiales y mejorar el sistema de almacenamiento de materiales. Se concluyó que para lograr una gestión logística de calidad lo primero que se debe tomar en cuenta un programa de capacitación de personal adecuada para una calidad total.

## **2.2. Estado del Arte:**

Moreno (2012) en su artículo el cual se centra en el kaizen como mejoramiento continuo, nos indica que los constante cambios en nuevas tecnología, así como la disminución en el ciclo de la vida

de los productos, la transformación en los hábitos de los clientes y la dura competencia a nivel mundial que cada día obliga a las organizaciones una mejor calidad, variedad, menos costo y tiempo de respuesta, exhorta la aplicación de procedimientos que en forma pacífica pudiese hacer frente a los distintos desafíos

Dentro del procedimiento para la gestión de la calidad total y las técnicas para la mejora continua, destaca por su sencillez y sentido práctico del kaizen, un procedimiento de mejora continua que brilla por ser ejecutado a todo nivel, tanto en la vida social, personal y laboral. En este último se diferencia por desarrollar una cultura y dar intervención a todos los colaboradores, desde la gerencia hasta el personal de limpieza.

La palabra Kaizen viene de dos palabras de origen japonés “kai” y “zen” que en unión significan la acción del cambio la mejora continua, progresiva y ordenada.

Acoger el Kaizen es obtener la cultura de un mejoramiento continuo la cual se concentra en la exclusión de los desperdicios de los sistemas productivos. Hace referencia a un reto progresivo para mejorar estándares y la frase: *“Un largo camino comienza con un pequeño paso”* refleja el sentido del kaizen, que todo

cambio inicia con una decisión y debe ser continuo con el paso del tiempo, sin mirar atrás.

Este procedimiento se usa también en diferentes ramas para la obtención de logros. Por ejemplo una persona que desee adelgazar, deberá realizar una dieta continua durante un tiempo, lo mismo para las personas que corren en los maratones, el primer día solo será un par de kilómetros pero desafío será continuo y mientras transcurra los días le permitirá al deportista alcanzar su meta trazada

El kaizen usa los métodos de control de calidad diseñadas por Edgard Deming, pero reúne la idea de que la nuestra de manera de vida merece ser mejor cada día, la misión de la estrategia es que no puede kaizen pasar un día que lograr relizar alguna mejora ya sea a nivel personal, social o familiar.

Se debe ser muy persistente para encontrar el error o problema y ocuparse de él. La complacencia es el enemigo principal del kaizen. En la imagen de mejora continua se involucra en la gestión y el desarrollo de procesos, destacando las necesidades de los consumidores o clientes para reconocer y disminuir los

desperdicios y maximizar el tiempo. El kaizen al igual que el Just in time, el elemento tiempo es de gran importancia.

A la aplicación del kaizen trajo como contribución algunos autores tales como Masaaki Imai, Ishikawa, Taguchi, Kano, Shigeo Shingo y Ohno. El triunfo que el Kaisei logro en la actividad empresarial llega a ser justamente de la mejora continua de estándares, niveles de calidad, costos, productividad o tiempos. El procedimiento del Kaizen permite trazar estándares más altos y las organizaciones japonesas tales como Toyota, Hitachi o Sony fueron desde el año 80 un buen ejemplo de mejora continua de los estándares de producción

En el proceso y aplicación del Kaizen se ven mezclados conocimientos y metodologías vinculadas con la administración de operaciones, ingeniería industrial, comportamiento organizacional, costos, calidad, mantenimiento, logística, entre otros.

## **2.3. Base teórica científicas:**

### **2.3.1. Concepto de Kaizen:**

Masaaki (1998) en su libro kaizen la clave de la ventaja competitiva japonesa; menciona que kaizen representa una mejora continua, en aspecto general ya sea personal, familiar y de trabajo, cuando se aplica a este último se define como: mejoramiento continuo que involucra a todos: gerentes y trabajadores por igual.

El kaizen quizá es una de las más antiguas filosofías administrativas, es una palabra combinada de otras dos: el Zen que significa “para lo mejor, y el KAI cambio, permanencia continuidad, juntas forman KAIZEN.

#### **2.3.1.1. Evaluación del desempeño y medición de los estándares kaizen**

Cane (1997) dice que; Las organizaciones que manejan evaluaciones tradicionales, donde el evaluador intimida al evaluado, lo único que consiguen es crear un ambiente hostil, despiertan preocupación y temor por parte del personal evaluado. Medir el resultado del entrenamiento en función de conocimiento y habilidad puede ser muy

facil si se emplean pruebas que indiquen los niveles antes del entrenamiento y despues de este. En una organización kaizen, el sistema de revision o evaluacion debe dirigirse a apoyar los siguientes aspectos: mejoramiento continuo del recurso humano: empleados con delegacion de poder: respeto por el recurso humano: trabajo en equipo; gerencias de apoyo no de indiferencia; comunicaci3n ascendente y descendente.

#### **2.3.1.2. Sistemas que conforman el Kaizen:**

El kaizen como filosofía admite a todos aquellos métodos que permitan un sobresaliente logro de objetivos y una mejora continua en los procesos para lograr una eliminaci3n eficaz desperdicios, el continuo aumento en la productividad y calidad, a los resultados de formar un mayor valor agregado para los consumidores y usuarios.

En esta filosofía de mejora continua llamada kaizen forman parte de diversas técnicas, mayoría de las cuales tuvieron origen en empresas occidentales pero fue en el paí5 de Jap3n donde

fueron monopolizadas dentro de un sistema unido y totalizador.

Kaizen consta de seis sistemas las cuales ayudan en los objetivos de este método, las cuales tenemos:

- Control de calidad
- Sistema de producción justo a tiempo.
- Mantenimiento de producción total.
- Dispersión de políticas.
- Un sistema de sugerencias.
- Acciones de grupos pequeños.

#### **2.3.1.2.1. Control de Calidad Total / Gerencia de Calidad Total**

La gestión de calidad es una ideología, así como conjunto de principios que refleja el fundamento de una empresa en constante mejoramiento. La gestión de calidad se basa en la aplicación de procedimientos cuantitativos y en la gestión de talento humano para mejorar los servicios entregados a una empresa u organización, los métodos dentro de la empresa y la respuesta de las exigencias del cliente en el presente y futuro.

La gestión de calidad total integra los procedimientos de administración básica con los esfuerzos de perfeccionar los recursos técnicos en un enfoque corregido, basado a la mejora continua.

Un programa de gestión de calidad requiere:

La entrega, compromiso, cooperación de los gerentes o altos ejecutivos.

La mejora y constante de una cultura comprometida a la mejora continua.

Basarse en satisfacer las exigencias y expectativas del cliente.

Involucrar a cada individuo en el mejoramiento de sus propias labores.

Crear trabajo en equipo y relaciones laborales que beneficie a la organización.

Reconocer a los trabajadores como un recurso indispensable para la organización en calidad.



Utilizar las herramientas, procedimientos, prácticas de administración más beneficiosas

#### **2.3.1.2.2. El Sistema de Producción Justo a Tiempo (Just in Time – JIT)**

El sistema de producción Justo a tiempo o Just in Time – JIT tiene origen en la compañía automotriz Toyota por este motivo es reconocida mundialmente como un sistema de producción Toyota. Dicho sistema encamina a la expulsión de todo tipo de actividad que no añade valor, y así lograr un sistema de producción ligero, rápido y adecuadamente flexible con la capacidad de lograr dar cabida a las fluctuaciones en los pedidos de los consumidores.

El sistema Justo a Tiempo está respaldado por herramientas y conceptos como los Kanban, celdas en forma de U, reducción de estructuras, tiempo Takt y automatización. Para lograr hacer viable el Justo a Tiempo implica lograr llevar de forma continua las actividades de mejora que

logren ayudar a eliminar las mudas (desperdicios) en el lugar de trabajo (gemba).

Los conceptos primordiales en la cual se fundamenta el sistema Justo a Tiempo (Just in Time) a través de los cuales se despliega toda la filosofía de producción son las siguientes:

- La flexibilidad en el trabajo (SHOJINKA) que consiste en ajustar el número y las actividades de los empleados a las variaciones de la demanda.
- El impulso de ideas innovadoras (SOIFUKU) por parte de los trabajadores para lograr mejoras continuas en el proceso de producción.
- El autocontrol de los desperfectos (JIDOKA) por parte de los propios procesos de producción para lograr evitar el ingreso de las unidades defectuosas en los flujos de producción.

El Justo a tiempo (Just in Time) tiene cuatro objetivos primordiales:

**Objetivo N°1: Atacar los problemas fundamentales:**

En la cultura japonesa le cautiva personalizar los conceptos con imágenes. Para lograr detallar el primer objetivo de la filosofía Justo a Tiempo (Just in Time), que es atacar los problemas fundamentales, los japoneses manejan la *analogía del río de las existencias*. El nivel del río simboliza las existencias y las operaciones de la empresa se visualizan como un barco que navega río arriba y río abajo. Cuando la empresa desea disminuir el nivel del río (o sea bajar el nivel de existencias) encuentra rocas, es decir descubren problemas. Ya hace poco tiempo, cuando los problemas salían en las empresas de los países occidentales, la contradicción era incrementar las existencias para lograr así cubrir los problemas.

**Objetivo N°2: Anular despilfarros:**

El segundo objetivo de la filosofía Justo a Tiempo (Just in Time) se muestra a través de una frase que se usa con mucha frecuencia en las manufacturas de Japón de mayor eficiencia, “eliminar el muda” (la cual muda significa desperdicio o despilfarro en japonés). Desperdicios en este contexto, tiene como significado aquello que no añade ningún valor al producto.

Anular despilfarros consta mucho más que un solo esfuerzo de una vez por todas. Demanda de una disputa continua para lograr incrementar sucesivamente la eficiencia de la empresa y requiere la asistencia de la gran parte de los trabajadores de la organización.

Si pretendemos lograr que la política sea eficaz no se puede dejar en manos de un “grupo” para la anulación de despilfarros, sino que se tiene que implementar a cada rincón de las operaciones de la empresa.

**Objetivo N°3: Buscar la sencillez:**

La filosofía Justo a Tiempo (Just in Time) toma mucha importancia en la búsqueda de la simplicidad o sencillez. Fundamenta en hecho en que más factible que los enfoques más simples logran tener una gestión más eficaz. Justo a Tiempo (Just in Time) hace referencia a la simplicidad porque se puede lograr muy poco instalando un control complejo encima de una fábrica compleja. Por esta razón Justo a Tiempo (Just in Time) tiene como importancia la necesidad de buscar la sencillez de la fábrica y acoger un sistema simple de controles.

**Objetivo N°4: Plantear un sistema para identificar dificultades:**

El sistema de arrastre / kanban, saca las dificultades a la luz. De la misma forma el control de calidad estadístico permite identificar la raíz del problema. Con el Justo a Tiempo (Just in Time) cualquier sistema que identifique las dificultades se considera muy beneficioso y cualquier sistema que los encubra, y perjudique.

Los sistemas diseñados con la aplicación de Justo a Tiempo (Just in Time) se debe pensar de manera importante que si existe o surge algún tipo de problemas de aviso.

#### **2.3.1.2.3. Mantenimiento Productivo Total (MPT):**

El mantenimiento productivo total está encaminado a la maximización de la efectividad del equipo durante toda la vida del mismo. Mantenimiento Productivo Total (MPT) implica a todos los trabajadores de un departamento y de la empresa en general. Motiva a los trabajadores para el sustento de la fábrica a través de pequeños equipos y acciones voluntarias, y comprende elementos básicos como el desarrollo de un sistema de mantenimiento, educación de mantenimiento básico, habilidades para la solución de problemas y actividades para evitar interrupciones.

El fin del Mantenimiento Productivo Total (MPT) es la maximización de la eficiencia global del grupo en los métodos de producción, excluyendo los desperfectos, las fallas y los

incidentes con la colaboración de todos los integrantes de la empresa. El trabajador y la maquinaria deben trabajar de manera constante bajo contextos de *ceros averías* y *ceros defectos*, dando lugar a un proceso en flujo continuo regularizado. En consiguiente se puede decir que el Mantenimiento Productivo Total (MPT) inicia la producción libre de desperfectos, la producción “justo a tiempo” y la automatización controlada de las operaciones.

La incorporación del Mantenimiento Productivo Total (MPT) tiene como resultado final ser un conjunto de equipos e instalaciones productivas más eficaces, una disminución de las inversiones necesarias en ellos y un incremento de la flexibilidad del sistema productivo.

La alta dirección debe establecer un método que busque y premie la destreza y compromiso de todos los trabajadores. Una vez que los empleados consiguen la costumbre del sostenimiento y limpieza de su lugar de trabajo, han adquirido disciplina.

#### **2.3.1.2.4. Dispersión de políticas:**

La dispersión de políticas hace referencia al proceso de introducir las políticas para Kaizen en toda la empresa, desde el nivel más alto hasta el más bajo. La dirección debe implantar objetivos claros y exactos que se usen de guía para cada trabajador y asegurar de tal forma el liderazgo para todas las acciones del Kaizen encaminadas hacia el resultado de los objetivos. La dirección debe idear una estrategia a largo plazo, detallada en estrategias de mediano plazo y estrategias anuales. La alta gerencia debe exponer con un plan para extender la estrategia, pasarla hacia abajo por los niveles subsecuentes de gerencia hasta que llega a la zona de producción. Como la estrategia cae en cascada hacia las categorías inferiores, el plan debe incluir planes de acción y actividades cada vez más específicas.



#### **2.3.1.2.5. Sistema de sugerencias**

El sistema de sugerencias funciona como una parte integral del kaizen encaminado a personas, y hace énfasis en los beneficios de elevar el estado de ánimo mediante la colaboración positiva de los trabajadores. Los administradores e inspectores deben inspirar y motivar a los empleados a proveer sugerencias, sin importar lo pequeña que sean. El fin principal de este método es desarrollar trabajadores con conocimiento kaizen y auto disciplinados.

Además de hacer a los trabajadores consecuentes del Kaizen, los sistemas de sugerencias suministran a los empleados la oportunidad de hablar con sus inspectores y entre ellos mismos. Al mismo tiempo, suministran la ocasión de que la administración ayude a los empleados a relacionarse con las dificultades. De este modo, las sugerencias son una oportunidad valiosa para la comunicación bidireccional tanto en la fábrica como para el autodesarrollo del empleado.

#### **2.3.1.2.6. Acciones de grupos pequeños**

Entre las estrategias del kaizen se hallan las acciones de grupos pequeños, siendo el más frecuente el Círculo de Calidad. Los mismos no sólo persiguen temas referentes a la calidad, sino también asuntos referentes a costos, seguridad y productividad.

Entre las intenciones de los círculos de calidad y productividad se tienen:

Apoyar a desarrollar y perfeccionar la compañía.

Conseguir que el lugar de trabajo sea agradable y rico en contenido.

Beneficiar y desarrollar al máximo todas las capacidades del trabajador.

#### **2.3.2. Las cinco “S”**

Su implementación constituye algo fundamental a la hora de lograr que una empresa logre la calidad total. Las cinco “S” se logran mediante un trabajo intensivo. Las cinco “S” derivan de cinco palabras de origen japonés que integran los pasos para lograr un óptimo lugar de trabajo, logrando de manera efectiva.

**Seiri:** Es el proceso de diferenciar los elementos que se utilizan con aquellos que no se utiliza, separarlos, eliminarlos o erradicar del área de trabajo. Debe colocarse un tope de las cosas necesarias. En el área de trabajo se encuentra toda clase de objetos necesarios, así como de innecesario. Muchos objetos en el área de trabajo no se utilizan nunca o solo se utilizarán a largo plazo. En el área se puede encontrar diferentes accesorios de trabajo, tales como maquinas sin uso, herramientas, repuestos, productos defectuosos, materias primas, suministros, archivos de documentos, etc. Un procedimiento eficaz y fácil consiste en retirar las cosas que no se utilicen en los próximos 30 días.

**Seiton:** Es el proceso de ordenar todos los elementos que se separan en el paso seiri. El Seiton se utiliza para clasificar los elementos de acuerdo a criterios como ubicación, nombre, uso, volumen designado y deberá llevar el límite de cada elemento designado para la gema o área de trabajo

**Seiso:** Es el proceso donde se ejecuta la limpieza del área de trabajo, incluido maquinas, herramientas, pisos, paredes y otras áreas de trabajo. Seiso también significa

verificar, puesto que un trabajador al momento de realizar la limpieza puede detectar defectos o errores de funcionamiento, ya sea que una maquina este oxidada, rota, llena de aceite, etc., mientras la maquina este en limpieza se puede detectar con facilidad una fuga de aceite, o que alguna tuerca o tornillo este flojo. Una vez detectada se puede solucionar lo más rápido posible.

**Seiketsu:** Es el proceso de mantener la limpieza, no solo del área de trabajo, sino la misma limpieza de la persona por medio de equipo adecuado para las labores de limpieza y continuar con los pasos anteriores de forma continua y de todos los días.

**Shitsuke:** Es el proceso de construir una cultura y de formar el hábito a los trabajadores comprometiéndolos en las cinco S mediante estándares en la empresa. Las Cinco "S" se considera una ideología, una forma de trabajo de cada empresa en las labores diarias, su uso es implementando todos los procesos anteriores para lograr una base de calidad

### **2.3.3. Concepto de calidad:**

Massaki (1998) conceptualiza que, La calidad se ha reconocido como un sistema que consiste en superar el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos, al menor costo posible, a través de la mejora continua del diseño de procesos productos y servicios. “cuando se examina en el contexto de la filosofía kaizen, nada puede estar más remoto de la realidad. Aquí la inquietud de máxima importancia es la calidad de los trabajadores.

Ramón (2001) en su libro Calidad Total, considera que las conductas que afectan a las percepciones de la calidad del servicio se considera que son las siguientes:

**Fiabilidad:**

Los empleados se atienen siempre a las reglas, cumple los ofrecimientos y obtiene totalmente que las cosas salgan bien a la primera.

**Compasión:**

El empleado responde con premura, disfruta facilitando servicio y manifiesta un sincero deseo de agradar.

**Competitividad:**

Los empleados tienen la preparación y la práctica que se requieren para facilitar el servicio tal como lo espera los consumidores.

**Acceso:**

El empleado es comunicativo y expresivo resulta factible ponerse en contacto con quien se quiera hablar.

**Cortesía:**

Los empleados muestra consideración y respeto hacia el cliente y sus pertenencias; todos los trabajadores que han de acercarse con los consumidores van ataviados con esmero.

**Comunicación:**

El trabajador comunica y orienta a los consumidores con lenguaje despejado y correcto; escucha con cuidado cuando le preguntan.

**Credibilidad:**

El consumidor piensa que puede confiar en los trabajadores y que todos se cuidaran de atenderle.

**Seguridad:**

El consumidor se siente física y psicológicamente seguro.

**Comprensión:**

El empleado persevera por alcanzar las necesidades e inquietudes del consumidor y de compensar sus deseos especiales: conocen cada consumidor y le atienden de manera individual.

**Elementos materiales:**

Las instalaciones y los enseres son convenientes y se conservan en perfectas situaciones; el aspecto externo de los trabajadores es correcto.

**2.3.4. Sistemas de gestión de calidad:**

López (2011) en su libro Sistema de calidad considera que un sistema de calidad es la estructura organizativa, los compromisos, las operaciones, las técnicas y los recursos necesarios para llevar a poder obtener así la gestión de calidad. Se emplea en todas las acciones ejecutadas en una compañía y se afectan a todas los períodos, desde el estudio de las necesidades del cliente hasta el servicio de posventa.

#### **2.3.4.1. Beneficios del establecimiento de un sistema de calidad:**

López (2011) en su libro sistemas de calidad considera que los beneficios del establecimiento de un sistema de calidad son:

Un nivel más alto de calidad del producto.

Disminución de rechazos y perfeccionar el mantenimiento.

Disminución de costos.

Incremento de colaboración y unión de los trabajadores de la empresa.

Incrementa la satisfacción de los consumidores.

Incremento de la imagen de la compañía.

Mejora de la competitividad.

Garantía de supervivencia.

#### **2.3.5. Productividad del Personal:**

Chiavenato (2011), considera que la Productividad es efecto (y no causa) de la gestión de recursos variados. La productividad es la relación mensurable entre el producto logrado y los recursos utilizados para su fabricación. En el tema de los recursos humanos, la productividad de la labor es igual al cociente de la relación de una fabricación



multiplicado por el tiempo usado para determinarla. La productividad humana depende del esfuerzo consumado, del procedimiento racional y, sobre todo, del rendimiento y la estimulación de las personas. El desconocimiento de estos últimos aspectos es la causa de los resultados deficientes de las técnicas de productividad de mano directa.

#### **2.3.5.1. Equipos para aumentar la productividad y crear la ventaja competitiva:**

Harrington (1990). Expresa que; Los grupos se crean con el fin de examinar los métodos, optimizar la calidad, reducir los desperdicios, están establecidos por expertos con conocimientos y práctica en la solución de problemas procedentes de cada uno de las áreas efectuadas por el proceso y de ciertas áreas de soporte. Lo correcto es que estos grupos se constituyan antes de que los métodos se diseñen o se realicen. Esto permite a los miembros del equipo combinar sus conocimientos y su experiencia para evitar que surjan los problemas. La responsabilidad básica fundamenta en perfeccionar los beneficios del proceso en cuestión y de afirmar que se efectúen los programas, y que el producto este en todo lo posible libre de faltas.

#### **2.3.5.2. El respeto por el trabajador ayuda a la productividad:**

Harrington (1990). Nos dice; “Uno de los elementos fundamentales de la labor de un administrador consiste en respetar la dignidad humana, la forma de pensar de sus subordinados y demás colegas. Al respetar al individuo la administración podrá lograr su total y autentica participación en el proceso de mejoramiento. Los administradores deben comprender la importancia de escuchar y ayudar a sus empleados a desarrollar sus ideas.

#### **2.3.5.3. La capacitación del trabajador ayuda la productividad:**

Harrington (1990). Expresa que; La responsabilidad fundamental de la dirección ante cada individuo, radica en suministrarle los equipos apropiados para la elaboración de su labor, un rumbo que lo motive. La capacitación respectiva con su puesto que le permita afrontar cualquier entorno que se presente en el desarrollo de sus actividades laborales. La capacitación no puede dejarse al azar, ni encomendarse a otro empleado que conozca el puesto pero no haya sido

adiestrado como facilitador. Los requerimientos para cada actividad deben determinarse con sumo cuidado sobre todo documentarse.

Chiavenato (2009) expresa, que la capacitación es el desarrollo instructivo de corto plazo, empleando de modo ordenado y organizado, por medio del cual los empleados obtienen preparaciones, desenvuelven destrezas y capacidades en función de objetivos concretos. La capacitación tiene como atributo la transferencia de preparaciones determinados referentes a la labor, cualidades frente a aspectos de la empresa, de la labor y del ambiente, así como avance de destrezas y capacidades.

#### **2.3.5.4. Período de capacitación:**

Chiavenato (2009), expresa que La capacitación debe tratar de colocar esas prácticas de instrucción en un sentido positivo y favorecedor, perfeccionarlas y fortalecerlas con una acción proyectada, para que los empleados de todos los niveles de la organización desenvuelvan más

rápido sus capacidades y las cualidades y destrezas que les favoreciera a ellos y a la empresa. Entonces digamos que la capacitación envuelve una serie proyectada de hechos visualizables como un proceso perenne, cuyo ciclo se reorganiza cada vez que se renueva.

El proceso de capacitación se asimila a un modelo de sistema abierto, cuyos elementos son:

**Insumos** (ingresos o inputs): como estudiantes, recursos de la empresa, información, conocimientos, etcétera

**Proceso u acción:** como métodos de instrucción, instrucción separada, esquemas de capacitación, entre otros.

#### **2.3.6. Satisfacción y rendimiento del personal:**

Flores (2005), afirma que la satisfacción laboral se describe al modo como se siente el empleado en la labor. Implica numerosos aspectos, como el sueldo, manera de inspección, circunstancias de labor, oportunidades de promoción, colegas del trabajo, etc. Por ser una cualidad, la satisfacción laboral es una predisposición

correspondientemente constante de reconocer consistentemente al compromiso que desempeña el empleado. Está establecida en las creencias y valores perfeccionados por el propio empleado hacia su trabajo.

Por mucho tiempo se ha supuesto que los empleados descontentos consiguen un alto rendimiento en el trabajo. De acuerdo con este punto de vista, el trabajo gerencial radica en proceder de modo considerado con las personas, interesarse en sus necesidades y socorrer en todo lo que sea permitido.

Los resultados de la satisfacción son:

### **Ausentismo**

Varios estudios experimentales han propuesto que la insatisfacción conlleva al ausentismo. Claro está que, el ausentismo se muestra mediante “enfermedades”, “problemas familiares”, etc. El ausentismo hace que se incurra en mayores gastos médicos, disminuye la productividad incrementa en los costos por empleados sustitutos, etc.

### **Rotación:**

Como el ausentismo, la rotación tiene una asociación moderadamente fuerte con la insatisfacción laboral e induce peligrosas desventajas a la actividad de la empresa.

#### **Salud en los empleados:**

Diferentes estudios han expuesto que los empleados que detallan su labor como insatisfactorios tienden a sufrir variados síntomas y enfermedades físicas, desde dolores de cabeza hasta problemas cardíacos.

#### **2.3.7. Competitividad:**

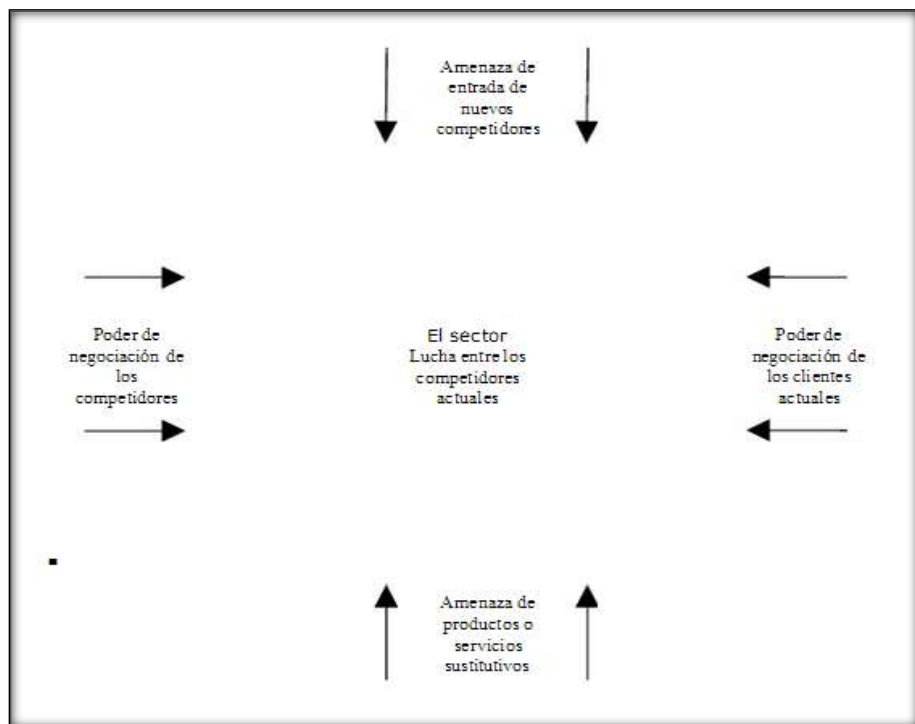
Porter (1999), alega que, el escenario de la competencia de una sección estar en manos fundamentalmente de las cinco fuerzas que aparecen en la imagen que la imagen 1.1.

El poder agrupado de estas fuerzas establece en última instancia la capacidad de beneficio de una sección.

Este poder puede fluctuar, siendo penetrante en algunas secciones, como los neumáticos, recipientes de metal y acero, donde no hay ninguna compañía que consiga una rentabilidad espectacular sobre la inversión, y dócil en

aquellas otras secciones, como los de estaciones de servicio, refrescos frescos y productos de perfumería, donde hay posibilidad de obtener rentabilidades superiores.

**Imagen 1.1** Fuerzas que regularizan la competencia de una sección.



**Fuente:** Libro de Porter, M (1999) titulado "Ser competitivo"

**Amenaza de entrada de nuevos competidores:****Las economías de escalas:**

La economía de escala establece un factor de disuasión para las nuevas empresas que entran al sector, puesto que obligan a realizar su entrada al mercado con unas instalaciones de gran escala, o en caso contrario aceptar un costo muy ventajoso.

**La diferenciación del producto:**

El origen de una marca establece una barrera en el sentido de que, si una nueva empresa requiere entrar al sector, esta deberá realizar un gasto mucho mayor para vencer la fidelidad de los clientes hacia una marca ya existente.

**La necesidad de capital:**

La exigencia para las nuevas empresas que ingresan al sector es requerir una mayor inversión de recursos financieros que les permita competir, más aún si el capital que necesitan para financiar gastos no recuperables tales como marketing, investigación, etc.

**La política del gobierno:**



El gobierno puede colocar un tope o incluso impedir la entrada de nuevas organizaciones en determinados sectores, colocándoles un límite de acceso hacia diversos controles como materia prima, accesos, permisos, etc.

**Mejora continua:**

López (2011) en su libro *Sistemas de Calidad* alega, La meta de la mejora continua del método de gestión de la calidad es aumentar la posibilidad de desarrollar la satisfacción de los consumidores y de otras fracciones interesadas. Las siguientes gestiones están consignadas a la mejora:

- Observación y evaluación del entorno ya existente para determinar sectores para la mejora.
  
- Implantar los objetivos para lograr una mejora.
  
- Averiguación de potenciales soluciones y su selección.
  
- Ejecución de la solución seleccionada.

- Medida, confirmación, estudios y evaluación de los resultados de la implantación para establecer que se han logrado las metas.
- Oficializar los cambios.

Los beneficios de la mejora continua son los siguientes:

Progresos en las capacidades de la empresa, desarrollando de esta forma la ventaja competitiva.

Unificación de las actividades de mejora de los diferentes niveles de la empresa y la disposición de las mismas de acuerdo con la estrategia de la empresa.

Flexibilidad para actuar velozmente ante las oportunidades.

#### **2.4. Definición de la Terminología:**

##### **Estrategia Kaizen**

Es una estrategia empresarial de mejoramiento continuo, que mide la capacidad de la organización en el aspecto de calidad, producción y trabajo en equipo, constituyendo una ventaja competitiva en el entorno socioeconómico de la organización.

**Aumento de la productividad:**

Es aquella mejora que se da continuamente del logro agrupado, es el resultado de la eficiencia con que se gestiona la capacidad humana en su entorno.

## **CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO**

### **3.1. Tipo de diseño de la investigación:**

Gómez (2006) menciona que la meta de un investigador es describir circunstancias, acontecimientos y hechos. Quiere decir que tal como es y cómo se exhibe determinado fenómeno. Las investigaciones descriptivas buscan detallar las propiedades, las especialidades, características y los aspectos de suma importancia del fenómeno que se somete en el análisis.

Para realizar la presente investigación tiene un enfoque mixto esto porque se presenta realiza un diagnostico especificando la importancia de los objetivos, período de ocurrencia de los hechos, investigación de la información, etapa de ejecución del estudio y la interferencia del investigador en el área que se investiga la problemática.

La investigación es de tipo descriptiva, ya que pretende encontrar y describir la situación actual de la empresa.

### 3.2. Diseño de investigación:

En cuanto al diseño de la investigación, será planteada como no experimental, mediante el siguiente diseño que a continuación se detalla.



Dónde:

M = Muestra

O = Observación

### **3.3. Población:**

La población del proyecto está constituida por 30 trabajadores de la empresa de servicios postales del Perú entre ellos está el área Administrativa y los empleados en general.

### **3.4. Hipótesis:**

Si se propone las estrategias Kaizen entonces aumentará la productividad del personal en la empresa de Servicios Postales del Perú filial Chiclayo

### **3.5. Operacionalización:**

#### **Variable Independiente:**

Estrategia Kaizen

#### **Variable Dependiente:**

Productividad

**Tabla Nª 3.5.1**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO
<b>Estrategias KAIZEN Modelo "5 S"</b>	Clasificar. (Seiri)	Círculos de calidad	¿Considera usted que existe calidad en el servicio postal que brinda la empresa SERPOSTa los clientes?	Cuestionario
	Orden. (Seiton)	Procesos Laborales	¿Los procesos de su área cuentan con orden y especialización para contribuir a la productividad?	
	Limpieza. (Seiso)	Mejora de procesos	¿Los procesos de su área son continuamente revisados y mejorados?	
	Limpieza Estandarizada. (Seiketsu)	Niveles de la organización	¿En Serpost existen políticas de promoción laboral vertical y horizontal de manera periódica?	
	Disciplina. (Shitsuke)	Control de Procesos	¿Usted recibió inducción al momento de ingresar a Serpost?	

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla N<sup>a</sup> 3.5.2.**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO
<b>Productividad</b>	Mejora continua	Calidad de Trabajo	¿Se siente usted satisfecho con la calidad de su trabajo?	Cuestionario
		Número de Capacitaciones	¿Ha recibido usted algún curso de capacitación con relación a su trabajo en los últimos 6 meses?	
	Eficiencia	Nivel de Eficiencia	¿La empresa se preocupa por obtener los maximos resultados a través de la utilización de los mínimos recursos?	
	Recurso Humano	Satisfacción del Trabajador	¿Usted afirmaría que la empresa Serpost es un buen lugar para trabajar?	

*Fuente: Elaboración propia*



### **3.6. Métodos, técnicas e instrumento de recolección de datos:**

Para la elaboración de la presente investigación sobre la propuesta de estrategias que ayudaran al aumento de la productividad basándose en estrategias Kaize, tuvo como intención lograr obtener resultados viables e indiscutibles, por tal motivo se empleó un método científico, la cual se refirió a ciertos criterios éticos, procesos generales que encaminaron la labor para lograr alcanzar un conocimiento objetivo a la realidad.

Los proporcionados sistemas de variables e indicadores, que sirven de base para el progreso de la encuesta, para medir las dimensiones de las variables como es la variable independiente que hace referencia a estrategias de servicio y la variable independiente que hace referencia al cliente.

Entra las técnicas que se emplearon en la investigación fueron:

- Lo registrado, se refiere a la información de varios libros, documentos, etc. con el fin de lograr información en cuanto a las teorías que se sustentó la tesis.
- Encuesta para selección y recopilación de la información mediante preguntas con distintas opciones de respuestas las cuales fueron pre determinadas para que la persona evaluada elija la respuesta, la ventaja principal de todo esto es que se logre en corto tiempo

obtener la reacción de varios individuos, para que así todas las personas encuestadas puedan recibir las mismas preguntas de forma metódica, así lograr una rápida y fácil recolección de datos.

### **3.7. Procedimiento para la recolección de datos:**

Para la recolección de datos se realizó a través de un procedimiento se detalla continuación:

Se escogió el instrumento que fue la encuesta.

Consecutivamente se seleccionó el instrumento lo cual se planteó el mismo con interrogaciones adecuadamente determinadas congruentemente en función a dar solución al problema.

Posteriormente de plantear el instrumento se aplicó, luego se tabuló los datos conseguidos a través de Excel y SPSS para conseguir la investigación conveniente.

En último lugar fueron analizados los datos conseguidos.

### **3.8. Análisis estadístico e interpretación de datos:**

Los datos serán analizados con programas estadísticos actuales como son el SPSS (Statistical Product and Service Solutions), y el programa EXCEL 2010; los cuales nos ayudaran a las tabulaciones, análisis, gráficos e interpretación de datos del cuestionario que se realizara.

El proceso elaborado para lograr el cálculo para el análisis de datos fueron las siguientes:

Utilización de expos test.

Utilización de la escala de evaluación SPSS , en relación con los cumplimientos observados.

$$x = \frac{\Sigma \text{Puntuación}}{\text{N}^\circ \text{indicadores}}$$

Sumar las columnas para hallar el total de puntos de cada uno de los ítems.

Sumar los puntos de los ítems proporcionados por cada indicador.

Dividir la suma así conseguida entre el número de ítems de cada indicador para conseguir el promedio de puntos.

Preparación del diagnóstico en base al análisis e interpretación de resultados.

### 3.9. Criterios éticos:

**Tabla Nª 3.9.1**

CRITERIOS	CARACTERÍSTICAS ÉTICAS DEL CRITERIO
Consentimiento informado	Los colaboradores quedaron con el compromiso con ser informantes y admitieron sus derechos y compromisos.
Confidencialidad	Se les comunicó la seguridad y protección de su identidad como informantes únicos de la investigación.
Observación participante	El investigador actuó con mucha sensatez durante el transcurso de recolección de los datos tomando su responsabilidad ética para todos los efectos y resultados que se derivaron de la interacción creada con los colaboradores que participaron en el estudio.

**Fuente:** Elaborado en base a: Noreña, A.L.; Alcaraz-Moreno, N.; Rojas, J.G.; y Rebolledo-Malpica, D. (2012).

### 3.10. Criterios de valor científico:

**Tabla Nª 3.10.1**

CRITERIOS	CARACTERÍSTICAS DEL CRITERIO	FORMAS
Credibilidad a través del valor de la verdad y autenticidad	Resultados de las variables observadas y aprendidas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los resultados conseguidos son examinados como auténticos por los colaboradores.</li> <li>2. Se ejecutó la observación de las variables en su correcto espacio.</li> <li>3. Se procedió a especificar la disputa mediante el transcurso de la encuesta</li> </ol>
Transferencia y aplicación	Resultados para la concepción de la prosperidad organizacional a través de la transferibilidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se ejecutó la representación minuciosa del argumento y de los colaboradores en la investigación.</li> <li>2. La acopiada de los datos se estableció a través del muestreo teórico, ya que se recopilaron y examinaron de forma contigua la investigación correspondiente.</li> <li>3. A continuación Se procedió a la recolectada profunda de datos mediante el acopio de información apto, principal y apropiado mediante la encuesta, la investigación y el expediente.</li> </ol>
Seguridad para la replica	Resultados logrados a través de la averiguación mixta	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La triangulación de la averiguación (datos, científicos y hipótesis) reconociendo el fortalecimiento del información de la disputa.</li> <li>2. La encuesta empleada para el acopio de la investigación fue certificado por evaluadores externos para legalizar la coyuntura y relevancia del estudio por ser datos de fuentes primarias.</li> <li>3. Se especifica con relación el transcurso de la acopiada de los datos,</li> </ol>
Confirmación e imparcialidad	Los resultados de la investigación tienen autenticidad en la descripción	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los resultados fueron probados con la literatura existente.</li> <li>2. Los descubrimientos de la investigación fueron probados con indagaciones de los argumentos internacional, nacional y regional que tuvieron semejanzas con las variables trabajadas de los últimos cinco años de antigüedad.</li> </ol>
Notabilidad	Reconoció él logró de los objetivos trazados consiguiendo un excelente estudio de las variables	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se alcanzó al conocimiento extensa de las variables aprendidas.</li> <li>2. Los resultados conseguidos obtuvieron correspondencia con la justificación.</li> </ol>

**Fuente:** Elaborado en base a: Noreña, A.L.; Alcaraz-Moreno, N.; Rojas, J.G.; y Rebolledo-Malpica, D. (2012).

# **CAPÍTULO IV:**

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

### **4. Análisis e interpretación de los resultados**

En este capítulo está conformada por la exhibición y análisis de los resultados de las tablas y figuras, de igual manera se presenta con resultados y alcance de la prueba piloto, los resultados de la pre-evaluación con su significado respectivo, los promedios de las variables, su interpretación determinada, comparación de promedios y desviaciones estándares de variables independiente y dependiente. También se indica la contratación de hipótesis, la descripción del programa de cambio con la propuesta realizada.

#### **4.1. Resultado en tabla y figuras**

##### **4.1.1. Presentación y análisis pre test**

##### **4.1.2. Resultado y alcance de la prueba piloto**

García (2002) La prueba piloto o sondeo es una aplicación práctica del cuestionario, lo más allegado a una encuesta real, pero se ejecuta solo a un grupo menor. Los individuos deben tener las mismas características tales como edad, nivel escolar u otra propiedad relevante para los estudios. De igual manera se cuida que los encuestados sean los mismos y que cuenten con los objetivos claros.

El juicio se consiguió durante la estimación del instrumento por expertos, quienes, con origen de su experiencia y diversas teorías que son aceptadas sobre el tema, califican si el

resultado refleja de manera probable los atributos en estudios. La ejecución de la prueba piloto fue con la intención de determinar posibles ajustes consiguiendo un alfa de Cronbach con valor de 0.668

#### 4.1.3. Prueba de normalidad:

Los valores de los resultados del test deben tener una división normal.

**Tabla 4.1.3.**

		VAR00001
N		9
Medidas normales <sup>a,b</sup>	Media	2,0972
	Desviación típica	,71217
Discrepancias más extremas	Absoluta	,265
	Positiva	,216
	Negativa	-,265
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,323
Sig. asintót. (bilateral)		,060

#### Ensayo de hipótesis para el pre test

##### Hipótesis: experimentaremos

Ho: Los valores del test tienen división normal

Ha: Los valores del test no tienen división normal



**Estadística y región crítica del experimento:**

Si  $p\text{-value} < \alpha$ : impugnar  $H_0$

Si  $p\text{-value} > \alpha$ : no impugnar  $H_0$

P-value: 0.60

$\alpha$  : 0,05

**Decisión:** Como el p-value es más que  $\alpha$ , entonces  $H_0$  no es expulsado y la terminación es que los valores del test tienen división normal.

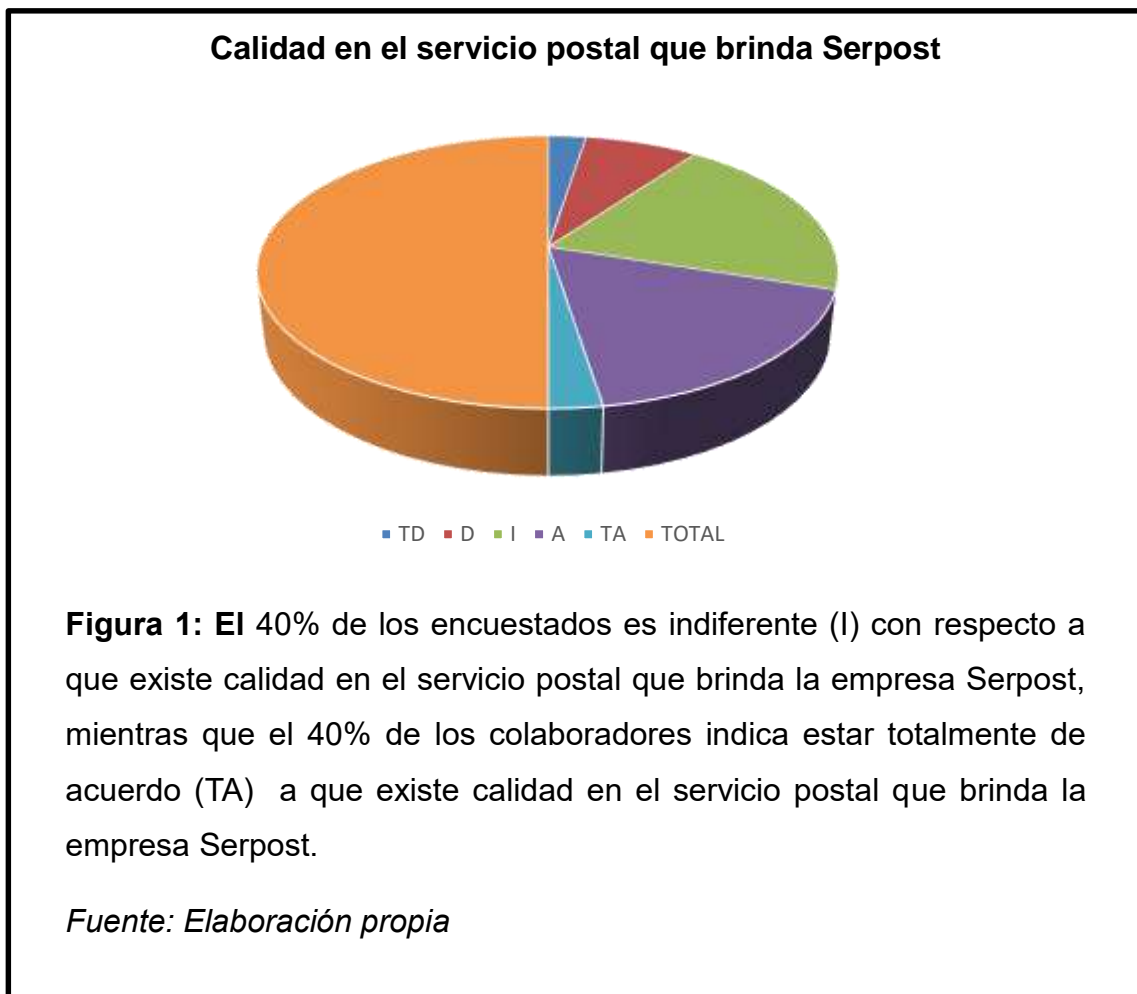
**4.2. Resultados en tablas gráficos:**

**Tabla N° 1**

**Calidad en el servicio postal que brinda Serpost**

ITEM	TD	D	I	A	TA	TOTAL
¿Considera usted que existe calidad en el servicio postal que brinda la empresa SERPOST a los clientes?	1	3	8	7	1	20
	5%	15%	40%	35%	5%	100%

*Fuente: Elaboración propia*

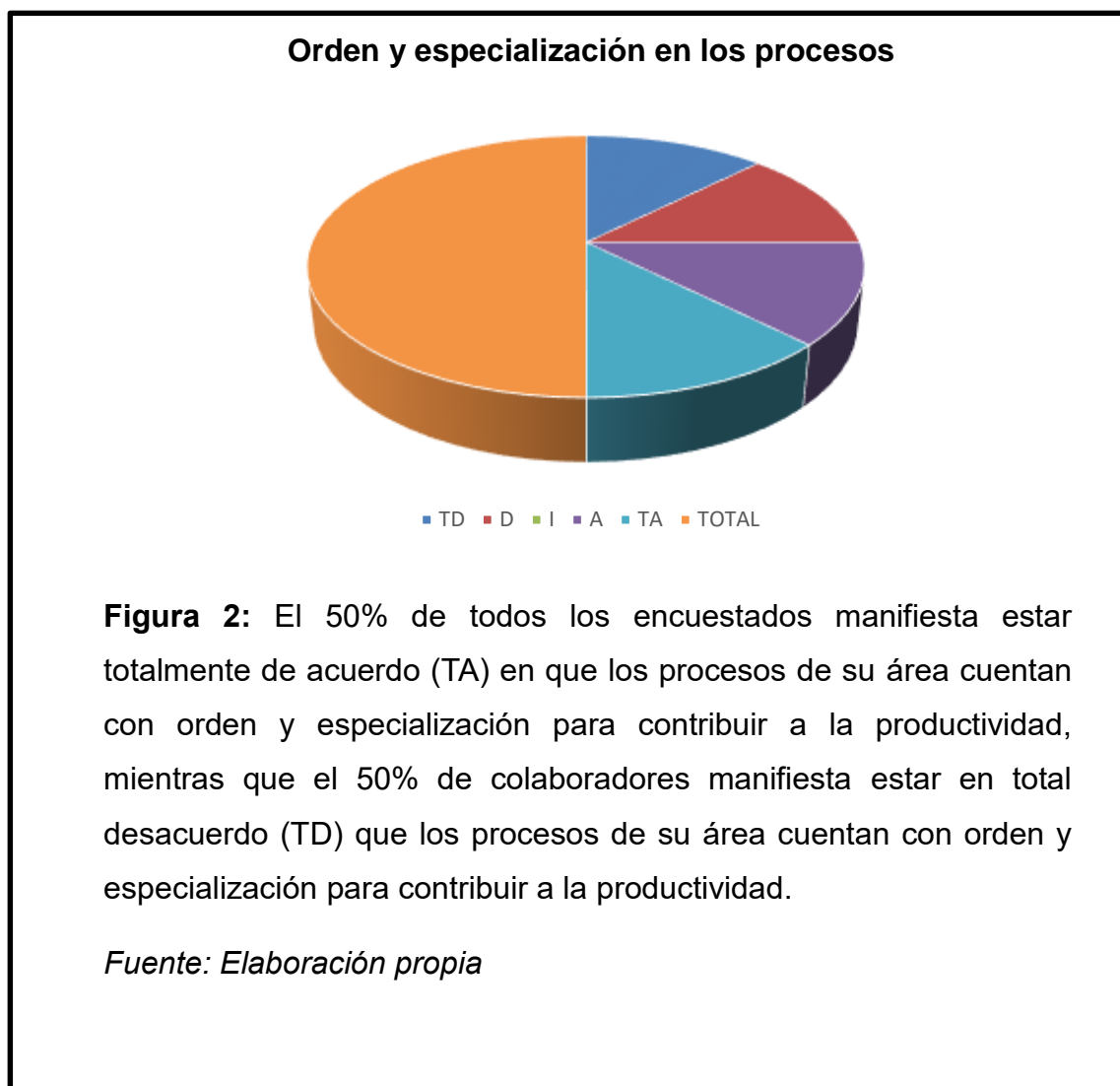


**Tabla Nª 2**

### Orden y especialización en los procesos

ITEM	TD	D	I	A	TA	TOTAL
¿Los procesos de su área cuentan con orden y especialización para contribuir a la productividad?	5	5	0	5	5	20
	25%	25%	0%	25%	25%	100%

*Fuente: Elaboración propia*

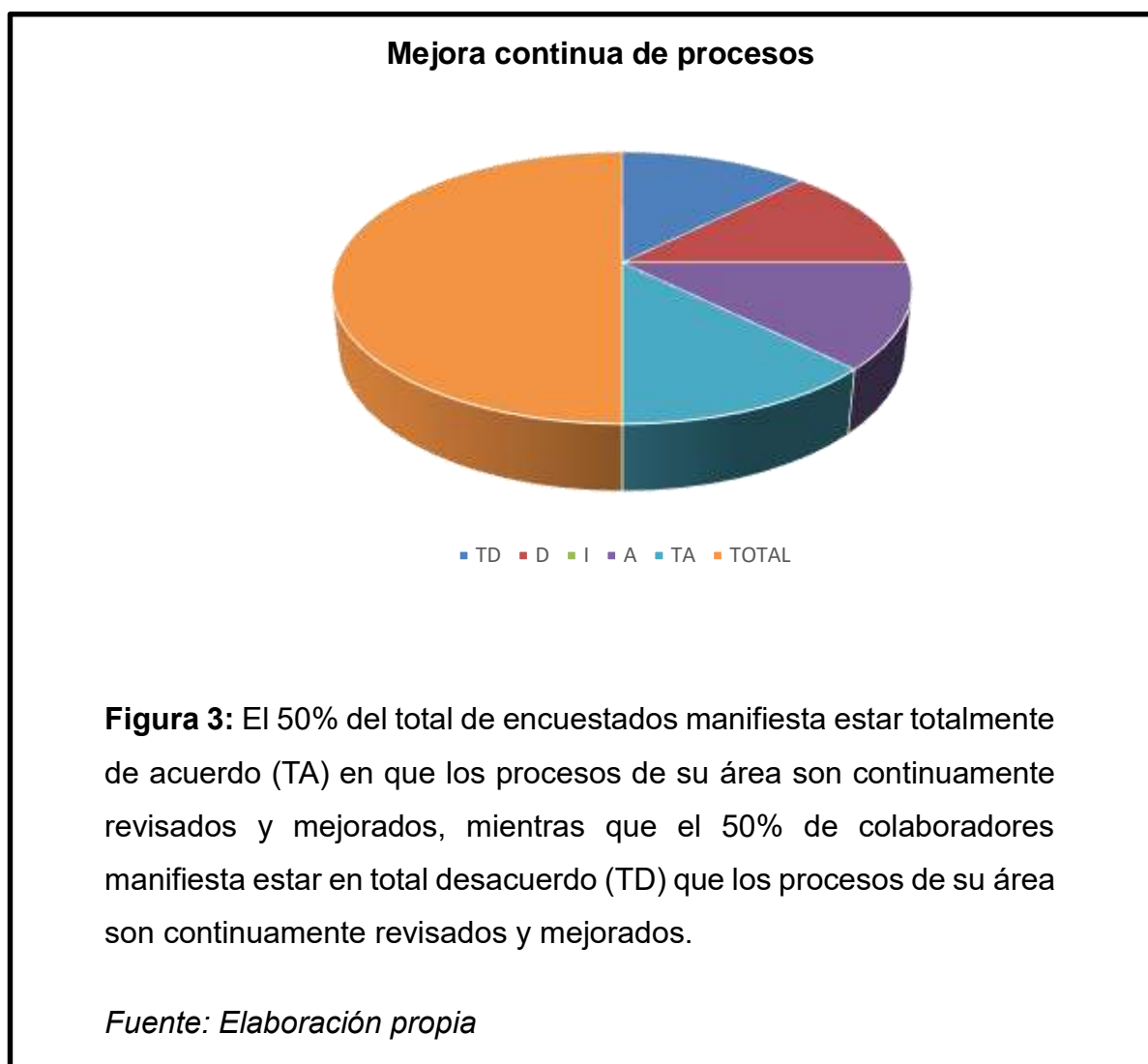


**Tabla Nª 3**

### Mejora continua de procesos

ITEM	TD	D	I	A	TA	TOTAL
¿Los procesos de su área son continuamente revisados y mejorados?	5	5	0	5	5	20
	25%	25%	0%	25%	25%	100%

*Fuente: Elaboración propia*

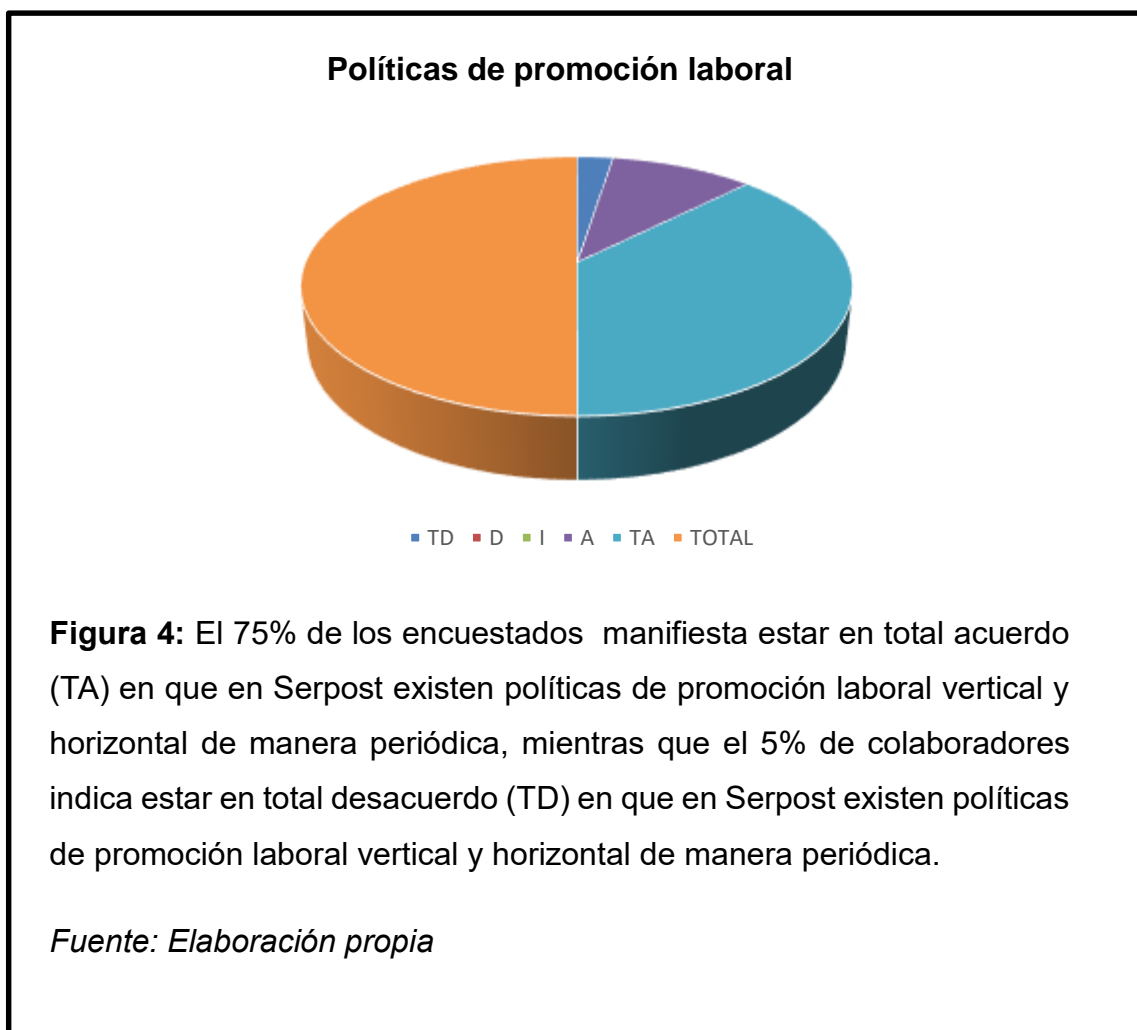


**Tabla Nº 4**

**Políticas de promoción laboral**

ITEM	TD	D	I	A	TA	TOTAL
¿En Serpost existen políticas de promoción laboral vertical y horizontal de manera periódica?	1	0	0	4	15	20
	5%	0%	0%	20%	75%	100%

*Fuente: Elaboración propia*

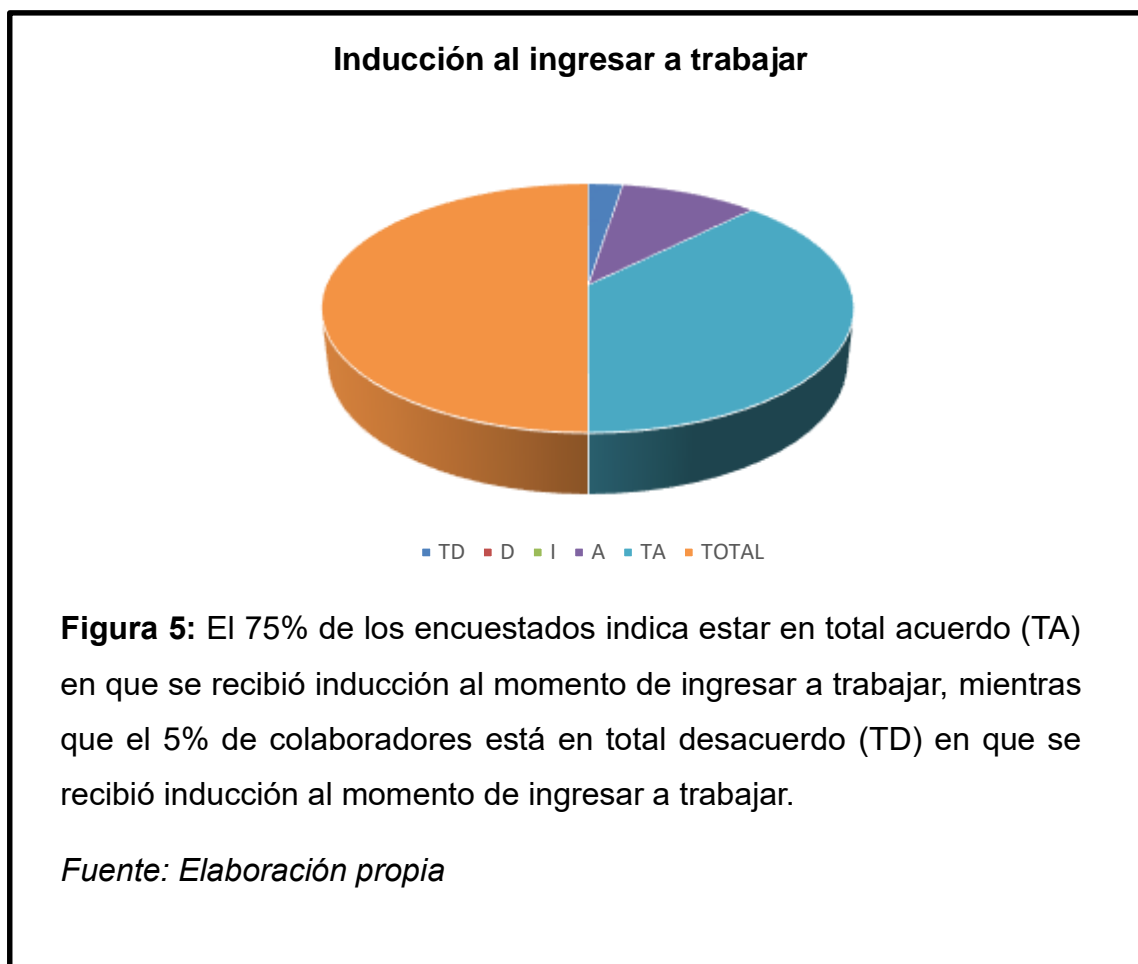


**Tabla Nª 5**

### Inducción al ingresar a trabajar

ITEM	TD	D	I	A	TA	TOTAL
¿Usted recibió inducción al momento de ingresar a trabajar?	1	0	0	4	15	20
	5%	0%	0%	20%	75%	100%

*Fuente: Elaboración propia*



**Tabla Nª 6**

### Satisfacción con la calidad de trabajo

ITEM	TD	D	I	A	TA	TOTAL
¿Se siente usted satisfecho con la calidad de su trabajo?	0	0	0	4	16	20
	0%	0%	0%	20%	80%	100%

*Fuente: Elaboración propia*

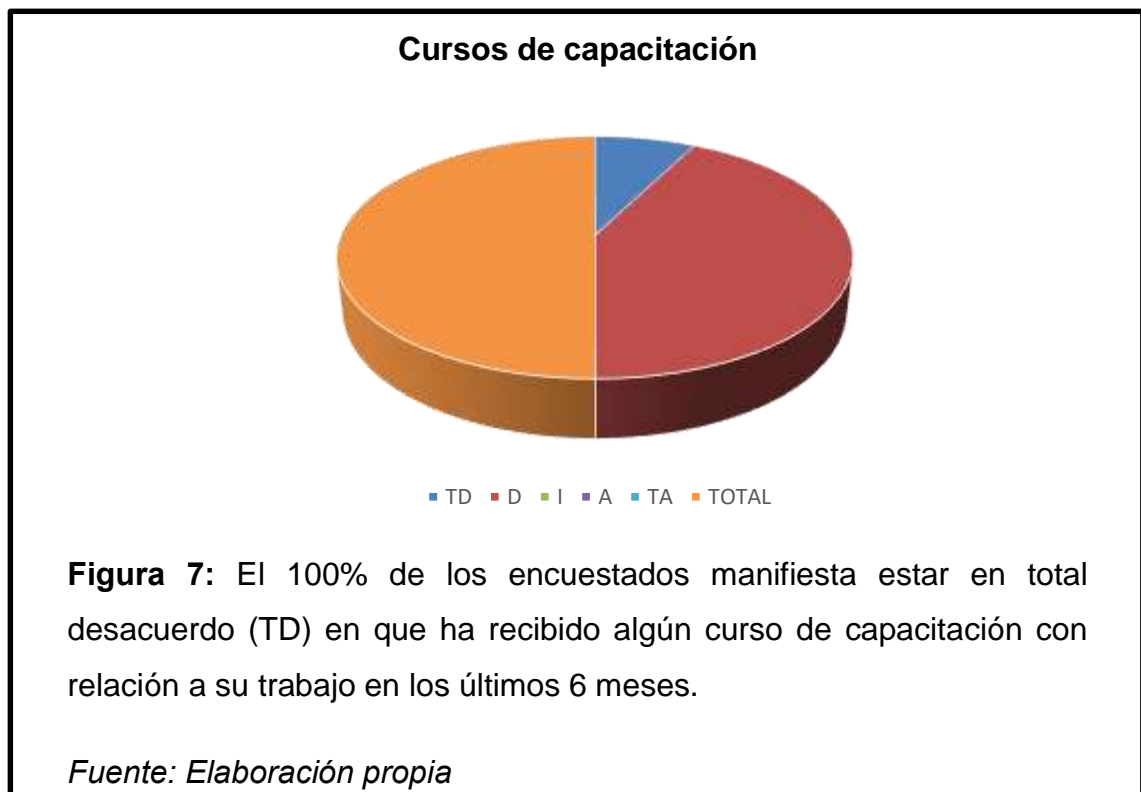


**Tabla Nª 7**

### Cursos de capacitación

ITEM	TD	D	I	A	TA	TOTAL
¿Ha recibido usted algún curso de capacitación con relación a su trabajo en los últimos 6 meses?	3	17	0	0	0	20
	15%	85%	0%	0%	0%	100%

*Fuente: Elaboración propia*



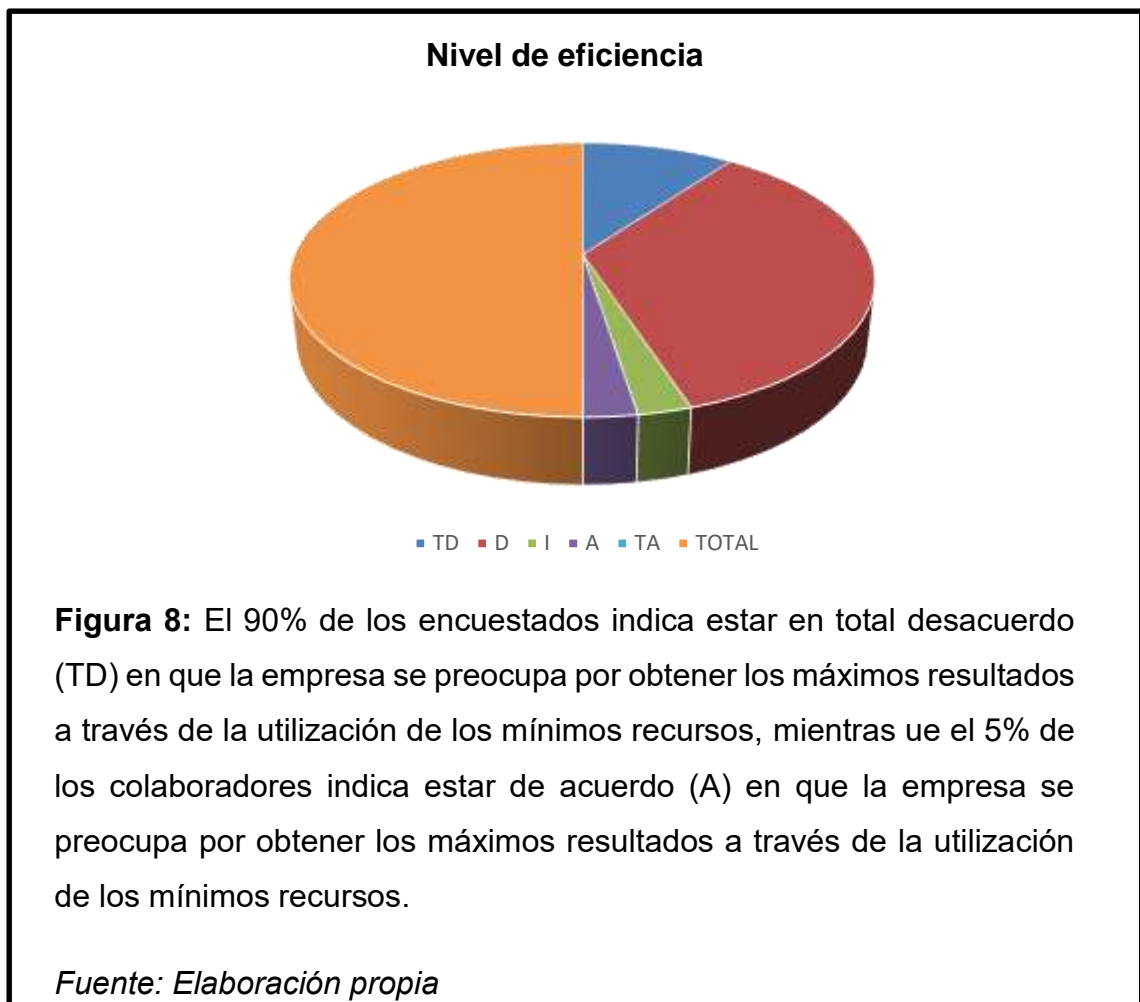
**Tabla Nª 8**

### Nivel de eficiencia



ITEM	TD	D	I	A	TA	TOTAL
¿La empresa se preocupa por obtener los máximos resultados a través de la utilización de los mínimos recursos?	4	14	1	1	0	20
	20%	70%	5%	5%	0%	100%

*Fuente: Elaboración propia*

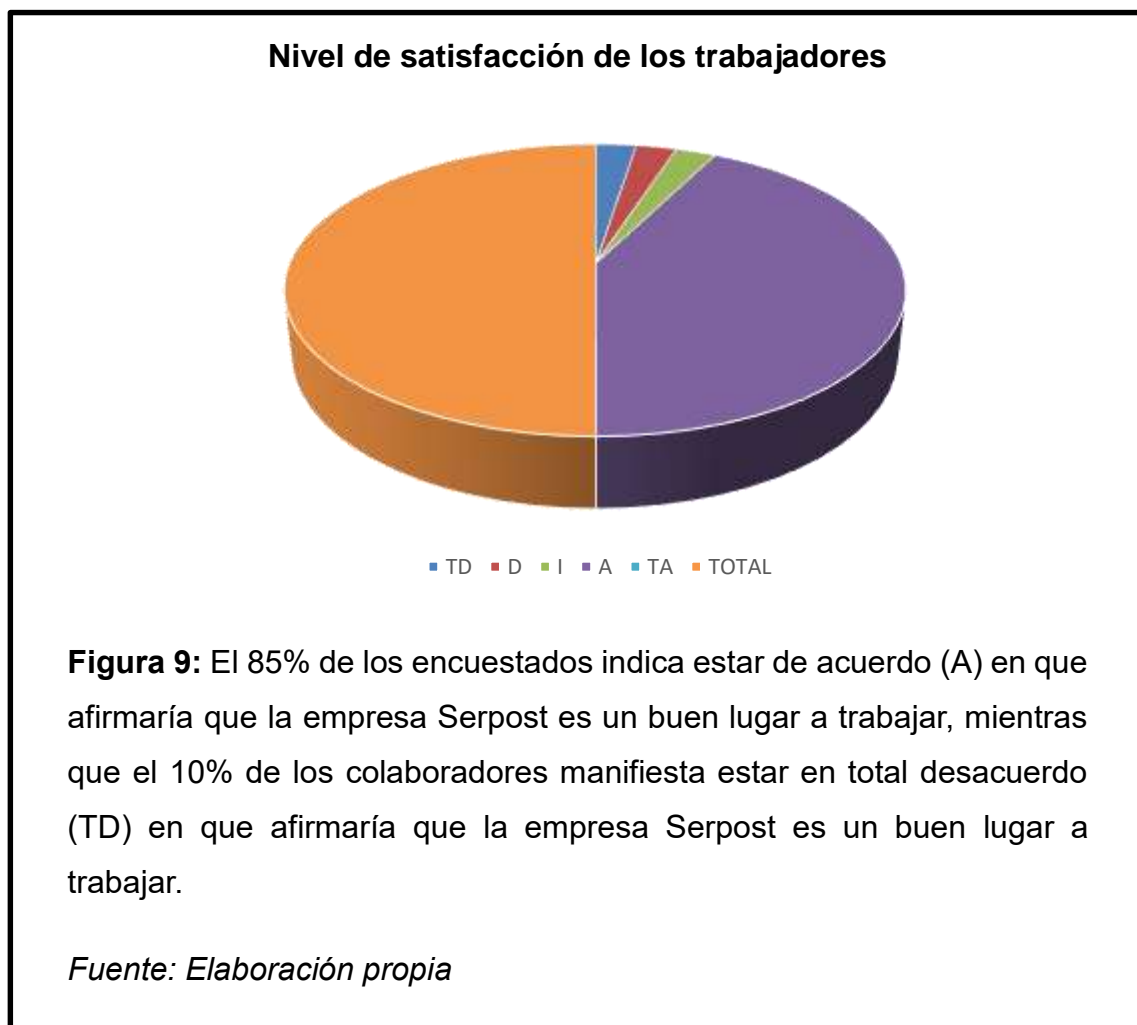


**Tabla Nª 9**

### Nivel de satisfacción de los trabajadores

ITEM	TD	D	I	A	TA	TOTAL
¿Usted afirmaría que la empresa Serpost es un buen lugar para trabajar?	1	1	1	17	0	20
	5%	5%	5%	85%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia



#### **4.2. Discusión de resultados**

En la empresa Serpost filial Chiclayo, la dimensión clasificar en la estrategia Kaizen se encuentra restringida debido a la falta de calidad de servicio en la empresa Serpost. La brecha de necesidad por atender para esta dimensión es del 60%. Moreno (2012) indica que la empresa debe contar con programas y procesos que permitan desarrollar un trabajo de calidad.

La dimensión orden en la estrategia Kaizen se encuentra restringida debido a que los procesos de la empresa no cuentan con orden y especialización para contribuir a la productividad. La brecha de necesidad por atender esta dimensión es del 50%. Moreno (2012) indica que todas las actividades de los procesos deben mantener un orden lógico y metódico que permita lograr e incrementar la productividad.

La dimensión limpieza en la estrategia Kaizen se encuentra restringida debido a que los procesos de la empresa no son revisados y mejorados continuamente. La brecha de necesidad por atender en esta dimensión es del 50%. Moreno (2012) manifiesta que los procesos deben ser sometidos a revisiones continuas para verificar la idoneidad de las tareas y funciones.

La dimensión mejora continua en la estrategia productividad se encuentra restringida debido a que el personal de la empresa no ha recibido algún curso de capacitación en los últimos 6 meses. La brecha de necesidad por atender en esta dimensión es del 100%. Massaki (1998) manifiesta que para implementar una estrategia de mejora continua es necesario brindar capacitaciones continuas al personal que se encuentra dentro de la cadena de valor de las actividades.

La dimensión eficiencia en la estrategia de productividad se encuentra restringida debido a que la empresa no se preocupa por obtener los máximos resultados utilizando los mínimos recursos. La brecha de necesidad por atender en esta dimensión es del 90%. Massaki (1998) manifiesto que los principales objetivos de la productividad es la racionalización de los recursos para obtener los máximos beneficios.

**CAPITULO V:**  
**PROPUESTA DE INVESTIGACION**

**PROPUESTA DE INVESTIGACION:**

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS KAIZEN PARA AUMENTAR LA  
PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL EN LA EMPRESA DE  
SERVICIOS POSTALES DEL PERU FILIAL CHICLAYO**



**AUTOR:**

**KARIN YALU PARRA ARRIOLA**

### **5.1. Título de la propuesta**

“Propuesta de implementación de estrategias Kaizen Modelo “5 S” para la empresa de servicios postales del Perú”

### **5.2. Justificación**

La siguiente propuesta de investigación se justifica porque pretende colaborar con la mejora continua de los procesos en la empresa postal con el fin de buscar la excelencia del servicio; por lo tanto se analiza sus implicancias más importantes:

Es conveniente, porque sirve para innovar el proceso de mejora continua del proceso del servicio postal.

Tiene relevancia social, porque los beneficiarios de esta implementación son los usuarios del servicio que van a obtener mejores resultados en su proceso de comunicación.

Tiene una implicancia práctica, porque ayuda a resolver un problema real que es el enlentecimiento del servicio postal.

Tiene valor teórico, por que con esta propuesta permite desarrollar nuevas estrategias de mejora continua además se exploran nuevas propuestas de servicio.

Tiene utilidad metodológica, porque ayuda a crear un nuevo conocimiento para mejorar el concepto del negocio y pueda ser implementado a nivel nacional.

### **5.3. Objetivos de la propuesta:**

- Evaluar la satisfacción en el trabajo en la empresa de servicios postales del Perú.
- Analizar la especialización en los puestos de trabajo en la empresa de servicios postales del Perú.
- Proponer programa de capacitación para la empresa de servicios postales del Perú.
- Evaluar la mejora continua de eficiencia del servicio de la empresa de servicios postales del Perú.

### **5.4. Marco teórico de la propuesta:**

Es una estrategia empresarial de mejoramiento continuo, que mide la capacidad de la organización en el aspecto de calidad, producción y trabajo en equipo, constituyendo una ventaja competitiva en el entorno socioeconómico de la organización.

### **5.5. Metodología a emplear:**

La siguiente propuesta se desarrolla a través de cinco fases, cada una de ellas contiene la aplicación de la estrategia Kaizen enfocada a recurso humano de la empresa de servicios postales filial Chiclayo.

#### **Primera fase:**



Se establecerá un procedimiento de selección y contratación de personal.

**Segunda fase:**

Se desarrolla un programa de inducción para todo el personal de nuevo ingreso.

**Tercera fase:**

Lo constituye el establecimiento de un programa de desarrollo y capacitación permanente para todo el personal.

**Cuarta fase:**

Se establece un programa de cumplimiento y evaluación de objetivos determinados previamente por el empleado y autorizados por la gerencia.

**Quinta fase:**

Es el diseño de una política de retribución o compensación por el cumplimiento de los objetivos propuestos, esta fase tiene la finalidad de hacer atractiva para el personal la implementación de Kaizen altos procesos, para que los resultados se den con calidad total.

**PRIMERA FASE: PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

En la actualidad existe un procedimiento muy simple para la selección de personal en la empresa de servicios Postales, se inicia con la emisión de la solicitud del personal; se recibe la currícula según sea la fuente; se revisa y evalúa cada currículum; luego se seleccionan candidatos para la entrevista; posteriormente se escoge el idóneo a ser contratado. La persona responsable de llevar a cabo esta acción es el gerente administrativo, se incluye el flujograma del proceso actual. (VER ANEXO 2)

Después de investigar el procedimiento actual de selección y contratación de personal en SERPOST y considerar que éste no llena las expectativas de un proceso conveniente, se hace la siguiente propuesta: Debe iniciar con la emisión de la solicitud de personal para la plaza nueva o vacante con la respectiva firma del jefe del departamento solicitante, si la plaza es presupuestada pasa a firma del gerente administrativo si no está bajo presupuesto, esta debe pasar a firma de Gerencia General, quien analizará la necesidad de contratar a una persona fuera de presupuesto. Si se justifica la solicitud continua el proceso normal, de lo contrario se devuelve al departamento solicitante. Luego de la aprobación se recibe la currícula, según sea la fuente, para aplicarle las técnicas de reclutamiento, una vez son elegidos los

candidatos, se les requiere llenar la solicitud de empleo y realizar una primera entrevista, para luego aplicar las pruebas correspondientes. Dependiendo del resultado de las pruebas, los candidatos son descartados o aceptados para una segunda entrevista, de ésta última, se define el candidato idóneo al puesto, los otros quedan en el banco de datos para una próxima oportunidad.

El responsable de llevar a cabo todo el proceso de selección y contratación es el Gerente Administrativo. A lo largo del proceso de selección propuesto, el encargado avalúa si las expectativas salariales del candidato son ideales para la plaza ofrecida. Quiere decir que después de seleccionar debe notificarse al solicitante que ha sido elegido para el puesto. Puede informarse al aspirante por teléfono o personalmente la decisión de contratarlo, así como las diferentes condiciones laborales con relación al puesto. Las especificaciones deben ser informadas al nuevo empleado a través de una carta la cual debe ser clara y concisa para evitar confusiones posteriores. (VER ANEXO 3)

## **SEGUNDA FASE: PROGRAMA DE INDUCCION PARA PERSONAL DE NUEVO INGRESO**

### **Objetivo**

Informar al personal de nuevo ingreso de la estructura organizacional de la empresa de servicios postales, visión y misión de la compañía, relación interdepartamental, instalaciones de la empresa, beneficios para los empleados, puesto de trabajo y compañeros.

**Justificación:**

El programa de inducción provee al personal de reciente ingreso el conocimiento básico que le facilita la comunicación dentro de la empresa al principio de la relación laboral, sabrá a donde dirigirse y con quien abocarse.

**Programa de Inducción:**

El programa de inducción consta de seis segmentos, en cada uno de ellos se anota la descripción del objetivo, la estrategia, las actividades, el responsable de la inducción y el tiempo que amerita llevarlo a cabo (VER ANEXO 4).

**TERCERA FASE: PROGRAMA DE DESARROLLO Y  
CAPACITACION PERMANENTE**

Tecnificar al personal para ser más productivo, permanecer en el mercado, competir contra las nuevas estrategias en un mundo

globalizado, enfrentar los cambios en la industria de servicios postales.

**Justificación:**

Debido a que la capacitación tiene un costo muy alto en tiempo y dinero, es necesario que el plan sea definido y dirigido a áreas más débiles de la empresa, la persona encargada del desarrollo del programa de capacitación será el Gerente Administrativo.

Cada mes se solicitara el apoyo voluntario de un empleado del departamento administrativo para la organización del evento.

**Evaluación de necesidades**

Para obtener información necesaria y establecer las principales prioridades de capacitación, tomando el punto de vista del empleado, se elabora un cuestionario de evaluación de necesidades, el cual consta de varias preguntas que hacen referencia a la carestía de formación dentro de la empresa. Cada empleado debe llenar un formato de evaluación y entregarlo a su jefe de inmediato superior, este a su vez analizara y comentara al gerente administrativo la respuesta del personal a su cargo.

Existe la posibilidad de capacitación no programada, sobre todo en las épocas de mayor movimiento, en este caso, se buscara el horario más conveniente para el personal sin afectar el tráfico de clientes (VER ANEXO 5).

### **Programa de Capacitación:**

El objetivo del programa de capacitación es propiciar el cambio de actitud hacia una mejora continua a través de la aplicación de estrategias Kaizen, proveer al empleado de herramientas que le permitan optimizar los estándares de calidad, reducir tiempos en procedimientos, eficiencia en la operación de los sistemas de reservaciones y sobre todo mejorar las relaciones interpersonales con los clientes.

El programa de capacitación propuesto consta de un enunciado con la descripción de los objetivos, cuatro segmentos; en cada uno se anota la descripción de la estrategia, las actividades a seguir, el responsable de llevarla a cabo y el tiempo necesario para obtener los mejores resultados, y mediante la evaluación de necesidades se aplicarías otros temas de interés (ANEXO 6).

### **CUARTA FASE: ESTABLECIMIENTO Y EVALUACION DE OBJETIVOS PARA LA MEJORA CONTINUA.**

#### **Objetivo:**

Crear una guía que le permita al personal el establecimiento de sus propios objetivos con relación al puesto y las acciones para lograrlos, al mismo tiempo proveer a la gerencia la herramienta para evaluar las acciones implementadas.

**Justificación:**

Es necesario que cada gerente o jefe de área establezca junto a cada empleado los objetivos con los cuales será medido su desempeño dentro de la empresa.

**Procedimiento para establecimiento de objetivos:**

**Pasos**

1. Cada empleado es responsable del establecimiento de sus objetivos.
2. La definición de los objetivos no debe aplicarse a un solo aspecto; se debe tomar en cuenta: rendimiento del personal, tareas importantes y/o urgentes, cambio de actitud, aumento de eficiencia, búsqueda de mejores resultados, aplicable no solo a procesos si no a personas.
3. Los objetivos de cada empleado deben fundamentarse en los generales de empresa y/o área, enfocados en mejorar los estándares de

calidad de los procesos y obtener mejores resultados en un periodo determinado.

4. Cada empleado no debe establecer más de 10 objetivos, se considera que para lograr resultados con excelencia esta cantidad permite desarrollarlos adecuadamente.
5. Los objetivos deben ser revisados y aprobados por el jefe superior inmediato.

#### **Programa para establecimiento de objetivos por empleado:**

Aquí se detallan las operaciones que se tomaran para lograr los objetivos. Como se anotó anteriormente, los objetivos serán definidos por los empleados por trimestre, como sigue: Primer trimestre del año (1T), segundo (2T), tercer (3T) y cuarto (4T)

#### **Procedimiento**

El formato para establecimiento de objetivos debe llenarse de la siguiente manera:

En la casilla nombre debe colocarse el nombre del empleado, en la casilla área debe ir el nombre del área al que pertenece, en la casilla revisor debe colocarse el nombre del jefe superior inmediato encargado de revisar y aprobar los objetivos. La casilla periodo se refiere al año calendario vigente, en el cual será definidos y evaluados los Objetivos.



La columna objetivos se debe llenar con la descripción general del o los objetivos establecidos, uno por casilla.

En las columnas 1T al 4T. Se deben definir las operaciones que se tomaran para lograr los objetivos, y las cuales se ejecutaran en este periodo.

En la columna porcentaje (%), se colocara el porcentaje asignado según la importancia del logro del objetivo. Cada objetivo debe tener asignado un valor porcentual que al sumar dé como resultado 100%

La suma de los porcentajes otorgados a cada objetivo no debe exceder del 100%. A continuación se detalla el programa para establecimiento de objetivos (VER ANEXO 7).

### **Programa para evaluacion de Objetivos**

De igual forma, la evaluacion se llevara a cabo por trimestre, este procedimiento podra se cambiado según necesidades de la empresa.

### **Procedimiento**

El formato para evaluacion de objetivos debe llenarse de la siguiente manera:

En la casilla Nombre debe colocarse el nombre del empleado, en la casilla Revisor debe colocarse el nombre del jefe superior inmediato encargado de revisar y aprobar los objetivos. La casilla

Periodo se refiere al año calendario vigente, en el cual se evaluara los objetivos.

La columna Objetivos debe llenarse con la descripción general de los objetivos establecidos, uno por casilla. En la columna 1T debe detallarse las acciones implementadas, su cumplimiento y ejecución. Debe ser explícito y muy objetivo, de ello dependerá la asignación del porcentaje de cumplimiento. Se debe hacer el mismo procedimiento para los formatos de los siguientes trimestres.

% Propuesto: Porcentaje definido según la importancia del objetivo.

% Cumplimiento: Porcentaje a definir durante la evaluación. Este % puede exceder del 100% propuesto (VER ANEXO 8,9,10)

## **QUINTA FASE: POLITICA DE COMPENSACION AL PERSONAL.**

**Objetivo:**

Compensar al empleado sobre el resultado de la evaluación de cumplimiento de objetivos de mejora continua.

La escala para el cálculo de la compensación será según los rangos de porcentaje de cumplimiento, este puede exceder el 100%. Cada rango es identificado por una categoría, A, B, C, D, E y F (VER ANEXO 11)

En el cuadro anterior se indican diferentes categorías de rangos de porcentajes, definidos para retribuir al empleado según el resultado de la evaluación. Si los resultados no son los esperados, se deben revisar nuevamente los estándares de calidad, y tomar las medidas necesarias para corregir los errores que no permitieron el cumplimiento de los objetivos.

No se tomara como objetivo la puntualidad, pues esta parte de la cultura propia de cada individuo y norma infalible de la empresa. La función principal es compensar el cumplimiento total o parcial de los objetivos evaluados en la fase anterior.

#### **Descripción de Categorías:**

##### **Categoría F:**

Para calificar en esta categoría es necesario que la evaluación de como resultado un porcentaje por arriba del 100%, en el caso del bono anual el cálculo no puede exceder del 125% sobre el valor definido por la gerencia, aunque la evaluación refleje más del límite mencionado.

Para los otros beneficios será con base a lo descrito en la categoría A.

**Categoría A:**

Los empleados que califiquen bajo esta categoría demuestran un alto cumplimiento de objetivos, una manera verdadera hacia el cambio, anuentes al mejoramiento continuo. Tendrán prioridad para promociones y ascensos. Se recomienda incremento salarial sobre porcentaje más alto. Informar al empleado del resultado de su evaluación en forma escrita con una nota de felicitación por su alto rendimiento, debe guardarse copia en su expediente. Obtendrá una bonificación - anual especial a discreción de la gerencia.

**Categoría B:**

Los empleados que califiquen bajo esta categoría tienen después de la categoría A las mejores ventajas económicas de la empresa. Se le motivara a lograr la excelencia y obtener en recompensa otros beneficios. Se le reconocerá su buen desempeño a través de una nota escrita incluyendo una felicitación. Se hará una revisión de estándares.

Obtendrá una bonificación especial proporcional al porcentaje obtenido en la evaluación.

**Categoría C:**

Los empleados que califiquen bajo esta categoría se catalogan como empleados regulares, pues necesitan mayor capacitación, motivación.

Se hará énfasis en la incidencia que tiene su rendimiento en los resultados de la empresa, si los objetivos se cumplen en su totalidad, será recompensado. Se sugiere un incremento salarial moderado, justo, pero con la consigna que se compromete a mejorar sus resultados.

**Categoría D:**

Los empleados que califiquen bajo esta categoría son candidatos principales para el programa de capacitación permanente, en el caso de que los estándares no se cumplan por falta de habilidades o destrezas.

Si el caso fuera actitud negativa, corresponde una llamada de atención. Es recomendable no hacer ningún tipo de incremento salarial, quedan prohibidos los bonos adicionales hasta la próxima evaluación.

**Categoría E:**

No es conveniente bajo ningún escenario mantener a empleados que reflejen resultados “E” dentro de la empresa.

# **CAPITULO VI:**

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

**Conclusiones:**

Los factores claves que afectan la productividad del personal de la empresa Servicios Postales del Perú filial Chiclayo, se encuentran influenciados principalmente por la mejora continua de los procesos de la empresa y los niveles de eficiencia en el logro de los objetivos.

La situación actual de la productividad que presenta el personal de la empresa de Servicios Postales del Perú, filial Chiclayo es bajo debido a que se encuentran brechas significantes a la eficiencia, satisfacción del personal y mejora continua de las técnicas de la empresa.

Las estrategias Kaizen que permiten mejorar la productividad del personal de la empresa Servicios Postales del Perú filial Chiclayo son implementar círculos de calidad que permitan la capacitación continua del personal, implementar programas de controles y progreso continuo de los procesos de la empresa.

## **Recomendaciones**

Se recomienda que la empresa implemente actividades de seguimiento de mejora continua de los procesos de la empresa e implementar controles e indicadores que permitan elevar los niveles de eficiencia en el logro de los objetivos.

Se recomienda que para mejorar la productividad del personal de la empresa Serpost filial Chiclayo, se debe mejorar las brechas significantes relacionadas a la eficiencia, satisfacción del personal y mejora continua de los procesos de la empresa.

Para incrementar y mejorar la productividad se recomienda implementar círculos de calidad que permitan la capacitación continua del personal, implementar programas de controles y mejoramiento continuo de los procesos de la empresa.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Ahumada, T., E., Perusquia, V., J, M. (2014) Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológico en Tijuana, BC. Disponible.



[http://www.contaduriayadministracionunam.com.mx/userFiles/app/pp\\_29102014.pdf](http://www.contaduriayadministracionunam.com.mx/userFiles/app/pp_29102014.pdf)

Asociación para el Progreso de las Comunicaciones (APC) 2014. Disponible en <http://www.apc.org/es/glossary/term/201>

Barcellos, L.P. (2010) Tesis modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial. Universidad de Barcelona. Recuperado de [http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/32219/LBP\\_TESIS.pdf;jsessionid=A5B131F6EA23BBBCF011A837EDDBE6B.tdx2?sequence=1](http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/32219/LBP_TESIS.pdf;jsessionid=A5B131F6EA23BBBCF011A837EDDBE6B.tdx2?sequence=1)

Barreiros, A. (2012) planificación estratégica como una herramienta de gestión para promoverla competitividad en la empresa kawamotor". <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/176/3/T-UCE-0003-2.pdf>

Barroso, M., A. (2013) La importancia de la gestión del conocimiento en el espíritu emprendedor de las empresas familiares. España. Disponible. [http://dehesa.unex.es:8080/xmlui/bitstream/handle/10662/575/TDUEX\\_2013\\_Barroso\\_Martinez.pdf?sequence=1](http://dehesa.unex.es:8080/xmlui/bitstream/handle/10662/575/TDUEX_2013_Barroso_Martinez.pdf?sequence=1)

Benzaquen, D., J, B. (2013) La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú. Revista journal. Disponible en <https://gcg.universia.net/article/viewFile/463/589>

Bojórquez, Z., M, I. Y Pérez, B., A, E. (2013) planeación Estratégica un pilar en la gestión empresarial. México .Revista el buzón de pacioli. Pág. 4-19. Disponible. <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>

Caballero, M.G.,Frigerio,A.A.(2010)Dirección estratégica de lamype. Editorial S.L.,12/3/2010<http://books.google.es/books?id=wPl-Uam3zm4C&pg=PA46&dq=direccion+estrategica&hl=es&sa=X&ei=ob9hVM-GCsSYNpvqgYgO&ved=0CC0Q6AEwAg#v=onepage&q=direccion%20estrategica&f=true>

Cardona., R, A. (2011) Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. Revista electrónica forum doctoral número 4. Disponible en <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/archivos/Articulo/Estrategia%20basada%20en%20los%20recursos%20y%20capacidades-2011.pdf>

Catholic Relief Services - Asociación de Obispos Católicos de Estados Unidos. (2012) Baltimore, MD 21201 – USA, disponible en <http://static1.1.sqspcdn.com/static/f/752898/17983259/1335965976340/Captulo+5+Planificacin+estratgica.pdf?token=AKohNhrTxPNf7QS0MgiA%2FpsMF4I%3D>

Chávez, H., N. (2011) contribución a la competitividad de una empresa con herramientas estrategias: método ABC y el personal de la organización. Disponible en <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3656/4989>

Chiavenato, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. Quinta edición. (2011).

Franco y Josefina (2013) Herramientas que Permiten Lograr un Cambio de Actitud, Proceso Estratégico y Calidad Como Dimensiones

del Pensamiento Estratégico en los Gerentes. Peru .disponible .  
[http://www.spentamexico.org/v8-n1/A10.8\(1\)103-129.pdf](http://www.spentamexico.org/v8-n1/A10.8(1)103-129.pdf)

Fernández, Fernández., J &Martos., M. (2011) Generan las competencias básicas resultados empresariales mejores en Pymes regionales .Revista Galega de economía ISSN disponible en [https://www.usc.es/econo/RGE/Vol20\\_2/castelan/art2c.pdf](https://www.usc.es/econo/RGE/Vol20_2/castelan/art2c.pdf)

Fernández., C, M., Jardón., Y Martos., M, S. (2010) ¿generan las competencias básicas resultados empresariales mejores en pymes regionales. España .Revista galega de economía, vol.20, num.2. Recuperado.  
[https://www.usc.es/econo/RGE/Vol20\\_2/castelan/art2c.pdf](https://www.usc.es/econo/RGE/Vol20_2/castelan/art2c.pdf)

Fonseca., J.,Hernández,N.,A.,Medina,L .,A&Nogueira,R.,D (2014)Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública. Ing. Ind., La Habana, v. 35, n. 1.Disponible en <[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-)

Fores ., B. & Boronat., M. (2010) Capacidad de exploración y explotación e innovación radical e incremental. Disponible: <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/391/FORES%20y%20BORONAT.pdf>

Franco., F. Y Josefina. , M. (2013) herramientas que permiten lograr un cambio de actitud, proceso estratégico y cualidad como dimensiones del pensamiento estratégico en los gerentes. Venezuela. Disponible. [http://www.spentamexico.org/v8-n1/A10.8\(1\)103-129.pdf](http://www.spentamexico.org/v8-n1/A10.8(1)103-129.pdf)

García, C. F. (2004). El cuestionario: Recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios. México: Limusa.

Germán, Mayte, Pasamar, Bondy, Barrera & Torres (2011)  
Competitividad y Desarrollo. Evolución y Perspectivas Recientes  
.http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/Documentos/competitividad  
\_y\_desarrollo.pdf

Gómez, D., M.D & Arriaga, T., R. (2014) estrategias de gestión  
del conocimiento para generar ventajas en pequeñas y medianas  
empresas en el estado de México. Disponible:  
[http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/2641/estrategias-  
de-gestion-del-conocimiento-para-generar-ventajas-competitivas-en-  
pequenas-y-medianas-empresas-en-el-estado-de-  
mexico.pdf?sequence=3](http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/2641/estrategias-de-gestion-del-conocimiento-para-generar-ventajas-competitivas-en-pequenas-y-medianas-empresas-en-el-estado-de-mexico.pdf?sequence=3)

Gonzales, E. N, Jacobo, C. H, Ochoa, B.S & Chairez, EF (2012)  
gestión empresarial: oportunidades de gestión en los negocios instituto  
Tecnológico de Sonora. 5 de febrero, 818, sur, colonia centro, Ciudad  
Obregón, Sonora, México; 85000. Primera Edición.  
[http://www.itson.mx/publicaciones/Documents/ciencias-  
económico/gestionempresarial.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/Documents/ciencias-economico/gestionempresarial.pdf)

López, Susana. *Sistemas de calidad*. Primera edición (2005).

Masaaki, Imai; *Kaizen, la clave de la ventaja competitiva  
japonesa* (1998).

Cane, Sheyla; *Como triunfar a través de las personas* (1997).

Drummnong, Helga; *La calidad total* (2001).

Harrington, H. James *Como incrementar la calidad y productividad  
en su empresa*. (1990).

Flores, J *El comportamiento humano en las organizaciones* (2005).

Porter, Michel *Ser Competitivo*.(1999).

Thompsin, Phillip; *círculos de calidad como hacer que funcionen*,  
Colombia, editorial Norma

Werther, William B. *Administración de personal y recursos humanos*, México.1995

# ANEXOS



## **Anexo 1**

Esta encuesta es anónima y personal, dirigida a los trabajadores de la empresa de Servicios Postales del Perú.

**Indicaciones:** Colocar un Aspa (X) en la alternativa correspondiente

Totalmente de acuerdo (TA)  
 De acuerdo (A)  
 Indiferente (I)  
 En desacuerdo (D)  
 Totalmente en desacuerdo (TD)

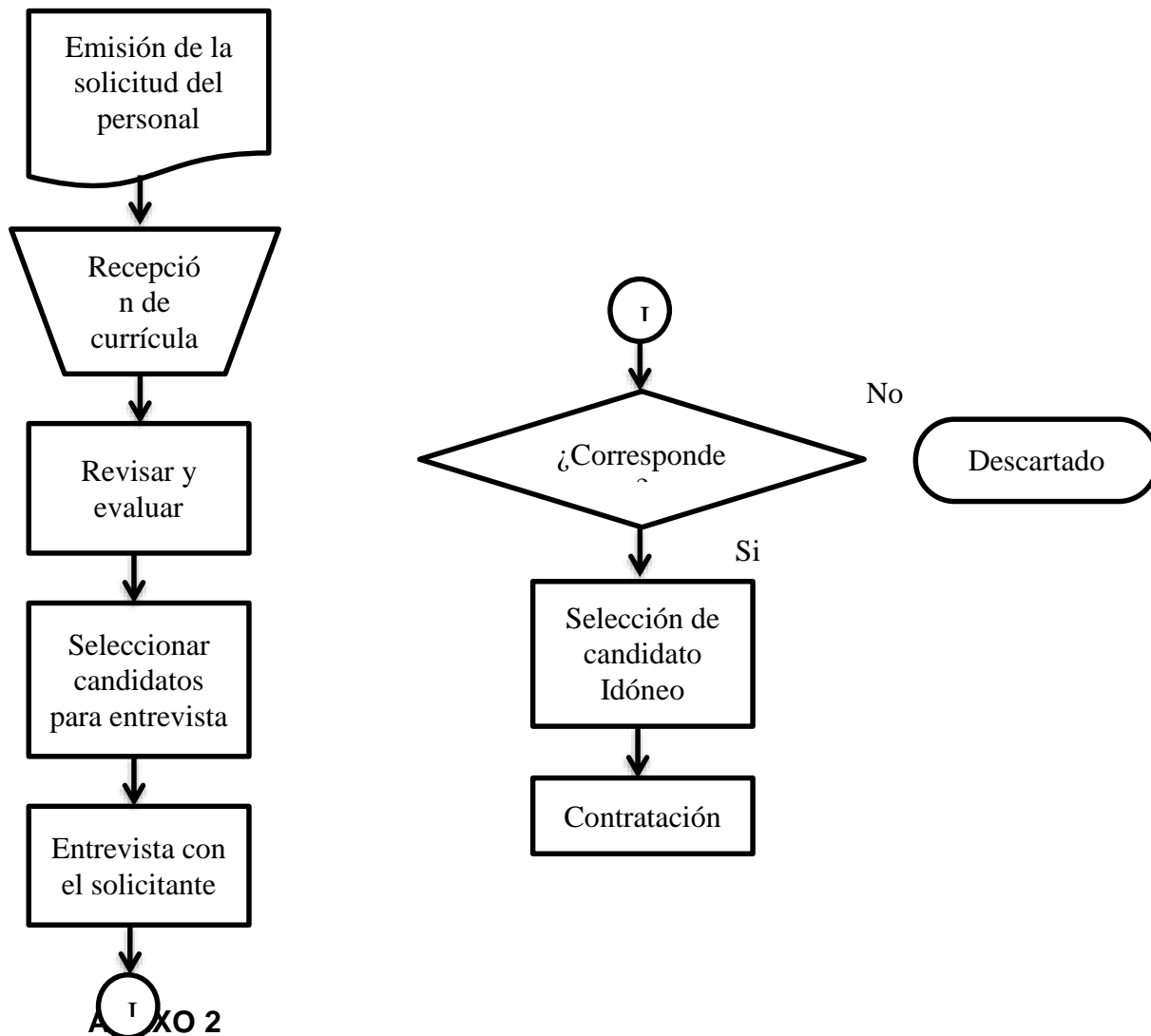
PREGUNTA	TD	D	I	A	TA
¿Considera usted que existe calidad en el servicio postal que brinda la empresa SERPOSTa los clientes?					
¿Los procesos de su área cuentan con orden y especialización para contribuir a la productividad?					
¿Los procesos de su área son continuamente revisados y mejorados?					
¿En Serpost existen políticas de promoción laboral vertical y horizontal de manera periódica?					
¿Usted recibió inducción al momento de ingresar a trabajar?					
¿Se siente usted satisfecho con la calidad de su trabajo?					
¿Ha recibido usted algún curso de capacitación con relación a su trabajo en los últimos 6 meses?					
¿La empresa se preocupa por obtener los máximos resultados a través de la utilización de los mínimos recursos?					
¿Usted afirmaría que la empresa Serpost es un buen lugar para trabajar?					

## ANEXO 2

### FLUJOGRAMA ACTUAL

<b>Proceso:</b> Selección de Personal	<b>Lugar:</b> Agencia de servicios postales
--	--

<b>Responsable:</b> Gerente Administrativo	<b>Eventos que lo activan:</b> Plaza vacante, creación de nueva plaza
<b>Insumo:</b> currícula.	



### Flujo grama Propuesto

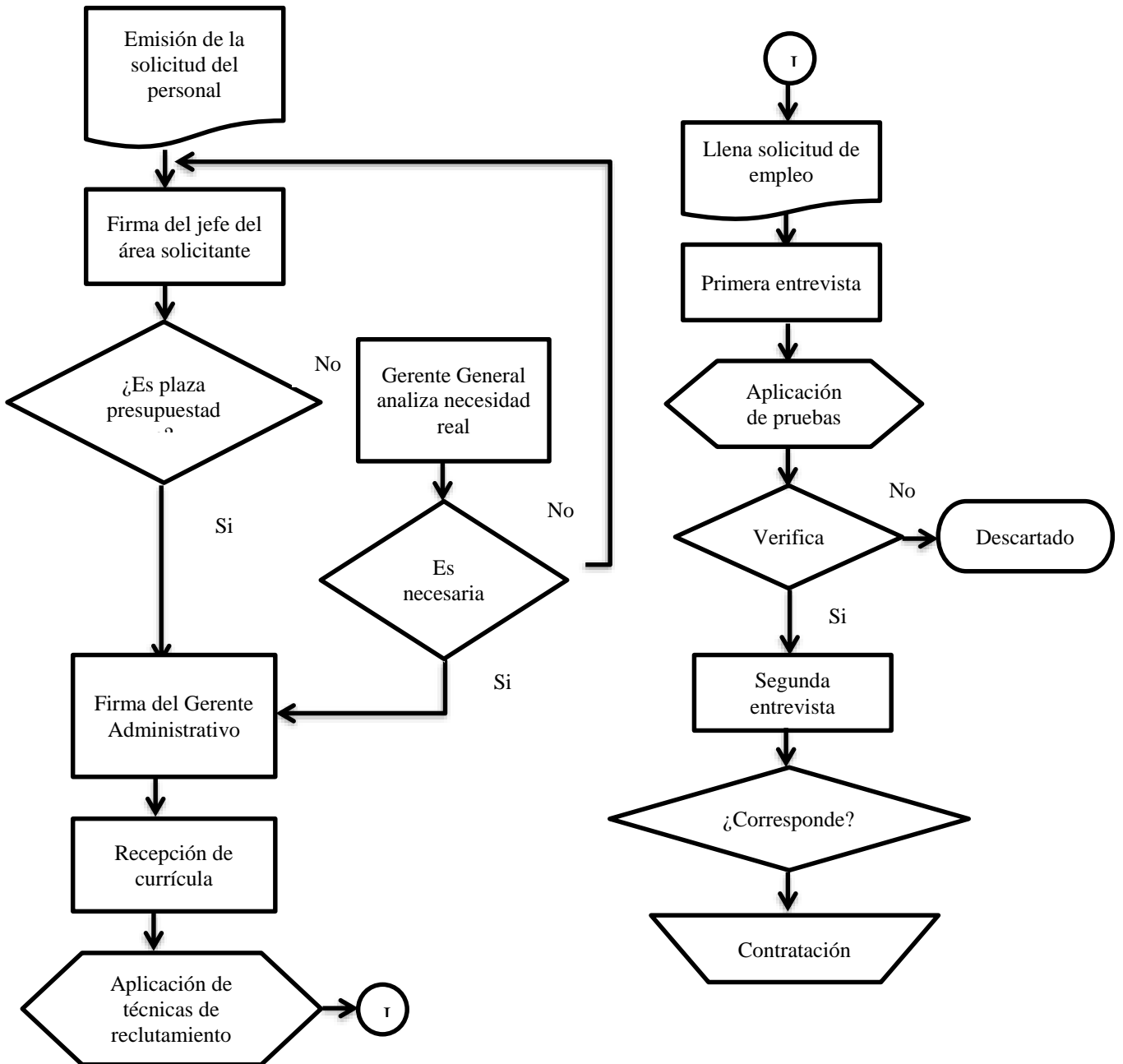
<b>Proceso:</b> Selección de Personal	<b>Lugar:</b> Agencia de Servicios Postales
<b>Responsable:</b>	<b>Eventos que lo activan:</b>



Gerente Administrativo

Plaza vacante y/o creación de una nueva plaza

**Insumos:** Currícula, solicitudes de empleo.



### ANEXO 3

**SERVICIOS POSTALES DEL PERU**  
**Programa de Inducción**

<b>N°</b>	<b>Objetivo:</b>	<b>Estrategia:</b>	<b>Actividad:</b>	<b>Responsable:</b>	<b>Tiempo</b>
1.	Identificar generalidades de la empresa	Crear Imagen	Bienvenida y Presentación	Gerente Administrativo	1 hora
2.	Informar sobre la estructura del área, actividades principales	Mejorar comunicación funcional	Inducción al área	Administrador de área	1 hora
3.	Informar de las actividades y relación con el área de reclamaciones	Evitar errores en proceso de Reclamaciones de paquetes o sobre	Inducción al área de atención al cliente	Administrador de área	1 hora
4.	Establecer la importancia del área. Dar una guía que ayude a no causar penalidades	Evitar errores en proceso de Reclamaciones de paquetes o sobre	Inducción al procedimiento de entrega	Encargado de área	1 hora
5.	Informar sobre particularidades del trabajo de Grupos	Aumentar la productividad del personal para así crear una ventaja competitiva.	Inducción del departamento de recursos humanos	Administrador de área	1 hora
6.	Informar sobre particularidades del puesto, atribuciones específicas, políticas y reglas de la empresa, código de ética.	Mejorar la comunicación	Inducción al área	Administrador de área	1 hora

**ANEXO 4**

**Cuestionario para creación de Programas de Capacitación  
EVALUACIÓN DE NECESIDADES**

**Instrucciones:**

Estimado colaborador por favor responda las siguientes preguntas, al terminar entregue de forma personal a la Gerencia Administrativa.

**Nombre:**

\_\_\_\_\_  
**Área al que pertenece:**\_\_\_\_\_

1. **¿Podría indicar algunos de los últimos cambios en los procedimientos de la empresa?**  
\_\_\_\_\_
2. **¿Podría anotar el último cambio que conozca a los procedimientos, reglas o políticas?**  
\_\_\_\_\_
3. **¿conoce algún equipo de oficina o programas de computación que pueda ayudarle en la ejecución de sus tareas diarias?**  
\_\_\_\_\_
4. **A continuación se indican varios cursos, subraye 3 según su interés.**
  - a. Trabajo en equipo
  - b. Relaciones interpersonales
  - c. Como hacer amigos
  - d. El arte de la persuasión
  - e. Como manejar los conflictos
  - f. Manejo eficiente de la cartera de clientes
5. **¿Qué curso le gustaría recibir con relación al área en donde labora?**\_\_\_\_\_
6. **¿Qué otros cursos le gustaría recibir dentro de la empresa?**  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Comentarios:**

\_\_\_\_\_

## SERVICIOS POSTALES DEL PERÚ

### PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

**Objetivos:** Propiciar el cambio de actitud hacia una mejora continua a través de la aplicación de estrategias Kaizen.

Proveer al trabajador de herramientas que le permitan optimizar los estándares de calidad, reducir tiempos en procedimientos, habilidad en la operación de sistemas de reservación, mejorar las relaciones interpersonales con los clientes.

Nº	Estrategia:	Actividad:	Responsable:	Mes:	Tiempo /hora:
1.	Mejorar relaciones interpersonales	Charlas de Motivación	Gerente Administrativo	Enero	4 horas
2.	Incrementar el nivel de atención al cliente	Exposiciones y dinámicas	Gerente administrativo	Febrero	12 horas
3.	Disminuir quejas de clientes	Charlas	Gerente administrativo	Febrero	4 horas
4.	Compañerismo	Charlas de motivación	Gerente administrativo	Marzo	6 horas

#### ANEXO 6

**SERPOST**

**Programa para establecimiento de objetivos**

<b>Nombre:</b>
<b>Área:</b>
<b>Periodo:</b>

<b>Objetivo:</b>	<b>1T</b>	<b>2T</b>	<b>3T</b>	<b>4T</b>	<b>%</b>
					<b>100%</b>

## SERPOST

### Programa para evaluación de objetivos

<b>Nombre:</b>
<b>Area:</b>
<b>Periodo:</b>

<b>Objetivo:</b>	<b>1T</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
		<b>Propuesto</b>	<b>Cumplido</b>
			<b>100%</b>

## ANEXO 8

## SERPOST

### Programa para evaluación de objetivos

<b>Nombre:</b>
<b>Area:</b>
<b>Periodo:</b>

<b>Objetivo:</b>	<b>2T</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
		<b>Propuesto</b>	<b>Cumplido</b>
			<b>100%</b>

## ANEXO 9

## SERPOST

### Programa para evaluación de objetivos

<b>Nombre:</b>
<b>Area:</b>
<b>Periodo:</b>

<b>Objetivo:</b>	<b>3T</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
		<b>Propuesto</b>	<b>Cumplido</b>
			<b>100%</b>

## ANEXO 10



## SERPOST

### Programa para evaluación de objetivos

<b>Nombre:</b>
<b>Area:</b>
<b>Periodo:</b>

<b>Objetivo:</b>	<b>4T</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
		<b>Propuesto</b>	<b>Cumplido</b>
			<b>100%</b>

**TABLA DE RANGOS Y CATEGORIAS PARA  
COMPENSACIÓN**

<b>Rangos de Porcentaje de Cumplimiento</b>	<b>Categorías</b>
<b>De 101 en adelante</b>	<b>F</b>
<b>De 95 – 100</b>	<b>A</b>
<b>De 81 – 94</b>	<b>B</b>
<b>De 61 – 80</b>	<b>C</b>
<b>De 41 – 60</b>	<b>D</b>
<b>De 1 – 40</b>	<b>E</b>



"Año de la Inversión para el Desarrollo Rural y la Seguridad Alimentaria"

Chiclayo, Mayo del 2013

### PERMISO

Por medio de la presente les expreso mi cordial saludo en nombre de la Administración de la Empresa de Servicios Postales del Perú Filial Chiclayo, asimismo se brinda el permiso necesario para que la alumna de IX ciclo Karin Yalu Parra Arriola con DNI 73182062, realice su trabajo de tesis titulado: **"PROPUESTA DE ESTRATEGIAS KAIZEN PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL EN LA EMPRESA DE SERVICIOS POSTALES DEL PERU FILIAL CHICLAYO"** en horarios coordinados con la administración.

Atentamente.



**ANEXO N° 05  
DECLARACIÓN JURADA**

**DATOS DEL AUTOR**      Sexo:  Masculino       Femenino

**PARERA AEGIDA KARIM YALU**  
Apellidos y nombres

**73102062**      **209144855**      **PRESENCIAL**  
DNI N°                      Cédula N°                      Modalidad de estudio

\_\_\_\_\_  
Apellidos y nombres

\_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_  
DNI N°                      Cédula N°                      Modalidad de estudio

\_\_\_\_\_  
Escuela o institución profesional

\_\_\_\_\_  
Facultad de la Universidad Señor de Sipán

\_\_\_\_\_  
Ciudad

**DATOS DE LA INVESTIGACIÓN:**

Tipo de investigación:  Teórica       Aplicada

**DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:**

Este es el contenido del presente informe de investigación titulado: PROPUESTA DE ESTRATEGIAS KAPSEN PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL EN LA EMPRESA DE SERVICIOS POSTALES DEL PUEBLO CHICUTO

La materia que presento para optar al grado de: LICENCIADO EN ADMINISTRACION

1- Que el presente es un informe de investigación científico, ha cumplido con la capacidad científica que la universidad exige y que por lo tanto no atenta contra los derechos de autor reconocidos por ley.

2- Que no he cometido plagio total o parcial, tampoco otras formas de fraude, incumplimiento o falsificación en la elaboración del presente informe de tesis.

3- Que al título de la investigación y los datos presentados en los resultados son autorizados y originales, no han sido publicados ni presentados anteriormente para optar algún grado académico propio o título profesional.

Me adhiero a la legislación de propiedad intelectual y derechos de autor por parte de la UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN y ante cualquier otro caso en contrario, le cometo de algún daño en contra de los derechos de autor.

**KARIM YALU PARERA A**  
Nombre y Apellidos  
DNI N° 73102062

\_\_\_\_\_  
Nombre y Apellidos  
DNI N°

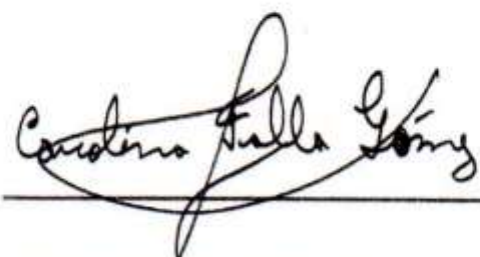
## ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE INFORME DE INVESTIGACIÓN

Yo, CAROLINA DE LOURDES FALLA GÓMEZ, Docente Tiempo Completo de la Escuela Académico Profesional de Administración y revisor de la Investigación aprobada mediante Resolución N° 1974-FACEM-USS-2015, presentada por la estudiante PARRA ARRIOLA KARIN YALÚ autora de la Investigación titulada: **PROPUESTA DE ESTRATEGIAS KAIZEN PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL EN LA EMPRESA DE SERVICIOS POSTALES DEL PERÚ FILIAL CHICLAYO.**

Puedo constar que la misma tiene un índice de similitud del **21 %** verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el programa Turnitin.

Por lo que concluyo que la Investigación cumple con los lineamientos establecidos en la Resolución Rectoral N° 007-2017/USS, que aprueba las políticas para evitar plagio y uso de Turnitin en la USS, para el año 2017.

Pimentel, 07 de Setiembre de 2017



Mg. Carolina de Lourdes Falla Gómez  
DNI N° 43636006



**FORMATO N° T1-CI-USS AUTORIZACIÓN DEL  
AUTOR (ES)  
(LICENCIA DE USO)**

Pimentel, 2017

Señores  
Centro de Información  
Universidad Señor de Sipán  
Presente.-

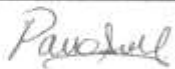
Los suscritos:

Karin Yalu Parra Arriola con DNI 73182062

En mí (nuestra) calidad de autor (es) exclusivo (s) del trabajo de grado titulado: Propuesta de estrategias kaizen para aumentar la productividad del personal en la empresa de servicios postales del Perú filial Chiclayo, presentado y aprobado en el año 2015 como requisito para optar el título de Licenciado en Administración, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Académico Profesional de Administración, por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) al Centro de Información de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mi (nuestro) trabajo y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en la página Web del Centro de Información, así como de las redes de información del país y del exterior.
- Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo N° 822. En efecto, la Universidad Señor de Sipan está en la obligación de respetar los derechos de autor, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

APELLIDOS Y NOMBRES	NÚMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD	FIRMA
KARIN YALU PARRA ARRIOLA	73182062	



**CARTILLA DE VALIDACIÓN NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS DE LA ENCUESTA**

1	Nombre del Juez	Emma Verónica Ramos Farroñan
2	Profesión	Lic. Administración de Empresas
	Mayor Grado Académico obtenido	Magister
	Experiencia Profesional (en años)	10
	Institución donde labora	USS
	Cargo	Docente a Tiempo Completo
<b><u>TESIS</u></b>		
<p><b>TITULO:</b> PROPUESTA DE ESTRATEGIAS KAIZEN PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL DE LA EMPRESA DE SERVICIOS POSTALES DEL PERU, FILIAL CHICLAYO</p> <p><b>PROBLEMA:</b> ¿De qué manera la elaboración de la propuesta de estrategias Kaizen mejorará la productividad del personal en la empresa Servicios Postales del Perú, filial Chiclayo.</p> <p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Elaborar la propuesta de un plan de estrategias Kaizen para mejorar la productividad del personal de la empresa de Servicios Postales del Perú, filial Chiclayo</p> <p><b>Autor:</b> Bach. Karin Yalu Parra Arriola</p>		
Instrumento evaluado		Cuestionario
Objetivo de la investigación		Conocer los factores que afectan la productividad de la empresa Serpost
Detalle del Instrumento:		

**CARTILLA DE VALIDACIÓN NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS DE LA ENCUESTA**

1	Nombre del Juez	Emma Verónica Ramos Farroñan
2	Profesión	Lic. Administración de Empresas
	Mayor Grado Académico obtenido	Magister
	Experiencia Profesional (en años)	10
	Institución donde labora	USS
	Cargo	Docente a Tiempo Completo
<b><u>TESIS</u></b>		
<p><b>TITULO:</b> PROPUESTA DE ESTRATEGIAS KAIZEN PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL DE LA EMPRESA DE SERVICIOS POSTALES DEL PERU, FILIAL CHICLAYO</p>		
<p><b>PROBLEMA:</b> ¿De qué manera la elaboración de la propuesta de estrategias Kaizen mejorará la productividad del personal en la empresa Servicios Postales del Perú, filial Chiclayo.</p>		
<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Elaborar la propuesta de un plan de estrategias Kaizen para mejorar la productividad del personal de la empresa de Servicios Postales del Perú, filial Chiclayo</p>		
<p><b>Autor:</b> Bach. Karin Yalu Parra Arriola</p>		
<b>Instrumento evaluado</b>		Cuestionario
<b>Objetivo de la investigación</b>		Conocer los factores que afectan la productividad de la empresa Serpost
<b>Detalle del Instrumento:</b>		

Items preguntas.- Cuestionario dirigido a los colaboradores de la empresa Serpost	
1. ¿Considera usted que existe calidad en el servicio postal que brinda la empresa SERPOST a los clientes	A ( ) D ( ) Sugerencias.....
2. ¿Los procesos de su área cuenta con orden y especialización para contribuir a la productividad?	A ( ) D ( ) Sugerencias.....
3. ¿Los procesos de su área son continuamente revisados y mejorados?	A ( ) D ( ) Sugerencias.....
4. ¿En Serpost existen políticas de promoción laboral vertical y horizontal de manera periódica?	A ( ) D ( ) Sugerencias.....
5. ¿Usted recibió inducción al momento de ingresar a trabajar?	A ( ) D ( ) Sugerencias.....
6. ¿Se siente usted satisfecho con la calidad de su trabajo?	A ( ) D ( ) Sugerencias.....
7. ¿Ha recibido usted algún curso de capacitación con relación a su trabajo en los últimos 6 meses?	A ( ) D ( ) Sugerencias.....
8. ¿La empresa se preocupa por obtener los máximos resultados a través de la utilización de los mínimos recursos?	A ( ) D ( ) Sugerencias.....
9. ¿Usted afirmaría que la empresa Serpost es un buen lugar para trabajar?	A ( ) D ( ) Sugerencias.....

  
 FIRMA ILÍZ EXPERTO  
 DNI N° 46116  
 Emma Verónica Ramos  
 FORTIÁN

Ítems preguntas.- Cuestionario dirigido a los colaboradores de la empresa Serpost	
1. ¿Considera usted que existe calidad en el servicio postal que brinda la empresa SERPOST a los clientes	A ( ) D ( ) Sugerencias..... .....
2. ¿Los procesos de su área cuenta con orden y especialización para contribuir a la productividad?	A ( ) D ( ) Sugerencias..... .....
3. ¿Los procesos de su área son continuamente revisados y mejorados?	A ( ) D ( ) Sugerencias..... .....
4. ¿En Serpost existen políticas de promoción laboral vertical y horizontal de manera periódica?	A ( ) D ( ) Sugerencias..... .....
5. ¿Usted recibió inducción al momento de ingresar a trabajar?	A ( ) D ( ) Sugerencias..... .....
6. ¿Se siente usted satisfecho con la calidad de su trabajo?	A ( ) D ( ) Sugerencias..... .....
7. ¿Ha recibido usted algún curso de capacitación con relación a su trabajo en los últimos 6 meses?	A ( ) D ( ) Sugerencias..... .....
8. ¿La empresa se preocupa por obtener los máximos resultados a través de la utilización de los mínimos recursos?	A ( ) D ( ) Sugerencias..... .....
9. ¿Usted afirmaría que la empresa Serpost es un buen lugar para trabajar?	A ( ) D ( ) Sugerencias..... .....

  
 FIRMA JUEZ EXPERTO  
 DNI N° 91913492  
 Jaime Bastaneda Gonzales