



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



ANÁLISIS DE LA METODOLOGÍA 5S JAPONESAS DE KAIZEN
PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA EMPRESA
MAYORKA LOGISTICA S.R.L. PUNO, PERIODO 2020

TESIS

PRESENTADA POR:

Bach. LUZ LIZBETH QUISPE POCCO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PUNO – PERÚ

2021



DEDICATORIA

A Dios, porque me da la vida y la salud para cumplir mis objetivos y por ser mi fuerza espiritual en todos los momentos de mi vida.

A mis queridos padres Héctor y Elena quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí, el ejemplo de esfuerzo y valentía.

A mis queridos hermanos Briselda, Huber, Roylan y Cedrig por ser la inspiración para realizar esta investigación.



AGRADECIMIENTO

Agradezco a ti Dios, por bendecirme y acompañarme durante esta etapa de mi vida, por ser mi fortaleza en momentos de debilidad, por brindarme una vida lleno de aprendizajes, experiencias; por hacer realidad esta parte de mi sueño anhelado que pronto se verá concretado.

A la Escuela Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, compuesta por docentes que fueron parte de mi formación profesional y personal.

A la empresa Mayorka Logística S.R.L. y a su Gerente General Lic. Willy Fredes Arapa, por haberme dado las facilidades correspondientes para realizar la presente investigación.

Mi profunda gratitud a mi asesor MSc. German Molina Cabala y a mis distinguidos jurados, por sus valiosas enseñanzas para el mejor direccionamiento de esta investigación.

Mi reconocimiento y agradecimiento a mis padres por su cariño y apoyo incondicional en el transcurso de mi formación profesional, letras especiales para Mijael por su apoyo y motivación constante.



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

RESUMEN	11
ABSTRACT.....	12

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.1.1. PROBLEMA GENERAL.....	17
1.1.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS	17
1.2. JUSTIFICACIÓN	18
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	19
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOSCA.....	19
1.4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.4.1. HIPÓTESIS GENERAL	20
1.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICOS	20

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES	21
2.1.1. INTERNACIONAL.....	21
2.1.2. NACIONAL.....	26
2.1.3. LOCAL	31
2.2. MARCO TEÓRICO.....	32
2.2.1. KAIZEN	32
2.2.2. KAIZEN EN LA ADMINISTRACIÓN.....	37



2.2.3. METODOLOGÍA 5S	37
2.2.4. PARTICULARIDADES DE LAS 5S	42
2.2.5. RESUMEN DE LAS 5S	63
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	64

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. UBICACIÓN GEGRÁFICA DEL ESTUDIO	66
3.2. PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO.....	66
3.3. PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO.....	67
3.3.1. TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	67
3.3.2. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	68
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO	71
3.4.1. POBLACIÓN.....	71
3.4.2. MUESTRA	71
3.5. DISEÑO ESTADÍSTICO.....	72
3.5.1. ALFA DE CRONBACH Y SU FIABILIDAD	72
3.6. PROCEDIMIENTOS	74
3.6.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....	74
3.6.2. ALCANCE DE INVESTIGACIÓN.....	74
3.6.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	75
3.7. VARIABLE	75
3.8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	75

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. ANÁLISIS DE LA CLASIFICACIÓN, ORDEN Y LIMPIEZA EN LA EMPRESA MAYORKA LOGISTICA S.R.L.....	76
4.2. ANÁLISIS DE LA ESTANDARIZACIÓN Y DISCIPLINA EN LA EMPRESA MAYORKA LOGISTICA S.R.L.....	101
4.3. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	123
4.3.1. HIPÓTESIS ESPECÍFICA N°1	123



4.3.2.HIPÓTESIS ESPECÍFICA N°2.....	124
4.3.3.HIPÓTESIS GENERAL.....	125
4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	125
V. CONCLUSIONES.....	129
VI. RECOMENDACIONES.....	130
VII. REFERENCIAS.....	132
ANEXOS.....	142
ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	142
ANEXO 2: CUESTIONARIO SOBRE LA METODOLOGÍA 5S.....	143
ANEXO 3: DATOS DEL CUESTIONARIO.....	145
ANEXO 4: FICHA DE OBSERVACIÓN SOBRE LA METODOLOGÍA 5S.....	146
ANEXO 5: RESULTADOS DE LAS FICHAS DE OBSERVACIÓN SOBRE LA METODOLOGÍA 5S.....	147
ANEXO 6: OBJETIVO ESPECÍFICO 3.....	148

Área : ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS ORGANIZACIONALES

Tema : METODOLOGÍA 5S JAPONESAS DE KAIZEN

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 03 de diciembre del 2021



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Las tres claves de la organización.	51
Figura 2.	Las tres claves de la organización.	51
Figura 3.	Datos del resumen de la clasificación.	82
Figura 4.	Resumen de la Clasificación.	83
Figura 5.	Datos del resumen de Clasificación.	90
Figura 6.	Resumen del Orden.	91
Figura 7.	Datos del resumen de Limpieza.	98
Figura 8.	Resumen de Limpieza.	98
Figura 9.	Datos del resumen de Estandarización.	108
Figura 10.	Resumen de la Estandarización.	108
Figura 11.	Datos del resumen de la Disciplina.	116
Figura 12.	Resumen de la Disciplina.	116
Figura 13.	Datos del resumen del análisis de la metodología 5s de kaizen.	120
Figura 14.	Resumen de la Metodología 5s de kaizen.	120
Figura 15.	Principales Proveedores de Mayorka Logística.	152
Figura 16.	Cartera de Clientes de Mayorka- Logística.	153
Figura 17.	Cartera de Productos de Mayorka – Logística.	153
Figura 18.	Estructura orgánica de Mayorka- Logística.	154
Figura 19.	Tarjetas Rojas.	157
Figura 20:	Control de limpieza.	160



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	kaizen es - kaizen no es.....	37
Tabla 2	Significado y Descripción de las 5S.	40
Tabla 3	Pautas para Organizar Artículos Necesarios.....	52
Tabla 4	Resumen de las 5S.	63
Tabla 5	Ficha técnica del cuestionario y la guía de observación de la Metodología 5s.	69
Tabla 6	Escala de medición de Likert de la encuesta de la Metodología 5s de Kaizen.	70
Tabla 7	Rangos de Valoración.	71
Tabla 8	Personal total de la empresa Mayorka Logística S.R.L.	71
Tabla 9	Personal seleccionado para el trabajo de investigación.	72
Tabla 10	Estadísticos de fiabilidad.	73
Tabla 11	El área de trabajo, separa los materiales innecesarios.	77
Tabla 12	Procesos internos establecidos para cada área, y estas permiten alcanzar metas.	78
Tabla 13	Clasificación de los materiales necesarios.	79
Tabla 14	El área de trabajo está libre de papeles o documentos que ya no se usan....	80
Tabla 15	En el área de trabajo, como es la recepción y el ingreso de los productos. .	81
Tabla 16	Resumen de la Clasificación.	82
Tabla 17	Ubicación de los materiales y herramientas para el desempeño de sus labores.	85
Tabla 18	Desplazamiento dentro del área del trabajo.	86
Tabla 19	Señalización establecida en su área de trabajo.	87
Tabla 20	Definición de las funciones de cada trabajador.	88
Tabla 21	Control del estado de las existencias.	89
Tabla 22	Resumen de Orden.	90
Tabla 23	Normas de seguridad y salud ocupacional en la empresa.....	92
Tabla 24	Identificación y eliminación diaria de materiales no utilizados.....	93
Tabla 25	Identificación de los elementos de limpieza.	94
Tabla 26	Localización de los materiales de limpieza.	95
Tabla 27	El compromiso y la participación de los trabajadores.	96
Tabla 28	Resumen de la Limpieza.	98



Tabla 29	Resumen del Objetivo 1.....	100
Tabla 30	Procedimientos o normas para la realización de su trabajo.	102
Tabla 31	Coordinación de los esfuerzos de los trabajadores a través de procedimientos y metas.....	103
Tabla 32	Los procesos internos, están estandarizados en base a las prácticas.....	104
Tabla 33	Identificación de necesidades en el área de trabajo.	105
Tabla 34	Promueve la empresa las actividades de capacitación interna o externa. ..	106
Tabla 35	Resumen de Estandarización.	107
Tabla 36	La práctica de la disciplina, permite realizar mejor su trabajo.	110
Tabla 37	Procedimientos indicados por su superior inmediato y/o documentos de gestión.	111
Tabla 38	Promueve la presentación de propuestas de mejora para la gestión de trabajo.	112
Tabla 39	Plan de limpieza para el mantenimiento de las áreas.....	113
Tabla 40	Plan para reciclar los desechos.	114
Tabla 41	Resumen de Disciplina.	115
Tabla 42	Resumen del Objetivo 2.....	118
Tabla 43	Análisis de la Metodología 5s de Kaizen de la empresa Mayorka Logística.	119
Tabla 44	Checklist.	163
Tabla 45	Cronograma.....	163
Tabla 46	Presupuesto.	164



ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

5S: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke.

SPPS: Statistical Package for the Social Sciences, paquete estadístico para las Ciencias Sociales.



RESUMEN

El trabajo de la investigación titulado “Análisis de la Metodología 5s Japonesas de kaizen para el mejoramiento continuo de la empresa Mayorka Logística S.R.L., Puno 2020”, esta investigación tiene como objetivo general Analizar la aplicación de las dimensiones de la Metodología 5S de Kaizen y lineamientos para su aplicación en la empresa Mayorka Logística S.R.L., Puno 2020 y como objetivos específicos: Analizar la aplicación de las dimensiones: clasificación, orden y limpieza de la Metodología 5S de Kaizen, en la empresa Mayorka Logística S.R.L. 2020, Analizar la aplicación de las dimensiones: estandarización y disciplina de la Metodología 5S de Kaizen, en la empresa Mayorka Logística S.R.L. 2020 y Proponer lineamientos orientados a la aplicación de la Metodología 5S de Kaizen en la empresa Mayorka Logística S.R.L 2020. En el cual el método de investigación es el deductivo bajo un enfoque cuantitativo enmarcado dentro del tipo de investigación descriptivo y el diseño es no experimental de tipo transeccional; se utilizó como técnica la encuesta y la observación, como instrumento el cuestionario y la ficha de observación .La población está conformada por 20 colaboradores y la muestra está conformada por 20 colaboradores, 10 de ellos están en el área de ventas y 10 están encargados del área de logística entre ellos almacén que tiene la empresa, a los cuales se aplicó un cuestionario, acorde al modelo de Palma (2019) y Montes (2017); cuyos componentes son: Clasificación, orden, limpieza, estandarización y disciplina, llegando a la siguiente conclusión: el 36% de los colaboradores de la empresa Mayorka Logística S.R.L. consideran que la aplicación de las dimensiones es regular, la información obtenida fue procesada con el SPSS Statistic 25, obteniéndose resultados expuestos más adelante, para validar el cuestionario se utilizó el método de fiabilidad Alfa de Cronbach, cuyo resultado fue de 0,835, lo que significa un grado bueno (coeficiente Alfa > 8).

Palabras Clave: Clasificación, disciplina, estandarización, limpieza, metodología 5S y orden.



ABSTRACT

The research work entitled "Analysis of the Japanese 5s Kaizen Methodology for the continuous improvement of the company Mayorka Logística SRL, Puno 2020", this research has the general objective of Analyzing the application of the dimensions of the Kaizen 5S Methodology and guidelines for its application in the company Mayorka Logística SRL, Puno 2020 and as specific objectives: Analyze the application of the dimensions: classification, order and cleanliness of the Kaizen 5S Methodology, in the company Mayorka Logística SRL 2020, Analyze the application of the dimensions: standardization and discipline of the Kaizen 5S Methodology, in the company Mayorka Logística S.R.L. 2020 and Propose guidelines aimed at the application of the Kaizen 5S Methodology in the company Mayorka Logística SRL 2020. In which the research method is deductive under a quantitative approach framed within the descriptive type of research and the design is non-experimental of transectional type; The survey and observation were used as a technique, the questionnaire and the observation sheet as an instrument. The population is made up of 20 collaborators and the sample is made up of 20 collaborators, 10 of them are in the sales area and 10 are in charge of the logistics area including warehouse that the company has, to which a questionnaire was applied, according to the model of Palma (2019) and Montes (2017); whose components are: Classification, order, cleaning, standardization and cleaning, reaching the following conclusion: 36% of the employees of the Mayorka Logística S.R.L. consider that the application of the dimensions is regular, the information obtained was processed with the SPSS Statistic 25, obtaining results presented later, to validate the questionnaire the Cronbach's alpha reliability method was used, whose result was 0.835, which means a good grade (Alpha coefficient > 8).

Keywords: Classification, discipline, standardization, cleanliness, 5S methodology and order.



CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

El ambiente empresarial está sujeto a competencias en el mercado, y a medida que su crecimiento es superior las empresas deben enfrentar nuevos retos por lo que deben ir mejorando en el transcurso del tiempo, a través de la aplicación de métodos de mejora continua, para poder superar sus debilidades y ser más competitivas en el entorno.

En las últimas décadas del siglo XX las empresas públicas y privadas experimentaron un proceso de cambios revolucionarios, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos. En este escenario es imprescindible desplegar nuevas técnicas y procedimientos de mejora para lograr una ventaja competitiva sostenida en el tiempo.

La metodología 5'S es una concepción ligada hacia la calidad total que se originó en el Japón bajo la orientación de E. Deming hace más de 40 años y que está incluida dentro de lo que se conoce como mejora continua. Su principal objetivo es eliminar los obstáculos que impiden un trabajo eficiente, así como mejorar la higiene y seguridad en los puestos y líneas de trabajo en los procesos productivos.

La metodología de las 5S, debido a su sencillez en la implementación y la obtención de grandes resultados se ha extendido en muchas empresas en todo el mundo, y el Perú no debe ser la excepción ya que en el entorno actual se necesitan de métodos prácticos que permitan incrementar la productividad de las empresas peruanas las cuales son, en su mayoría, microempresas con bajos niveles de productividad sectorial.



Las 5s son una herramienta que genera impacto tanto en las empresas como en las personas que las desarrollan, se centran en potenciar el aprendizaje de las personas que trabajan en las organizaciones gracias a su simplicidad y agilidad por aprender con ellas.

Las 5s son una herramienta que no requiere de grandes inversiones, altos cargos, ni de complicados conocimientos.

De este modo, no se excluye a nadie, ofreciendo a todas las personas y organizaciones, la posibilidad y oportunidad de beneficiarse y crecer con ellas. Cualquier oficina, industria, centro público, empresa de servicios u hogar son idóneos para aplicar las 5S. Por lo tanto:

En el primer capítulo: se expresa la introducción de la investigación denominada Análisis de la Metodología 5S japonesas de Kaizen para el Mejoramiento Continuo de la Empresa Mayorka Logística S.R.L. Puno Periodo 2020, así como también la problemática.

En el segundo capítulo: se hace mención a la revisión de la literatura donde se muestra diferentes conceptualizaciones, componentes, herramientas, que sirven de sustento para contrastar las hipótesis planteadas.

En el tercer capítulo: se menciona la metodología aplicada en la investigación.

En el cuarto capítulo: se da lugar a la exposición y análisis de los datos obtenidos durante la investigación.

Finalmente, en el capítulo V, se hace referencia a las conclusiones y recomendaciones en base a los resultados obtenidos.



1.1.PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

En los últimos años el mundo ha entrado en un proceso de rápida transformación. Para Ordóñez (2007) los cambios en los sistemas tecnológicos, políticos y económicos, nos llevan a entender que las empresas requieran de nuevos mecanismos que les permitan ser más eficientes y eficaces que emprenden grandes búsquedas de herramientas que permitan mejorar el desarrollo de sus actividades, todo ello en respuesta a los continuos cambios que se producen en su entorno. (p. 197).

Debido a estos cambios sorprendentes que ha ocurrido en el mundo en los últimos tiempos, las empresas y las personas se ven inmersas en un entorno que es cada día más competitivo, en el cual dicha competencia ha conllevado a las organizaciones a desarrollar habilidades necesarias para poder hacer frente y parte de dichos cambios.

El Perú no está al margen de estos cambios, empresas nacionales y transnacionales han ingresado al país en las últimas décadas, con políticas, procedimientos y culturas de trabajo, todas estas orientadas a maximizar la productividad y reducir significativamente sus costos, lo que ha transformado a la industria peruana en un ente más dinámico y competitivo.

Debido a la mayor competencia, los microempresarios se ven en la necesidad de innovar para incrementar su competitividad a través de estrategias y herramientas de gestión de calidad que no sólo mejore la calidad del producto o servicio, sino también la eficiencia del personal, para lograr un ambiente laboral agradable y mejore la calidad de vida de los empleados, como puede ser la metodología 5S que es un conjunto de principios de comportamiento destinados a establecer o mantener las mejoras en cualquier organización.



Según Reyes et al., (2017) la metodología 5S de kaizen es una herramienta, implantada inicialmente en las industrias japonesas, gracias al impacto y cambio que generan tanto en las empresas como en las personas que la desarrollan; se centran en potenciar el aprendizaje de las personas que trabajan en las organizaciones gracias a su simplicidad y agilidad por realizar pequeños cambios y mejoras con el fin de experimentar y aprender (p. 8). Según Harrington (2013) la metodología llamada 5S, son las iniciales de cinco palabras japonés Seiri (Clasificar), Seiton (Orden), Seiso (Limpieza), Seiketsu (Estandarizar) y Shitsuke (Disciplina). Los países desarrollados crearon importantes modelos de gestión a seguir, como la Metodología 5S, demostraron la incidencia positiva que tiene en el trabajador, de laborar en espacios adecuados a través de esta metodología 5S, ya que la aplicación de ésta permite contar con instalaciones limpias, ordenadas, agradables, ahorrar tiempo y costos, evitar desperdicios, dar una buena imagen, prevenir la contaminación del ambiente, y las enfermedades, así como mejorar el ánimo de los trabajadores y reducir los accidentes de trabajo.

La empresa Mayorka Logística S.R.L. es una distribuidora de capitales peruanos que fue creada hace tres años y se encuentra ubicada en la ciudad de Puno, el giro de negocio de la empresa es la comercialización de productos de consumo masivo al por mayor (embutidos san Fernando, carne de pollo, bebidas Socosani, productos de limpieza, papeles, alimentos, confitería entre otros) y la distribución de los mismos, teniendo como zonas de cobertura toda la ciudad de Puno y algunos distritos.

En la empresa Mayorka Logística S.R.L. al observar detalladamente las actividades realizadas en las distintas áreas, se considera uno de los problemas que tiene la empresa, es la falta de planificación, limpieza y organización, por tal motivo se ve la carencia de motivación y satisfacción de los colaboradores, no se realiza adecuadamente debido a que hay problemas de orden y limpieza, acumulaciones de documentos



innecesarios, desperdicio de tiempo en la búsqueda de un documento debido a la no identificación de los mismos y a su mala ubicación.

Además, otro de los problemas que presenta la Empresa Mayorka Logística S.R.L. es: los productos que ofrece no están clasificados y organizados, en un lugar específico donde se puedan identificar con mayor rapidez. Por otro lado, los trabajadores suelen hacer la limpieza solo a las partes visibles del ambiente.

La empresa debe mejorar en cuanto a la metodología 5S para generar satisfacción en los propios trabajadores, los cuales lograrán un desempeño superior ofreciendo un mejor servicio de calidad a los clientes; por lo tanto, el crecimiento competente de la empresa, además inspirar el entusiasmo de los empleados creando en ellos una ética de automotivación. Así, se trata de asegurar que la gente sepa cómo hacer bien lo básico para así concentrarse en la mejora de la organización.

Por lo tanto, la presente investigación se realizará, con la finalidad de proponer una mejora continua de la metodología de las 5S, la cual hace referencia a la clasificación o selección, orden, limpieza, estandarización y disciplina en la que se aplica una serie de procesos, con el fin de mejorar la organización, imagen del negocio, la seguridad de los trabajadores y aumentar la productividad del negocio.

1.1.1. Problema general

PG: ¿Cómo es la aplicación de las dimensiones de la Metodología 5S y cómo pueden ser implementadas en la empresa Mayorka Logística S.R.L. 2020?

1.1.2. Problemas específicos

PE1: ¿Cómo es la aplicación de las dimensiones: clasificación, orden y limpieza de la Metodología 5S de Kaizen en la empresa Mayorka Logística S.R.L.2020?



PE2: ¿Cómo es la aplicación de las dimensiones: estandarización y disciplina de la Metodología 5S de Kaizen en la empresa Mayorka Logística S.R.L.2020?

PE3: ¿Cómo se puede implementar la Metodología 5S de Kaizen en la empresa Mayorka Logística S.R.L.2020?

1.2. JUSTIFICACIÓN

En el trabajo de investigación se analiza la aplicación de las dimensiones de la Metodología 5S de Kaizen y lineamientos para su aplicación en la empresa Mayorka Logística S.R.L., Puno 2020. En donde se describe al Kaizen como un “sistema desarrollado para la mejora continua, por ende, se toma más énfasis en la herramienta de la metodología 5´S, las cuales están fuertemente relacionadas con actividades de calidad, productividad, innovación, competitividad, y satisfacción al cliente, aspectos que buscan desarrollar la empresa y posicionamiento en el mercado”. (Bonilla, 2012, p.32).

Debido a la mayor competencia, los microempresarios se ven en la necesidad de innovar para incrementar su competitividad a través de estrategias y herramientas de gestión de calidad que no sólo mejore la calidad del producto o servicio, sino también la eficiencia del personal, para lograr un ambiente laboral agradable y mejore la calidad de vida de los empleados, como puede ser la metodología 5S que es un conjunto de principios de comportamiento destinados a establecer o mantener las mejoras en cualquier organización.

También la presente investigación busca analizar las bases teóricas de la metodología 5S, con sus respectivas dimensiones de teorías.

La presente metodología 5s según Aburto (1998) citado en Orizano et al.,(2019) se dice que “muestra mejoría en cuanto a la organización, orden, limpieza, mantenimiento de actividades y disciplina, y como consecuencia se reducirán tiempos de procesos,



costos, dar una buena imagen y generara un ambiente de trabajo amigable” (p. 26). En conclusión, la metodología 5S es una herramienta útil, que contribuirá en la mejora continua de la empresa Mayorka Logística S.R.L.

Además, la presente investigación contribuirá con el enriquecimiento de la literatura científica sobre este nuevo concepto, sobre todo al aplicarse a una nueva población.

Por otra parte, será de utilidad porque los resultados de la investigación; podrán ser usados como material de referencia para posteriores investigaciones relacionadas al tema de Metodología 5s para la mejora continua de las empresas aplicadas a privadas o públicas, asimismo se realizará esta investigación con el objetivo de obtener el título profesional de administración.

1.3.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General

OG: Analizar la aplicación de las dimensiones de la Metodología 5S de Kaizen y lineamientos para su aplicación en la empresa Mayorka Logística S.R.L. Puno 2020.

1.3.2. Objetivos Específicos

OE1: Analizar la aplicación de las dimensiones: clasificación, orden y limpieza de la Metodología 5S de Kaizen, en la empresa Mayorka Logística S.R.L. 2020.

OE2: Analizar la aplicación de las dimensiones: estandarización y disciplina de la Metodología 5S de Kaizen, en la empresa Mayorka Logística S.R.L.2020.

OE3: Proponer lineamientos orientados a la aplicación de la Metodología 5S de Kaizen en la empresa Mayorka Logística S.R.L 2020.



1.4.HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Hipótesis General

HG: La aplicación de cada una de las dimensiones de la Metodología 5S de Kaizen en la empresa Mayorka Logística S.R.L. es regular.

1.4.2. Hipótesis Específicos

HE1: La aplicación de las dimensiones: clasificación, orden y limpieza de la Metodología 5S de Kaizen, en la empresa Mayorka Logística S.R.L. es regular.

HE2: La aplicación de las dimensiones: estandarización y disciplina de la Metodología 5S de Kaizen, en la empresa Mayorka Logística S.R.L. es regular.



CAPITULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

En este capítulo se aborda la literatura de la metodología 5s, directamente relacionados al ámbito de la investigación, donde comprende los antecedentes internacionales, nacionales y locales. También se muestra el marco teórico, donde se sustenta teóricamente el presente estudio y se muestra el marco conceptual.

2.1. ANTECEDENTES

Los antecedentes de la investigación se refieren a la revisión de trabajos previos sobre el tema de estudio, realizados en instituciones de educación superior. A continuación, se muestran el conjunto de estudios realizados sobre el tema Metodología 5s, desde Internacional, Nacional y Local.

2.1.1. INTERNACIONAL

López (2019) en su artículo científico “Implementación de la Metodología 5s en un Almacén de Refacciones”. Universidad Tecnológica de León. Tuvo como objetivo implementar la metodología 5S en el almacén de refacciones para mejorar las condiciones de trabajo que permitan la ejecución de labores de forma organizada, ordenada y limpia. Los resultados fueron satisfactorios, ya que se logró un 93 % de efectividad de la metodología.

Concluye:

Después de la implementación de la metodología de las 5S en el área de almacén de refacciones, se obtuvo un gran cambio en la forma de trabajar. Se logró incrementar progresivamente el desempeño y la eficiencia del personal gracias a la responsabilidad y compromiso de todo el equipo, y se redujo el tiempo de búsqueda del material.



Finalmente, un resultado significativo del 93 % en comparación con la prueba inicial (48 %). Así se demostró que si es posible generar cultura organizacional a pesar de la resistencia al cambio de algunos empleados.

Orizano, Villanueva y Tiburcio (2019) en su artículo científico “Instauración de la Metodología 5s en una Microempresa Agroindustrial”. Red Universitaria Internacional de Ingeniería Agroindustrial. Tuvo como objetivo instaurar la metodología 5S en la agroindustria GARBO E.I.R.L. Los resultados mostraron mejoría en cuanto a la organización, orden, limpieza, mantenimiento de actividades y disciplina, y como consecuencia se redujeron tiempos de procesos, costos y generó un ambiente de trabajo amigable.

Concluye:

La metodología 5S, es una herramienta útil y económica que puede ser utilizado por las micro y pequeñas empresas, debido a que su costo de instauración fue económico y los resultados obtenidos fueron satisfactorios porque se evidenció mediante análisis situacionales el progreso y mejora del desempeño laboral, mejoras de armonía laboral.

Flores (2018) en su artículo científico “Mejora Continua: Implementación de las 5s en una Microempresa”. Universidad Autónoma de Baja California. Tuvo como objetivo implementar las 5S en el área de producción. Los resultados ilustran que la microempresa logro ahorro en los costos de operación, una eficaz gestión de los recursos, mejora en el clima laboral debido al aumento de motivación de los colaboradores.

Concluye:

Se logró implementar la metodología 5S y contribuir a la mejora continua en el área de producción de la micro empresa artesanal. La microempresa tuvo beneficios:



Disminución de “tiempo muerto” en la búsqueda de artículos, materias primas, herramientas, entre otros, ya que ahora se encuentran ordenados los colaboradores tienen las herramientas adecuadas para que desarrollen mejor sus actividades y disminución de la reparación de mercancías, ya que al estar ordenados no se generan accidentes, (tropiezos, quebraduras, manchas) y se evita retrabajo.

Sierra (2017) en su artículo científico “Metodología dinámica para la implementación de 5’s en el área de producción de las organizaciones” Universidad Pontificia Bolivariana Medellín, Colombia. Tuvo como Objetivo, implementación de la metodología 5’s (Seiri: Clasificación), (Seiton: Orden), (Seiso: Limpieza), (Seiketsu: Estandarización), (Shitsuke: disciplina) para el área de producción en las organizaciones.

Concluye:

La primera “S” garantiza que la organización elimine todo lo que no necesita, la segunda “S” organiza todos los elementos que se clasificaron y le asigna un lugar a cada cosa, la tercera “S” propone un plan de limpieza e inspección que permita realizar correcciones preventivas y correctivas a los equipos y herramientas y a todos los lugares de la planta, la cuarta “S” crea conciencia y garantiza que la organización marche siempre igual; y la quinta “S” se encarga de continuar con el cumplimiento y buen desarrollo de la herramienta, bajo el criterio de disciplina, enfocada a una calidad total.

Martinez (2017) en su artículo científico “Metodología de la aplicación 5’s” del Instituto Tecnológico de Iguala – Taxco. Tuvo como objetivo conocer y comprender la importancia de la filosofía y principios de la metodología de las 5’S como una actividad de mejora continua. Los resultados muestran reducción del 40% de sus costos de Mantenimiento. Reducción del 70% del número de accidentes. Crecimiento del 10% de la fiabilidad del equipo.



Concluye:

Luego de la implementación de la metodología 5S en el área de servicio y taller ya que son las áreas más desorganizadas se logró alcanzar un ambiente laboral con mayor eficiencia, seguro para todos, así como más confortable. Logrando así mayor espacio y organización de materiales, ordenes, herramientas.

Reyes et al., (2017) en su artículo científico “La metodología 5s como estrategia para la mejora continua en industrias del ecuador y su impacto en la seguridad y salud laboral”. Tuvo como objetivo identificar el impacto de la aplicación de la metodología 5S sobre la gestión de seguridad y salud laboral en las industrias ecuatorianas. Los resultados muestran la implementación efectiva de la metodología 5S y su impacto positivo en el desarrollo de iniciativas de seguridad laboral.

Concluye:

Se logró un mejor ambiente laboral, seguro y productivo con la implementación de las metodologías japonesas 5S. La Metodología 5S es recomendada por su contribución sobre la gestión de seguridad y salud laboral en las industrias ecuatorianas, al encontrarse orientada en lograr para los trabajadores un mejor ambiente de trabajo más seguro y productivo.

Lamprea (2015) en su artículo científico “Impacto de las 5s en la productividad, calidad, clima organizacional y seguridad industrial en la empresa caucho metalltda” de la Universidad el Bosque de Chile. Tuvo como objetivo evaluar si la metodología de las 5S puede ser considerada como una herramienta eficaz de mejora para las empresas manufactureras. Los resultados muestran la existencia de una relación positiva entre los factores de estudio y la aplicación de la metodología 5S, ya que se evidenció un aumento



de la productividad y de calidad basado en las medidas de rendimiento, así como una mejora del clima organizacional.

Concluye

El clima organizacional dentro del taller se lograron mejoras en: medio ambiente condiciones (48,6%), comunicación (26,6%), estructura (53,9%), motivación (29,5%), cooperación (30,9%), sentido de pertenencia (36,1%), relaciones laborales (19,8%) y liderazgo (24,35%). Confirmando la revisión de la literatura, que menciona los efectos positivos de la metodología 5S tiene sobre calidad, productividad, seguridad industrial y clima organizacional de cualquier empresa.

Ciurliza (2019) en su tesis “Plan de mejora basado en la metodología 5s para comercial María Fernanda” Universidad De Guayaquil. Tuvo como Objetivo, Diseñar un plan de mejora basado en la metodología 5S con el fin de mantener el orden en el almacén del comercial “María Fernanda”.

Concluye:

Se aplicó la metodología 5S en las áreas de almacén y bodega para disminuir la pérdida de tiempo en búsqueda de materiales, desorden, presencia de suciedad con la finalidad de brindar solución a los inconvenientes. Se diseñó un programa de capacitación referente a la metodología de 5s para el personal, en el cual se evidenciará que el personal está totalmente capacitado para aplicar la metodología 5s. Se concluye que es necesario cumplir el procedimiento de limpieza y desinfección en las áreas de almacén y bodega en el cual se establecieron lineamientos de forma estructural.

Tanto, López (2019), Orizano (2019) y Sierra (2017) hacen referencia a la aplicación de la metodología 5s, es una herramienta útil que contribuye a la mejora continua y puede ser utilizado por las micro y pequeñas empresas. Donde la primera “S”



garantiza que la organización elimine todo lo que no necesita, la segunda “S” organiza todos los elementos que se clasificaron y le asigna un lugar a cada cosa, la tercera “S” propone un plan de limpieza e inspección que permita realizar correcciones preventivas y correctivas a los equipos y herramientas, la cuarta “S” crea conciencia y garantiza que la organización marche siempre igual; y finalmente, la quinta “S” se encarga de continuar con el cumplimiento y buen desarrollo de la herramienta, bajo el criterio de disciplina, enfocada a una calidad total.

Por otro lado, Lamprea (2015) y Ciurliza (2019) hacen referencia a la aplicación de la metodología 5s donde se evidenció un aumento de la productividad y de calidad basado en las medidas de rendimiento, así como una mejora del clima organizacional. También se consiguió mediante la aplicación de la metodología 5S, reducir tiempo relacionado a retrasos en procedimientos de trabajo mediante el desecho de objetos innecesarios, los elementos que no tenían uso alguno obstruían el paso al personal.

2.1.2. NACIONAL

Sing (2019) en su tesis “Gestión de calidad del desempeño laboral mediante la aplicación de la metodología de las 5s en la unidad funcional de dispositivos médicos de la dirección general de medicamentos, insumos y drogas - DIGEMID.” Universidad Católica de Santa María, Arequipa. Tuvo como Objetivo, revisar la información sobre gestión de control de calidad para lograr la mejora continua en la DIGEMID aplicando la metodología 5S en el entorno laboral, y de esta forma alcanzar resultados a corto plazo en su sistema de control y evaluación de documentos, así como implementar una cultura de mejoramiento continuo a mediano y largo plazo, obteniendo un área limpia, ordenada y con un grato ambiente de trabajo.

Concluye



Implementando la metodología de las 5S en la Unidad Funcional de Dispositivos Médicos de la DIGEMID, se alcanzarían resultados a corto plazo en el sistema de control y evaluación de documentos, asimismo, implementaríamos una cultura de mejora continua a mediano plazo y largo plazo conservando la limpieza, el orden y un buen ambiente de trabajo. Las instituciones públicas que aplican la metodología de las 5S se convierten en entidades competitivas en términos de servicio al cliente. Además, mejora las condiciones de organización, orden y limpieza en el área de trabajo, como consecuencia, el clima laboral, la motivación del personal, la eficiencia y la productividad.

Palma (2019) en su tesis “Propuesta de implementación de la metodología 5s en el área funcional de conservación de bienes muebles de la dirección desconcentrada de cultura de cusco, 2017” Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Tuvo como Objetivo, Proponer la implementación de la Metodología 5 S en el Área Funcional de Conservación de Bienes Muebles de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco
Concluye:

La propuesta de implementación de la metodología 5S incorporo cada una de sus dimensiones: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke. En dicha Área consideran que el orden, la limpieza, la selección, las normas, disciplina y el control son importantes para su trabajo. Los trabajadores señalan que el orden, limpieza, la selección facilitan el trabajo que realizan y conducirán a un buen producto.

Fernández (2018) en su tesis “Propuesta de aplicación de la Metodología de las 5s, en la bodeguita Mi Jesús - cp Casagrande distrito de la arena” Universidad Nacional de Piura. Tuvo como Objetivo, Proponer la aplicación de la metodología de las 5S, con la finalidad de mejorar la productividad del negocio



Concluye:

Del análisis de la situación actual de la Bodeguita Mi Jesús, se identificó que hay artículos innecesarios que deben ser eliminados del entorno de trabajo como cartones, bolsas, productos vencidos, objetos deteriorados, entre otros; es por ello que el 75% de los trabajadores están totalmente de acuerdo que aplique esta fase de selección para mejorar la imagen del negocio. Los productos no están clasificados en un orden establecido, lo cual implica que el trabajador no logre identificarlos con rapidez; es por ello que el 100% de los trabajadores están totalmente de acuerdo que se utilicen recursos de marcaciones y ubicación para establecer un orden específico y se logre mejorar el entorno laboral. La limpieza se realiza dos veces al día, no tienen establecidos fechas para llevar a cabo la limpieza, a los trabajadores no se les ha asignado responsabilidades, es por ello, que el 75% de los trabajadores están totalmente de acuerdo con que se realice a diario procedimientos de inspección y se les asigne responsabilidades en relación a la limpieza. En la bodeguita Mi Jesús no existe normas de selección, orden y limpieza, no tienen señalizaciones en el ambiente de trabajo, los espacios son muy estrechos. En el entorno laboral no tienen conocimiento de que es una auditoría, los trabajadores no suelen recibir capacitaciones.

Philipps (2017) en su tesis “Análisis y propuesta de mejora de procesos aplicando mejora continua, técnica SMED, y 5s, en una empresa de confecciones” Pontificia Universidad Católica del Perú – Lima. Tuvo como Objetivo, Aplicación de las 5 S en los ambientes de trabajo, así como en la cultura organizacional de la empresa.

Concluye:

Con la implementación de las propuestas de mejora, se aumenta la producción en 140 polos al mes, el doble de la cantidad de productos actual. Se reduce el tiempo unitario



de fabricación en 15%, lo cual aumenta la productividad. Es necesario que la empresa cuente con un sistema estandarizado de trabajo, con procedimientos claros, orden y limpieza en los lugares de operación y con un adecuado ambiente laboral. La participación del recurso humano dentro de la fabricación de productos es una pieza fundamental para la optimización de procesos, lo que permite aumentar la participación de la empresa en el mercado y captar mayor número de clientes.

Loayza (2017) en su tesis “Implementación de la metodología 5s para reducir los tiempos en la ubicación de documentos en el área de aseguramiento y control de la calidad de una entidad bancaria”. Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Lima. Tuvo como objetivo Implementar la Metodología 5S permitirá reducir los tiempos en la ubicación de documentos en el área de Aseguramiento y Control de la Calidad de una entidad bancaria.

Concluye:

La implementación de la metodología fue un éxito, esto se debe al compromiso de cada uno de los participantes. Con la aplicación de la Metodología 5S, se logró reducir los tiempos de búsqueda de documentación hasta un 99%, en los casos más críticos y un 85% en los casos menos críticos; ello debido a que se dio prioridad de ubicación a los documentos con mayor importancia y utilidad. Se evidenció que el clima laboral mejoró notablemente, ya que las condiciones de trabajo son otras, ya no existe ese rechazo a la actividad de buscar documentos; esto se debe a que mejoró el control de la documentación y las condiciones de limpieza y archivamiento en los ambientes.

Pasos (2017) en su tesis “Propuesta de implementación de las 5s para la mejora del ambiente en la planta de procesamiento de la empresa Fitzcarrald”. Universidad Nacional Agraria La Molina – Lima. Tuvo como objetivo elaborar una propuesta de



mejora del ambiente de trabajo utilizando la metodología japonesa de las 5S en la planta de procesamiento primario de hortalizas de la empresa Fitzcarrald S.A.C.

Concluye:

La correcta ejecución del Manual de Implementación 5S ayudará a obtener un aumento en la productividad debido a la reducción de pérdidas de tiempo por búsqueda de herramientas y/o materiales, disminución de desperdicios generados durante el proceso de hortalizas, mejorando el orden en la estación de trabajo, disminuyendo la probabilidad de accidentes laborales y optimizando los espacios en la planta de proceso.

Montes (2017) en su tesis “Implementación de la Metodología 5s de kaizen para mejorar la productividad en las Áreas de logística y ventas de Farm Import S.A. en la ciudad de Trujillo 2017”. Universidad Privada Antenor Orrego. Tuvo como objetivo determinar si la implementación de la metodología 5s de kaizen contribuirá a mejorar la productividad en las Áreas de logística y ventas de Farm Import S.A.

Concluye:

Que la aplicación de la metodología 5s de kaizen mejoro en la productividad en un 40% con la eliminación del desperdicio en tiempo, esfuerzos desaprovechados. Elevando la calidad de servicio, productos, desarrollo de los colaboradores, reduciendo costos de diseño, inventario y distribución y generando clientes más satisfechos.

Tanto Palma (2019), Fernández (2018) y Loayza (2017) hacen referencia a la propuesta de implementación de la metodología 5S donde incorporaron cada una de sus dimensiones: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke. Consideran que son importantes para su trabajo. Los trabajadores señalan que el orden, limpieza, la selección facilitan el trabajo que realizan y conducirán a un buen producto.



2.1.3. LOCAL

Escobar (2017) en su tesis “Análisis del sistema kaizen como herramienta para el mejoramiento continuo en la empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L. Arequipa – 2017”. Tuvo como objetivo analizar el sistema Kaizen como herramienta para lograr el mejoramiento continuo en la empresa; analizar los fundamentos de la filosofía Kaizen respecto a su aplicabilidad; identificar las herramientas que permiten lograr el mejoramiento continuo en la empresa.

Concluye:

La aplicación del sistema Kaizen como herramienta para lograr el mejoramiento continuo, exige involucrar a todos por igual, la participación de éstos permite organizar los lugares de trabajo con el propósito de mantenerlos funcionales, limpios, ordenados, agradables y seguros, de acuerdo a los resultados existe un desconocimiento de los fundamentos teóricos que sostienen la filosofía del sistema Kaizen; sin embargo se observa que los colaboradores están de acuerdo con su lugar de trabajo, el mismo que es confortable y acogedor, manifiestan también que existe responsabilidad, compromiso y orden en el trabajo realizado.

Hilasaca (2017) en su tesis “Análisis de las herramientas del Lean Manufacturing y la productividad en la Empresa Trading Quality S.R.L. de la ciudad de Juliaca periodo 2016” Tuvo como objetivo Analizar que herramientas del Lean Manufacturing emplea en su productividad la empresa Trading Quality S.R.L. de la ciudad de Juliaca periodo 2016.

Concluye:

Se concluye que un 67,95% percibe no tener orden y limpieza en su puesto de trabajo, en oposición a un 19,12 que refiere tener un puesto de trabajo agradable.



Tanto Escobar (2017) e Hilasaca (2017) hacen referencia a la metodología 5s que de acuerdo a los resultados obtenidos existe un desconocimiento de los fundamentos teóricos que sostienen la filosofía del sistema Kaizen. Por otro lado, un 67,95% percibe no tener orden y limpieza en su puesto de trabajo, en oposición a un 19,12 que refiere tener un puesto de trabajo agradable. Los resultados a nivel local fueron distintos a los resultados de nivel internacional y nacional.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. KAIZEN

Definición

La esencia de kaizen es sencilla y directa: “kaizen significa mejoramiento progresivo que involucra a todos, incluyendo a gerentes como a trabajadores. Mejoramiento continuo, pero todos los días, a cada momento, realizado por todos los empleados de la organización, en cualquier lugar de la empresa”. (Masaaki, 2001, p. 29).

También, para los autores Atehortua & Restrepo (2010) sostienen que “el kaizen es un programa de mejoramiento continuo basado en el trabajo en equipo y la utilización de las habilidades y conocimientos del personal involucrado” (p. 60).

Por otro lado el autor Chirinos et al. (2010) señalan que “el Kaizen proporciona a las organizaciones empresariales una filosofía y estructura que les estimula a establecer en forma continua estándares de calidad y a lograr metas en función de la satisfacción del cliente, ventas y utilidades” (p. 119). De acuerdo con Barraza & Dávila (2011) al kaizen lo definen como “una serie de prácticas, las cuales se establecen para conducir un cambio en la organización”(p. 3).



Yenque et al., (2014) manifiestan que “el kaizen son progresos pequeños, sucesivos, gracias a la confianza de su gente, a la paciencia y a la educación destinados a colocar a la calidad en primer lugar, a fin de poder satisfacer al cliente” (p. 62).

Por otro lado, para (Lefcovich, 2007) citado en Oropeza (2014) sostiene que “la mejora continua es no sólo necesaria, sino además una obligación permanente del ser humano para consigo mismo y la sociedad” (p. 2).

El autor Giugni (2011) considera que “la mejora continua es una estrategia de la gestión empresarial que consiste en desarrollar mecanismos sistemáticos para mejorar el desempeño de los procesos y como consecuencia, elevando el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos y de otras partes interesadas (stakeholders)” (p. 22).

La satisfacción de un cliente o parte interesada se puede expresar de la siguiente manera:

“SATISFACCION = CALIDAD PERCIBIDA /EXPECTATIVA”

La satisfacción debe entenderse como la relación entre la calidad del servicio o producto, percibida por el cliente y las expectativas del cliente, así la mejora continua debe basarse en la medición de los procesos y de sus resultados.

Mejora continua es “una herramienta muy útil para las empresas que desean mejorar sus servicios, productos o procesos lo que les va a permitir permanecer en el mercado, crecer y ser competitivos. Su aplicación es muy útil y fácil e involucra a todos los niveles de la organización” (Villavicencio, 2017, p. 51).

La mejora continua se fundamenta en una cultura organizacional solida de profundos valores, donde el primordial es el enfoque al cliente, es también vital contar con un liderazgo de alta dirección que apoye y reconozca las iniciativas del personal. El



mejoramiento se divide también en kaizen e innovación, kaizen significa mejoras pequeñas realizadas en el statu quo como resultado de los esfuerzos progresivos (Bonilla & Diaz, 2010, p. 37).

Tanto Masaaki (2001), Atehortua & Restrepo (2010) y Villavicencio (2017) consideran al kaizen como el mejoramiento progresivo, pero todos los días, a cada momento, realizado por todos los empleados de la organización, en cualquier lugar de la empresa, mejoramiento continuo basado en el trabajo en equipo y la utilización de las habilidades y conocimientos del personal involucrado. Mejoramiento continuo para las empresas que desean mejorar sus servicios, productos o procesos lo que les va a permitir permanecer en el mercado, crecer y ser competitivos.

Para la presente tesis se considera la definición de dichos autores, ya que el kaizen es mejoramiento progresivo, día a día, en todos los aspectos en la organización ya sea trabajo en equipo, mejorar sus servicios, productos o procesos lo que les va a permitir estar en el mercado, crecer y ser más competitivos.

a. Características del Kaizen

Kaizen es como una sombrilla que cubre las prácticas administrativas japonesas por medio del mejoramiento continuo. Esas prácticas administrativas son por lo general aquellas que proporcionan mejor calidad, orientadas al cliente interno (trabajadores dentro de la organización), así como el externo (clientes finales), tratando siempre que se alcance una buena disciplina en el lugar de trabajo.

Cuando se indica el término, involucrar a todos se refiere a cada uno dentro de la jerarquía administrativa, desde el gerente general, encargados de cada área y hasta el último empleado.



- La capacitación y la motivación continuas deben estar presentes, para alcanzar el mejoramiento de cada uno de los participantes dentro del proyecto Kaizen.
- Aporta grandes beneficios, desarrolla credibilidad, creatividad en las personas, y los hace capaces de lograr los objetivos.
- Se logra reducir la centralización, pues propicia la delegación de responsabilidad. Además, la aportación de ideas, e identificación de problemas favorece el oír y produce una buena retroalimentación.
- Integra una mayor disciplina en el lugar de trabajo, de manera que la práctica constante sea practicada dentro de la misma.

b. Principios del Kaizen

Se basa en que el mejoramiento continuo debe lograr ser una forma de vida, y para poder alcanzarlo se establecen los siguientes principios básicos:

- a. Satisfacción incesante del cliente
- b. Trabajo en equipo
- c. Predicar con el ejemplo
- d. Reconocer abiertamente los problemas
- e. Desarrollar la autodisciplina

Este es un elemento muy importante para cada uno de los miembros de una organización Kaizen, puesto que la autodisciplina permite que el ser humano se adapte a las situaciones que se presentan en la vida diaria y halle bienestar y comodidad. (Bonilla & Diaz, 2010 p.26).

c. Ventajas del Kaizen



Su pensamiento también está orientado hacia el logro de mejoras pequeñas pero significativas, por tanto, se esperan cambios pequeños pero continuos, su utilidad también puede ser proyectada así:

a. Para la empresa

- Orienta a los trabajadores a dar lo mejor de sí para alcanzar las metas de la empresa.
- Trabaja en mejorar la calidad del producto que vende.
- Aumenta la productividad de las personas.
- Concientiza al personal en hacer un mejor uso de los recursos.

b. Para los clientes

- Mejora la calidad, tomando en cuenta las necesidades del cliente.
- Mejora el servicio al cliente.
- Diseños más innovadores, lo que le da mayor satisfacción al cliente.

c. Para los empleados

- Involucrarse más en su puesto de trabajo.
- Mejorar las relaciones de trabajo con sus compañeros.
- Obtener una mayor satisfacción en el trabajo.
- Trasladar lo que aprende, a otras áreas de su vida.

d. Para la familia

- Mejores relaciones familiares.
- Mayor calidad de vida.
- Mayor orden y limpieza en el hogar.

e. Para los jefes

- Los colaboradores aprenden a trabajar en equipo.
- Los jefes aprenden a delegar funciones.



- Los jefes pueden dedicarse a nuevos proyectos y metas.

Tabla 1

kaizen es - kaizen no es.

KAIZEN ES	KAIZEN NO ES
Mejora continua	Solo un programa
Trabajar de manera más inteligente	Trabajo duro
Creatividad antes del capital	Algo que presupuestar
Trabajo seguro	Productividad antes de la seguridad
Enfocado a toda la empresa	Enfocado solo a la manufactura
Hecho a través de equipos	Un trabajo individual
Aprovecha el capital intelectual	Eliminando trabajo y oportunidades

FUENTE: kaizen institute.

Kaizen es un sistema desarrollado para la mejora continua, además se aborda las herramientas de la metodología 5'S, la cual está fuertemente relacionado con actividades de calidad, productividad, innovación, competitividad, y satisfacción al cliente, aspectos que buscan desarrollar la empresa y posicionamiento en el mercado (Bonilla & Diaz, 2010).

2.2.2. KAIZEN EN LA ADMINISTRACIÓN

El Kaizen en administración es una metodología planeada, sistemática y organizada que tiene como objetivo lograr un cambio de las prácticas existentes que lleve a un aumento en el rendimiento empresarial. Esta práctica parte del principio de que el tiempo es el mejor indicador de competitividad, aparte de reconocer y eliminar los desperdicios existentes en la empresa, bien sea en procesos productivos, productos nuevos, manutención de máquinas o procesos administrativos. (Masaaki, 2001 p. 42).

2.2.3. METODOLOGÍA 5S

Definición de las 5S



La metodología 5s, es parte del kaizen donde se aplica en cualquier organización y se basa en cinco principios denominados por la primera letra del nombre de cada etapa en japonés.

La metodología de las 5S es una “filosofía de mejora continua, que aporta mejoras en el uso de los recursos y en el mantenimiento del orden y limpieza” (Andres, 2018, p. 12). Por otro lado, la metodología 5S es “la herramienta más utilizada principalmente para formar una cultura de combate al desperdicio, a la falta de orden, a la suciedad, a la falta de higiene y a la falta de disciplina para mantenimiento del orden y de la limpieza en los ambientes de trabajo” (Consulting, 2018, p. 10).

Según Martínez (2017) señala que “las 5´S nos permiten mantener el área de trabajo organizada, ordenada, limpia, estandarizada y con disciplina, una vez implementado el proceso de las 5´S eleva la moral, crea impresiones positivas en los clientes y aumenta la eficiencia en la organización (p.7).

De acuerdo a Bohorquez (2015) sostiene que la metodología 5S mejora las condiciones de trabajo, seguridad, clima laboral, motivación personal y eficiencia. Un concepto que continuamente aplicado a la gestión y administración del puesto de trabajo conduce a un proceso de mejora continua, consiguiendo mejorar la productividad, competitividad y calidad en las empresas (p. 15).

Por lo tanto, “la metodología 5S es una forma muy rápida de iniciar y lograr el proceso de mejora continua” (Jaca & Viles, 2014).

El método de las 5S, es una técnica de gestión japonesa basada en cinco principios simples. Se inició en Toyota en los años 1960 con el objetivo de lograr lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y más limpios de forma permanente para conseguir una mayor productividad y un mejor entorno laboral. Las 5S han tenido una amplia



difusión y son numerosas las organizaciones de diversa índole que lo utilizan, tales como, empresas industriales, empresas de servicios, hospitales, centros educativos o asociaciones. (Almonte, 2011).

También es “una técnica destinada a mejorar y mantener las condiciones de organización, orden y limpieza en el lugar de trabajo” (Wyngaard & Mar, 2011, p.2). Además, “las 5S son universales, se pueden aplicar en todo tipo de empresas y organizaciones, tanto en talleres como en oficinas, incluso en aquellos que aparentemente se encuentran ordenados y limpios”. (Euscalit, 2011, p.3).

Por otro lado, las cinco “S” constituyen una de las estrategias que da soporte al proceso de mejora continua (Kaizen) su principal objetivo es lograr cambios en la actitud del empleado para con la administración de su trabajo. (Bonilla & Diaz, 2010).

El concepto 5S no debería resultar nada nuevo para ninguna empresa, pero, desafortunadamente, si lo es. Es una técnica que se aplica en todo el mundo con excelentes resultados por su sencillez y efectividad por lo que es la primera herramienta a implantar en toda empresa. Produce resultados tangibles y cuantificables para todos, con gran componente visual y de alto impacto en un corto tiempo. (Bonilla & Diaz, 2010).

Una metodología que, con la participación de los involucrados, permite organizar los lugares de trabajo con el propósito de mantenerlos funcionales, limpios, ordenados, agradables y seguros. Con esto se pretende atender problemáticas en oficinas, espacios de trabajo e incluso en la vida diaria, donde las mudas (desperdicio) son relativamente frecuentes y se generan por el desorden en el que están útiles y herramientas de trabajo, equipos, documentos, etc. (Pulido, 2010).

Es una “herramienta fundamental para que una empresa tenga una disciplina de trabajo. Están basadas en la gestión de elementos de un área de trabajo bajo principios

sencillos, pero que requieren gran esfuerzo por parte del personal para poder implementarlas y mantenerlas a lo largo del tiempo” (Sacristan, 2005).

También “da respuesta a la necesidad de mejorar el ambiente de trabajo, eliminación de despilfarros producidos por el desorden, falta de aseo, fugas, contaminación, etc.” (Sosa, 2005).

La estrategia de las cinco “S” es “una metodología práctica para el establecimiento y mantenimiento del lugar de trabajo bien organizado, ordenado y limpio, a fin de mejorar las condiciones de seguridad, calidad en el trabajo y en la vida diaria”. Las cinco palabras utilizadas se muestran en el cuadro (Rodríguez, 2004, p. 13).

Tabla 2

Significado y Descripción de las 5S.

Palabra Japonesa	Traducción al Español	Descripción
Seiri	Clasificar	Separar los elementos necesarios de los innecesarios y eliminar del área de trabajo los innecesarios
Seiton	Orden	Ordenar, organizar y rotular los elementos necesarios de manera que estén disponibles y fácilmente accesibles
Seiso	Limpiar	Eliminar el polvo y suciedad. Hacer la limpieza con inspección
Seiketsu	Estandarizar	Mantener el área de trabajo higiénica mediante el mejoramiento de las tres “S” anteriores
Shitsuke	Disciplina	Respetar las reglas por propio convencimiento. Cambiar los hábitos de trabajo mediante la continuidad y la práctica

FUENTE: Tomado de Rodríguez 2010

Tanto Martínez (2017), Bohorquez (2015) y Euscalit (2011) señalan que la metodología 5´S nos permiten mantener el área de trabajo organizada, ordenada, limpia, estandarizada y con disciplina, una vez implementado el proceso de las 5´S eleva la moral, crea impresiones positivas en los clientes y aumenta la eficiencia en la organización.



También mejora las condiciones de trabajo, seguridad, clima laboral, motivación personal y eficiencia. consiguiendo mejorar la productividad, competitividad y calidad en las empresas. Además, las 5S son universales, se pueden aplicar en todo tipo de empresas y organizaciones.

Para la presente tesis se considera la definición de dichos autores, ya que la metodología 5s contribuye a la mejora continua de todo tipo de organización.

1. Objetivo de las 5s

Desarrollar un ambiente de trabajo agradable y eficiente, en un clima de seguridad, orden, limpieza y constancia que permita el correcto desempeño de las operaciones diarias logrando así los estándares de calidad de los servicios requeridos por los clientes.

2. Beneficios de las 5s

- Mayores niveles de seguridad.
- Reducción de pérdidas y merma.
- Mayor calidad.
- Tiempo de respuesta más corto.
- Genera cultura organizacional.
- Aumenta los niveles de crecimiento.
- Motivación

3. ¿Por qué Implementar 5'S?

Para contar con un medio ambiente de trabajo que permita desarrollar las actividades de manera segura, sencilla, confortable, precisa y eficaz. Porque es la base para cualquier sistema, ya que un lugar limpio y ordenado es un lugar agradable.



4. Necesidad de las 5s

La metodología 5S es un concepto sencillo que a menudo las personas no le dan suficiente importancia, sin embargo, una organización limpia y segura nos permite orientar hacia las siguientes metas:

- Dar respuesta a la necesidad de mejorar el ambiente de trabajo, eliminación de desperdicios producidos por el desorden, fugas, contaminación, etc.
- Buscar la reducción de pérdidas, tiempo de respuestas y costes con la intervención del personal e incremento de la moral por el trabajo.
- Aumentar la vida útil de los equipos, gracias a la inspección permanente por parte de la persona encargada.
- Mejorar la estandarización y la disciplina en el cumplimiento de los estándares al participar en la elaboración de procedimientos de limpieza.
- Hacer uso de elementos de control visual como tarjetas y tableros para mantener ordenados todos los elementos y herramientas.
- Conservar el sitio de trabajo mediante controles periódicos sobre las acciones de mantenimiento de las mejoras alcanzadas por la aplicación de las 5S.

2.2.4. PARTICULARIDADES DE LAS 5S

a. Seiri - Clasificación

La primera fase es la de clasificación y descarte, separando las cosas innecesarias de las necesarias y manteniendo sólo las necesarias. Las necesarias deben estar en el número adecuado y el lugar conveniente. Sólo debe quedar lo que tiene una utilidad. Esta fase permite una reducción de stock, capacidad de almacenamiento, las necesidades de espacio, transporte y seguros. Evita la compra de materiales que no son necesarios, aumenta la productividad y permite una mayor economía y clasificación, entre otras ventajas. (Gestion.Org, 2018).



Cortes (2012) menciona que “consiste en ordenar y acomodar los elementos necesarios de manera que facilite la búsqueda, identificación, acceso, retiro y devolución en cualquier momento. Una vez que los elementos innecesarios han sido eliminados, entonces se procede a organizar el lugar de trabajo”.

Para Bonilla & Diaz (2010) consiste en “retirar del área o estación de trabajo ya sea en áreas de producción o en áreas administrativas todos aquellos elementos que no son necesarios para realizar la labor; tales artículos deberán ser retirados y ubicados en algún lugar establecido”(p.36).

Este principio implica que los empleados deben seleccionar lo que es realmente necesario e identificar lo que no sirve o tiene una dudosa utilidad para eliminarlo de los espacios laborales. Por lo tanto, el objetivo final es que los espacios estén libres de piezas, documentos, muebles, herramientas rotas, desechos, etc., que no se requieren para efectuar el trabajo y que sólo obstruyen su flujo. (Pulido, 2010).

“Clasificar, separar y eliminar del puesto de trabajo todos los materiales innecesarios, conservando todos los materiales necesarios que se utilizan”. (Euscalit, 2011, p.5).

Clasificar significa “retirar de los puestos de trabajo todos los elementos que no son necesarios para las operaciones de mantenimiento y de oficinas cotidianas. Los elementos necesarios se deben mantener cerca de la acción, mientras que los innecesarios se deben retirar del sitio, donar o eliminar” (Rodríguez, 2005).

Según Gestion.Org (2018), Euscalit (2011) y Rodriguez (2005) mencionan que la primera fase es de clasificación, separando las cosas innecesarias de las necesarias y manteniendo sólo las necesarias. Las necesarias deben estar en el número adecuado y el lugar conveniente. Sólo debe quedar lo que tiene una utilidad, lo inútil debe ser



descartado. Esta fase permite una reducción de stock, capacidad de almacenamiento, las necesidades de espacio, transporte y seguros. Evita la compra de materiales que no son necesarios, aumenta la productividad y permite una mayor economía y clasificación, entre otras ventajas.

Para el desarrollo de la tesis se considera la definición de dichos autores, ya que la clasificación es separar las cosas innecesarias de las necesarias y mantener solo lo que se necesita

1. El Seiri consiste en:

- Separar en el sitio de trabajo las cosas que realmente sirven de las que no sirven.
- Clasificar lo necesario de lo innecesario para el trabajo rutinario.
- Mantener lo que necesitamos y eliminar lo excesivo
- Separar los elementos empleados de acuerdo a su naturaleza, uso, seguridad y frecuencia de utilización con el objeto de facilitar la agilidad en el trabajo.
- Eliminar elementos que afectan el funcionamiento de los equipos y que pueden conducir a averías.
- Eliminar información innecesaria y que nos puede conducir a errores de interpretación o de actuación. (Piña, 2007).

La aplicación de las acciones Seiri preparan los lugares de trabajo para que estos sean más seguros y productivos. Ante la presencia de elementos innecesarios, el ambiente de trabajo es tenso, impide la visión completa de las áreas de trabajo, dificulta observar el funcionamiento de los equipos y máquinas, las salidas de emergencia quedan obstaculizadas haciendo todo esto que el área de trabajo sea más insegura.

La práctica del Seiri además de los beneficios en seguridad permite:

- a. Liberar espacio útil en planta y oficinas.



- b. Reducir los tiempos de acceso al material, documentos, herramientas y otros elementos de trabajo.
- c. Mejorar el control visual de stocks de repuestos y elementos de producción, carpetas con información, planos, etc.
- d. Eliminar las pérdidas de productos o elementos que se deterioran por permanecer un largo tiempo expuestos en un ambiente no adecuado para ellos.

2. Propósito del Seiri

El propósito del SEIRI o clasificar significa retirar de los puestos de trabajo todos los elementos que no son necesarios para las operaciones de producción o de oficina cotidiana. Los elementos necesarios se deben mantener cerca a la “acción”, mientras que los innecesarios se deben retirar del sitio o eliminar.

La implantación del SEIRI permite crear un entorno de trabajo en el que se evitan problemas de espacio, pérdida de tiempo, aumento de la seguridad y ahorro de la energía.

Según Vargas (2004) indica que el propósito de clasificar significa retirar de los puestos de trabajo todos los elementos que no son necesarios para las operaciones de mantenimiento o de oficinas cotidianas. Mientras que los innecesarios se deben retirar del sitio, donar, transferir o eliminar

3. Beneficios del Seiri

- Más espacio.
- Mejor control de inventario.
- Eliminación del despilfarro.
- Menos accidentalidad.

Siguiendo este diagrama propuesto se podrá realizar una buena clasificación.



4. Justificación

Al no aplicar el seiri se puede presentar algunos de los siguientes problemas:

- La planta de producción y los talleres es insegura, se presentan más accidentes, se pierde tiempo valioso para encontrar algún material y se dificulta el trabajo.
- El producto en proceso o final en exceso, los cajones y armarios que se utilizan, para guardar elementos innecesarios crean el efecto “jaula de canario”, el cual impide la comunicación entre compañeros de trabajo.
- En caso de una señal de alarma, las vías de emergencia al estar ocupadas con productos o materiales innecesarios, impide la salida rápida del personal.
- Es más difícil de mantener bajo control el stock de los productos.
- El cumplimiento de los tiempos de entrega se puede ver afectados debido a las pérdidas de tiempo al ser necesario mayor manipulación de los materiales y productos.

5. Como se implanta el Seiri

- **Identificar elementos innecesarios**

El primer paso consiste en identificar los elementos innecesarios en el lugar seleccionado.

- **Lista de elementos innecesarios**

La lista de elementos innecesarios se debe diseñar y enseñar durante la fase de preparación. Esta lista permite registrar el elemento innecesario, su ubicación, cantidad encontrada, posible causa y acción sugerida para su eliminación.

- **Tarjeta de color**

Este tipo de tarjetas permiten marcar o “denunciar” que en el sitio de trabajo existen algo innecesario y que se debe tomar una acción correctiva. En algunas empresas utilizan colores verdes para indicar que existe un problema de contaminación, azul si está



relacionado el elemento con materiales de producción, roja si se trata de elementos que no pertenecen al trabajo como envases de comida, desechos de materiales de seguridad como papeles innecesarios. En Japón se utiliza frecuentemente la tarjeta roja para mostrar y destacar el problema identificado.

Las preguntas habituales que se deben hacer para identificar si existe un elemento innecesario son las siguientes:

- ¿Es necesario este elemento?
- ¿Si es necesario, es necesario en esta cantidad?
- ¿Si es necesario, tiene que estar localizado aquí?

Una vez marcados los elementos se procede a registrar cada tarjeta utilizada en la lista de elementos innecesarios. Esta lista permite posteriormente realizar un seguimiento sobre todos los elementos identificados. Si es necesario, se puede realizar una reunión donde se decide qué hacer con los elementos identificados.

En la reunión se toman las decisiones para cada elemento identificado. Algunas acciones son simples, como guardar en un sitio, eliminar si es de bajo coste y no es útil y moverlo a un almacén. Otras decisiones más complejas y en las que interviene la dirección deben consultarse y exigen una espera y, por lo tanto, el material o equipo debe quedar en su sitio, mientras que toma la decisión final, por ejemplo, eliminar una máquina que no se utiliza actualmente.

b. Seiton - Orden

La organización consiste en dónde colocar las cosas. “Se hace un estudio antes de decidir dónde debe ir cada cosa para de esta manera saber dónde conseguir cada utensilio o documento en el momento en que se necesita” (Consulting, 2018, p.17).



Por otro lado Ramirez (2016) define “al orden como las ubicaciones que se establecen las identificaciones necesarias para cada objeto. Mediante las identificaciones se mejora la búsqueda y retorno del objeto en el espacio de trabajo, de ese modo cada objeto tiene su sitio y existe un sitio para cada objeto” (p.8).

Para Euscalit (2011) ordenar es establecer la manera en que los materiales necesarios deben ubicarse e identificarse para que “cualquiera” pueda encontrarlos, usarlos y reponerlos de forma rápida y fácil. Con una correcta UBICACIÓN se consigue “UN LUGAR PARA CADA COSA Y CADA COSA EN SU LUGAR” (p.5).

Como dice Bonilla & Diaz (2010) consiste en organizar los elementos que se han clasificado como necesarios de modo que se puedan encontrar con facilidad o disponer de un sitio adecuado para cada elemento (p.32).

De acuerdo a Rodriguez (2004) da a conocer que el orden pretende ubicar los elementos necesarios en sitios donde se puedan encontrar fácilmente para su uso y nuevamente retomarlos al correspondiente sitio. Además, permite la ubicación de materiales, herramientas y documentos de forma rápida, mejora la imagen ante el cliente “da la impresión de que las cosas se hacen bien”, mejora el control de stocks, mejora la coordinación para la ejecución de los trabajos (p.19).

Por otro lado, para Rogers et al. (2003) trata de “establecer el modo en que deben ubicarse e identificarse los materiales necesarios, de manera que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos”(p.55).

Se define el “lugar donde se deben ubicar aquellos que necesitamos con frecuencia, identificándolos para eliminar el tiempo de búsqueda y facilitar su retorno al sitio una vez utilizados” (Nayarit, 2010). Por consiguiente, el orden consiste en organizar los elementos clasificados como necesarios, de manera que se encuentren con facilidad,



definir su lugar de ubicación identificándolo para facilitar su búsqueda y el retorno a su posición inicial. La implantación del seiton comporta:

- Marcar los límites de las áreas de trabajo, almacenaje y zonas de paso.
- Disponer de un lugar adecuado, evitando duplicidades; cada cosa en su lugar y un lugar para cada cosa.

Para Martínez (2017) “el orden es que cada cosa debe tener un único, y exclusivo lugar donde debe encontrarse antes de su uso, y después de utilizarlo debe volver a él” (p.36).

Tener lo que es necesario, en su justa cantidad, con la calidad requerida, y en el momento y lugar adecuado nos llevará a estas ventajas:

- Menor necesidad de controles de stock.
- Facilita el transporte interno y la ejecución del trabajo en el plazo previsto.
- Menor tiempo de búsqueda de aquello que nos hace falta.
- Evita la compra de materiales y componentes innecesarios y también de los daños a los materiales o productos almacenados.
- Aumenta el retorno de capital.
- Aumenta la productividad de las máquinas y personas.
- Provoca una mayor racionalización del trabajo, menor cansancio físico y mental, y mejor ambiente.

Para Euscalit (2011), Bonilla & Diaz (2010) y Rodríguez (2004) describen al orden como establecer la manera en que los materiales necesarios deben ubicarse e identificarse para que “cualquiera” pueda encontrarlos, usarlos y reponerlos de forma rápida y fácil. Con una correcta UBICACIÓN se consigue “UN LUGAR PARA CADA COSA Y CADA COSA EN SU LUGAR”. Además, permite la ubicación de materiales,



herramientas y documentos de forma rápida, mejora la imagen ante el cliente, mejora el control de stocks, mejora la coordinación para la ejecución de los trabajos.

Para la presente tesis se considera la definición de dichos autores, ya que el orden es ubicar solo lo necesario.

1. Propósito del Seiton

Que exista un lugar para cada artículo, adecuado a las rutinas de trabajo, listos para ser utilizados y con su señalización correspondiente. (Consulting, 2018).

2. Beneficios del Seiton

- Disponer de un sitio adecuado para cada elemento utilizado en el trabajo de rutina para facilitar su acceso y retorno al lugar.
- Disponer de sitios identificados para ubicar elementos que se emplean con poca frecuencia.
- Disponer de lugares para ubicar el material o elementos que no se usarán en el futuro.

a. Beneficios del Seiton para el trabajador:

- Facilita el acceso rápido a elementos que se requieren para el trabajo.
- Se mejora la información en el sitio de trabajo para evitar errores y acciones de riesgo potencial.
- La presentación y estética de la tienda se mejora, comunica orden, responsabilidad y compromiso con el trabajo.
- Se libera espacio.
- El ambiente de trabajo es más agradable.
- La seguridad se incrementa debido a la demarcación de todos los sitios de la tienda y almacén.

b. Beneficios organizativos

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

3. Como se implanta el Seiton

- a. La frecuencia y secuencia de uso debe ser el criterio primario para organizar documentos, equipos, herramientas, objetos y materiales necesarios en el lugar de trabajo.
- b. Asumir como criterio complementario el “Principio de las 3 F”.

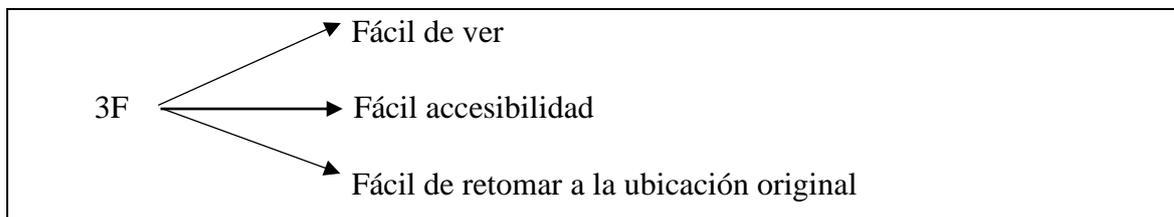


Figura 1. Las tres claves de la organización.

FUENTE: INFOTEP Capacitar para progresar, 2010

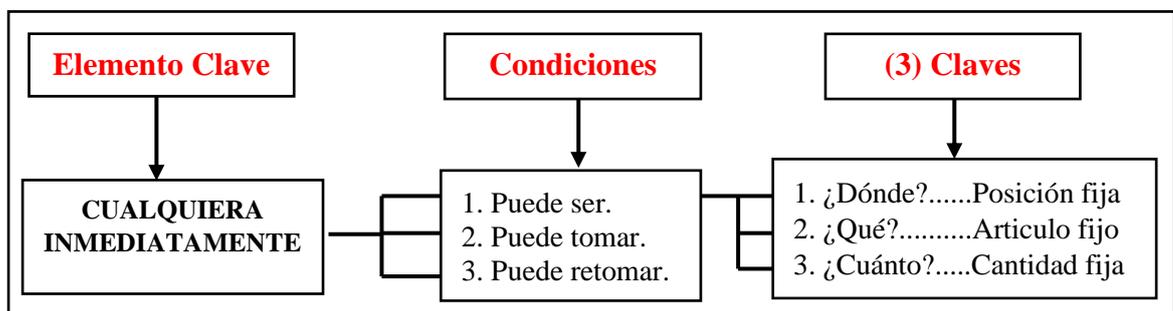


Figura 2. Las tres claves de la organización.

FUENTE: INFOTEP Capacitar para progresar, 2010.

- c. Organice los materiales, de tal forma, que el primero en entrar, sea el primero en salir (PEPS / FIFO).
- d. Todo debe tener su nombre y lugar identificado (rotulado).
- e. Coloque en forma sistemática, herramientas, materiales, y equipos necesarios, de modo que el flujo de trabajo sea constante y estable.

Tabla 3

Pautas para Organizar Artículos Necesarios.

Frecuencia de Uso	Colocar
Muchas veces al día	Colocar tan cerca como sea posible
Varias veces al día	Colocar cerca del usuario
Varias veces por semana	Colocar cerca del área de trabajo
Algunas veces al mes	Colocar en áreas comunes
Algunas veces al año	Colocar en almacén o en archivos
No se usa, pero podría usarse	Guardar etiquetado en archivo muerto o área para tales fines

FUENTE: INFOTEP Capacitar para progresar, 2010

De este modo podrá fácilmente visualizar la frecuencia de uso de cada objeto. “En un corto espacio de tiempo podrá ver realizada la mejora en el espacio de trabajo, ofreciendo un acceso más rápido a las herramientas, mayor seguridad y mejora en la calidad y eficacia” (Ramirez, 2016, p.23).

c. Seiso - Limpieza

De acuerdo Martínez (2017) sostienen que “la limpieza la debemos hacer todos”. Es importante que cada uno tenga asignada una pequeña zona de su lugar de trabajo que deberá tener siempre limpia bajo su responsabilidad. No debe haber ninguna parte de la empresa sin asignar. Si las personas no asumen este compromiso la limpieza nunca será real (p.36).



Así mismo, la limpieza también incluye el buscar y diseñar modos de evitar la suciedad, polvo, etc. Que se acumulen en los centros de trabajo. Limpieza no es sólo lo básico de barrer o limpiar máquinas; es algo que se debe integrar a las tareas diarias de mantenimiento dentro de la organización (Loayza, 2017, p.69).

Para Ramirez (2016) considera como la tercera “S”, donde “indica que tras haber eliminado lo innecesario y clasificado aquello realmente necesario para las operaciones a realizar, es necesario realizar una limpieza en el área de implantación de 5S. De este modo se pretende identificar el fuguai (defecto) y eliminarlo” (p.24).

Desde el punto de vista de Bonilla & Diaz (2010) consiste en eliminar el polvo y la suciedad de todos los elementos de una organización. Asumir la limpieza como una actividad de mantenimiento autónomo, pues “la limpieza es inspección”. Se debe elevar la acción de limpieza a la búsqueda de las fuentes de contaminación, con el objeto de eliminar sus causas primarias (p.36).

Por otro lado, para Nayarit (2010) no se trata únicamente de “eliminar la suciedad, si no de elevar la acción de limpieza a la búsqueda de las fuentes de contaminación, con el objeto de sus causas primarias para evitar que la suciedad y el polvo se acumulen en el lugar de trabajo”(p.14).

En la opinión de Rogers et al., (2003) manifiesta que “la limpieza está basada en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, asegurando que todos los medios se encuentran siempre en perfecto estado” (p.94).

Citando a Gestion.Org (2018) señala que la tercera fase trata de la limpieza en la empresa, fase de la que debe ocuparse todos los miembros de la empresa. Cada persona debe ser responsable de mantener la limpieza de una zona determinada de su centro de trabajo. La limpieza ofrece seguridad y calidad en la empresa. Las ventajas de esta fase



se centran en una mejor imagen interna y externa de la empresa, mayor facilidad en las ventas, mayor productividad, menores daños de productos y materiales y menos pérdidas.

Tanto Nayarit (2010) y Rogers (2003) manifiestan sobre la limpieza que no se trata únicamente de identificar y eliminar la suciedad, si no de elevar la acción de limpieza a la búsqueda de las fuentes de contaminación, con el objeto de sus causas primarias para evitar que la suciedad y el polvo se acumulen en el lugar de trabajo.

Para el desarrollo de la tesis se considera la definición de dichos autores, ya que la limpieza evita la suciedad y la acumulación de polvo en el centro de labor.

1) Para aplicar Seiso se debe:

- Integrar la limpieza como parte del trabajo diario.
- Asumirse la limpieza como una actividad de mantenimiento autónomo: "la limpieza es inspección".
- El trabajo de limpieza como inspección genera conocimiento sobre el equipo. No se trata de una actividad simple que se pueda delegar en personas de menor calificación.
- No se trata únicamente de eliminar la suciedad.
- Se debe elevar la acción de limpieza a la búsqueda de las fuentes de contaminación con el objeto de eliminar sus causas primarias.

2) Beneficios del Seiso

- Reduce el riesgo potencial de que se produzcan accidentes.
- Mejora el bienestar físico y mental del trabajador.
- Se incrementa en la vida útil del equipo al evitar su deterioro por contaminación y suciedad.



- Se reducen los despilfarros de materiales y energía debido a la eliminación de fugas y escapes.
- La calidad del producto se mejora y se evitan las pérdidas por suciedad y contaminación del producto y empaque. (Piña, 2007).

Debe insistirse en el hecho de que, si durante el proceso de limpieza se detecta algún desorden, deben identificarse las causas principales para establecer las acciones correctoras que se estimen oportunas. Otro punto clave a la hora de limpiar es identificar los focos de suciedad existentes (como los lugares donde se producen con frecuencia, caídas de piezas, pérdidas, etc.) para poder así eliminarlos y no tener que hacerlo con tanta frecuencia.

3) Como se implanta el Seiso

Según Loayza (2017) la limpieza se debe enseñar mediante un conjunto de pasos y reglas, y las cuales el empleado debe mantenerla disciplinadamente.

Este proceso se debe apoyar a un programa de entrenamiento y suministro de los elementos necesarios para su realización, adicionalmente el tiempo necesario para ejecutarlo.

En esta etapa, los pasos que se debe seguir son los siguientes:

- a. Decida qué limpiar.
- b. Determine equipos y herramientas de limpieza a usar.
- c. Haga un listado de todas las actividades de limpieza, antes de preparar el programa de ésta.
- d. Indique la forma de utilizar los elementos de limpieza, detergentes, jabones, aire, agua, de igual manera la frecuencia y tiempo medio establecido para esas labores.



- e. Las actividades de limpieza deben incluir inspección antes, durante y al final de los turnos.
- f. Ejecutar labor de seiso de 5 a 10 minutos diarios.
- g. Organizar “El día de la gran limpieza”. En el mismo, se promoverán los siguientes efectos:
 - Reafirmar el compromiso de la alta gerencia.
 - Involucrar todos los niveles de la organización.
 - Eliminar muchas cosas innecesarias.

Nota: Se deben programar jornadas de limpieza profunda, por lo menos dos (2) veces al año.

d. Seiketsu – Estandarización

De acuerdo a Consulting (2018) considera que es una actividad diseñada para evitar el deterioro de las actividades previas (3 S's). También conocido como “bienestar personal” debido a que se adopta un estándar de vida que mejora la higiene, la salud física y mental del individuo (p.29).

En la opinión de Loayza (2017) refiere que “la estandarización es cuando se logra obtener el nivel de orden y limpieza deseado, se debe estandarizar las operaciones, ello para conservar y mejorar los resultados ya logrados” (p.69).

Por otro lado Ramirez (2016) define a los “estándares necesarios para llevar a cabo las tres primeras “S”, de este modo se asegura que las órdenes anteriores se realizan del mejor modo posible” (p.24).

Desde el punto de vista de Nayarit (2010) define al Seiketsu como la elaboración de estándares de limpieza y de inspección, para realizar acciones de autocontrol permanente, puesto que cuando los estándares son impuestos, no se cumplen



satisfactoriamente, en comparación con aquellos que desarrollamos gracias a un proceso de formación previo (p.14).

La fase de Seiketsu permite consolidar las metas una vez asumidas las tres primeras “S”, porque sistematizar lo conseguido asegura unos efectos perdurables. Estandarizar supone seguir un método para ejecutar un determinado procedimiento de manera que la organización y el orden sean factores fundamentales. Un estándar es la mejor manera, la más práctica y fácil de trabajar para todos, ya sea con un documento, un papel, una fotografía o un dibujo. El principal enemigo del seiketsu es una conducta errática, cuando se hace “hoy sí y mañana no”, lo más probable es que los días de incumplimiento se multipliquen. (Escobar, 2017, p.44).

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se considera al autor Escobar (2017) el cual define a la estandarización como un método para ejecutar un determinado procedimiento de manera que la organización y el orden sean factores fundamentales.

Su aplicación comporta las siguientes ventajas:

- a. Elaborar y cumplir estándares de limpieza y comprobar que éstos se aplican correctamente.
- b. Transmitir a todo el personal la idea de la importancia de aplicar los estándares.
- c. Crear los hábitos de la organización, el orden y la limpieza.
- d. Para implantar una limpieza estandarizada, el procediendo puede basarse en tres pasos:
 - Asignar responsabilidades sobre las 3S primeras. Los operarios deben saber qué hacer, cuándo, dónde y cómo hacerlo.
 - Integrar las actividades de las 5S dentro de los trabajos regulares.
 - Chequear el nivel de mantenimiento de los tres pilares.



1) Propósito del Seiketsu

Desarrollar condiciones de trabajo que eviten retroceso en las primeras 3S.
(Consulting, 2018).

2) Beneficios del Seiketsu

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

3) Como se implanta el Seiketsu

Por ello se realizará la estandarización de la siguiente manera:

- Se realizará auditorías esporádicas de 5S.
- Reuniones para discutir mejoras de los procesos.
- Asignar un encargado de cada ambiente o espacio.
- Realizar limpiezas diarias al espacio de escritorio por un lapso de 5 a 10 min.
- Se programarán dos limpiezas profundas durante el año.
- Promover el control visual, ya que contribuye a controlar lo que ocurre alrededor.
- Ser capaces de controlar lo que ocurre en las diferentes áreas de trabajo con una simple mirada.

Un modo de darse cuenta de los problemas que se puede presentar es a través del control visual, un ejemplo de ello es el indicador de lugar. (Loayza, 2017).



4) Auditoría De 5s (Patrullas)

Es una evaluación sistemática de las áreas de la empresa que están aplicando la técnica de las 5S, y tiene la finalidad de medir el nivel de cumplimiento de las directrices establecidas, utilizando como soporte un cuestionario de referencia por parte de los auditores, quienes son personas calificadas; de preferencia no pertenecen al área auditada. El informe de auditoría puede ser complementado con fotos que reflejen situaciones diferentes a las deseadas, éstas servirán de referencia para posteriores acciones de mejora.

5) Condiciones y características de las auditorías

- a. Establezca fecha fija para las auditorías de 5 S (ejemplo, los terceros viernes de cada mes).
- b. Idealmente, una vez al mes, gerentes y otros ejecutivos deben hacer un recorrido en las instalaciones (oficinas, fábricas, talleres, etc.), a fin de evaluar avances en 5 S.
- c. Notificar a cada sección puntuación alcanzada.
- d. El equipo de auditoría debe escuchar comentarios y opiniones de las personas en las áreas y departamentos auditados.
- e. El informe de auditoría se entregará al responsable del área para definir las acciones de mejora con los involucrados.

e. Shitsuke - Disciplina

Según Consulting (2018) da a conocer que la disciplina es evitar que se rompan los procedimientos ya establecidos. Solo si se implanta la disciplina y el cumplimiento de las normas y procedimientos adoptados se podrá disfrutar de los beneficios que ellos brindan.



Desde la posición de Loayza (2017) señala a la “disciplina como una etapa que consiste en trabajar según las normas preestablecidas, y así asumir el compromiso de mantener y mejorar el nivel de las tres primeras S” (p.44).

Además según Ramirez (2016) indica que resulta ser uno de los pasos más sencillos de la herramienta, pero a su vez de los más complicados. Es sencillo porque únicamente se trata de mantener el estado de las cosas y aplicar las normas establecidas, por otro lado, es de las más complejas porque se debe mantener el interés del personal a lo largo de la implantación de las 5S (p.25).

También disciplina y hábito consiste en “trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas, asumiendo el compromiso de todos para mantener y mejorar el nivel de Organización, Orden y Limpieza en la actividad diaria” (Euscalit, 2011, p.7).

Teniendo en cuenta a Bonilla & Diaz (2010) describe a la disciplina que significa evitar que se rompan los procedimientos ya establecidos. Solo si se implanta la disciplina y el cumplimiento de las normas y procedimientos ya adoptados se podrá disfrutar de los beneficios que ellos brindan. La disciplina implica la realización de control periódico, visitas sorpresa, autocontrol de los empleados, respeto por sí mismo y por los demás, y mejor calidad de vida laboral (p.36).

También se puede traducir por disciplina y su objetivo es convertir en hábito la utilización de los métodos estandarizados y aceptar la aplicación normalizada. Su aplicación está ligado al desarrollo de una cultura de autodisciplina Este objetivo la convierte en la fase más fácil y más difícil a la vez. El líder de la implantación establecerá diversos sistemas o mecanismos que permitan el control visual, como, por ejemplo: flechas de dirección, rótulos de ubicación en los estantes y almacén, luces y control de



inventario, codificar cada caja de mercancía para ver su interior, utillajes de colores según el producto, etc. (Susaki, 2010).

Como expresa Rogers et al. (2003) revela que la “disciplina consiste en trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas”(p.94).

Por consiguiente, Shitsuke implica: el respeto de las normas y estándares establecidos para conservar el sitio de trabajo impecable. o realizar un control personal y el respeto por las normas que regulan el funcionamiento de una organización. o promover el hábito de auto controlar o reflexionar sobre el nivel de cumplimiento de las normas establecidas (Escobar, 2017, p. 44).

Según Loayza (2017), Euscalit (2011), Bonilla & Diaz (2010) señalan a la disciplina como una etapa que consiste en trabajar según las normas preestablecidas, y así asumir el compromiso de mantener y mejorar el nivel de las tres primeras S. Además, la disciplina es el canal entre las cinco “S” y el mejoramiento continuo. Implica la realización de control periódico, visitas sorpresa, autocontrol de los empleados, respeto por sí mismo y por los demás, y mejor calidad de vida laboral.

Para el presente trabajo de investigación se considera a dichos autores, ya que mencionan que la disciplina consiste en trabajar las normas ya dadas por las organizaciones y lograr el mejoramiento continuo.

1) Shitsuke implica:

- El respeto de las normas y estándares establecidas para conservar el sitio de trabajo impecable.
- Realizar un control personal y el respeto por las normas que regulan el funcionamiento de una organización.



- Promover el hábito de autocontrolar o reflexionar sobre el nivel de cumplimiento de las normas establecidas.
- Comprender la importancia del respeto por los demás y por las normas en las que el trabajador seguramente ha participado directa o indirectamente en su elaboración.
- Mejorar el respeto de su propio ser y de los demás.

2) Propósito del Shitsuke

Hacer a las personas más disciplinadas (nuevas costumbres y valores), eliminar paradigmas antiguos y adquirir otros más productivos, cumplir las normas y tener personal más proactivo. (Consulting, 2018).

3) Beneficios del Shitsuke

- Genera un clima de trabajo generando honestidad, respeto y ética en las relaciones interpersonales.
- Se crea una cultura de sensibilidad y cuidado de los recursos de la empresa.
- La moral en el trabajo se incrementa.
- El cliente se sentirá más satisfecho ya que los niveles de calidad serán superiores debido a que se han respetado íntegramente los procedimientos y normas establecidas.
- El sitio de trabajo será un lugar donde realmente sea atractivo llegará cada día.

4) Como se implanta el Shitsuke

- Establecer normas simples y cúblalas.
- Desarrollar la creatividad con el grupo de trabajo.
- Realizar seguimientos permanentes.
- Mejorar la comunicación.

2.2.5. RESUMEN DE LAS 5S

Tabla 4

Resumen de las 5S.

Seiri	Seiton	Seiso	Seiketsu	Shitsuki
Separar y eliminar	Arreglar e identificar	Proceso diario de limpieza	Seguimiento de los primeros 3 pasos, asegurar un ambiente seguro	Construir el hábito
Separar los artículos necesarios de los no necesarios	Identificar los artículos necesarios	Limpiar cuando se ensucia	Definir métodos de orden y limpieza	Hacer el orden y la limpieza con los trabajadores de cada puesto
Dejar solo los artículos necesarios en el lugar de trabajo	Marcar áreas en el suelo para elementos y actividades	Limpiar periódicamente	Aplicar el método general en todos los puestos de trabajo	Formar a los operarios de cada puesto para que hagan orden y limpieza
Eliminar los elementos no necesarios	Poner todos los artículos en su lugar definido	Limpiar sistemática mente	Desarrollar un estándar específico por puesto de trabajo	Actualizar la formación de los operarios cuando hay cambios
Verificar periódicamente que no haya elementos no necesarios	Verificar que haya “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”	Verificar sistemática mente la limpieza de los puestos de trabajo	Verificar que exista un estándar actualizado en cada puesto de trabajo	Crear un sistema de auditoría permanente de planta visual y 5s

FUENTE: kaizen Institute.



2.3. MARCO CONCEPTUAL

Kaizen: Es una metodología que busca la mejora continua dentro de una organización, evidenciando que las mejoras generan mejores resultados. Se deriva de los elementos japoneses “Kai = cambio” y “Zen = bueno”. Soluciona problemas, donde la primera mejora, continua con la siguiente.

Mejora continua: Es una herramienta de mejora para cualquier proceso o servicio, la cual permite un crecimiento y optimización de factores importantes de la empresa y ser adoptada por personas de todos los niveles de la empresa mediante metodologías como kaizen.

Cinco S (5s): Es una metodología que se aplica a cualquier tipo de organización, teniendo en cuenta que su aplicación favorece en gran medida ya que minimiza la acumulación de elementos innecesarios, elimina el desorden entre otros. Los factores sobre los que se denomina son los siguientes términos japoneses: seiri, seiton, seiso, seiketsu y shitsuke.

Seiri: El término corresponde a clasificar. Como su nombre lo indica, identifica y separa todo lo que es necesario y elimina lo que no es útil.

Seiton: El término corresponde a ordenar. Organiza el espacio en el cual se realizan las actividades, y ordena todo, facilitando su localización.

Seiso: El término corresponde a limpiar. Elimina todos los desechos, para mantener los espacios donde se realizan las actividades y sus respectivas herramientas de trabajo.

Seiketsu: El término corresponde a estandarizar. Evidencia toda situación que presenta anomalías, mediante el uso de normas.



Shitsuke: El término corresponde a disciplina. Los funcionarios de la organización, deben crear hábitos con respecto a la metodología trabajada de las 5s para el óptimo trabajo.

Calidad: Es la expresión o cualidad que da a algo su mejor forma, puede ser desde su creación, funcionamiento, su diseño, o su finalidad. Decir calidad es decir garantía, lo que refiere a que después de varios estudios o pruebas es óptimo

Metodología: Es un vocablo generado a partir de tres palabras de origen griego: metà (“más allá”), odòs (“camino”) y logos (“estudio”). El concepto hace referencia al plan de investigación que permite cumplir ciertos objetivos en el marco de una ciencia.

Método: Son las actividades o herramientas que se utilizan con el fin de cumplir una meta u objetivo a partir de una manera funcional. El más común o el más trabajado es el método científico el cual se utiliza en la resolución de problemas.

Muda: Son las actividades que no proveen de ninguna información o que no tienen valor y que se consideran como desperdicio.

Eficiencia: La noción de eficiencia tiene su origen en el término latino eficiencia y refiere a la habilidad de contar con algo o alguien para obtener un resultado.

Gemba: Término japonés que significa espacio de trabajo donde generamos valor.



CAPITULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

En este capítulo se aborda los materiales y métodos a utilizar para el desarrollo del trabajo de investigación, donde tiene por finalidad describir el enfoque de la investigación, el alcance de la investigación y diseño de la investigación. También se da a conocer la población, muestra y las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

3.1. UBICACIÓN GEGRÁFICA DEL ESTUDIO

El presente trabajo de investigación se efectuó en la ciudad de Puno, específicamente en la empresa Mayorka Logistica S.R.L. que queda en la AV. Floral #940.

Puno como ciudad, es el centro urbano de mayor jerarquía a nivel regional, pues como capital de región representa el centro de decisión política, económica y financiera, además es centro administrativo y de servicios a nivel regional; ocupa una extensión de 460.63 Km², y alberga a una población distrital de 142,407 habitantes al año 2017-INEI.

3.2. PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO

El proceso de la investigación se llevó a cabo en un periodo de doce meses desde el mes de mayo del 2020; concluyendo en el mes de mayo del 2021, los primeros seis meses se realizó la búsqueda de información, trabajo de campo, elaboración de instrumento y la recopilación de datos y finalmente en los últimos seis meses se realizó la fase analítica e informativa.



3.3. PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO

3.3.1. TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

a. Técnica de la encuesta.

Para la actual investigación se utilizó la técnica llamada encuesta, que según Carrasco Díaz (2006) la encuesta puede definirse como una técnica de investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo. El cual se aplicó a los trabajadores de la Empresa Mayorka Logística, con tipología de escala (Likert), consta de 25 preguntas, con 5 dimensiones las cuales son: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke, obtenidos de los autores Palma (2019) en su tesis denominado “Propuesta de implementación de la metodología 5s en el área funcional de conservación de bienes muebles de la dirección desconcentrada de cultura de cusco, 2017” y Montes (2017) en su tesis denominado “Implementación de la metodología de las 5s de kaizen para mejorar la productividad en las áreas de logística y ventas en Farm Import S.A. en la ciudad de Trujillo 2017”. (Anexo 2).

b. Técnica de la observación.

Se empleó la observación que es el grado de participación del observador, es decir el nivel de contacto que se establece con la realidad a estudiar. Según Carrasco (2006) la observación se define como el proceso sistemático de obtención, recopilación y registro de datos empíricos de un objeto o suceso, un acontecimiento o conducta humana con el propósito de procesarlo y convertirlo en información. En la investigación se realizó la observación con la finalidad de implementar la propuesta, la cual permitió mejorar las interpretaciones de los datos obtenidos. El cual se aplicó en la Empresa Mayorka Logística S.R.L., con tipología de escala (Likert), la cual consta de 20 preguntas, con 5



dimensiones las cuales son: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke obtenidos del autor Palma (2019) en su tesis denominado “Propuesta de implementación de la metodología 5s en el área funcional de conservación de bienes muebles de la dirección desconcentrada de cultura de cusco, 2017”. (Anexo 3).

3.3.2. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

a. Cuestionario.

Según Arias (2006) el cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma breve y concisa relacionada con la hipótesis, a fin de que se pueda confirmar o negar”. En la investigación se utilizó el cuestionario para analizar la Metodología 5S de Kaizen para la mejora continua de la empresa Mayorka Logística S.R.L; así mismo para la recolección de información. El cuestionario o conjunto de preguntas se prepararon con el propósito de obtener información de los colaboradores de dicha empresa, para luego procesarlo en el sistema denominado Spss Static 25 para su respectivo análisis estadístico. Para lo cual, en el actual cuestionario se utilizó preguntas que consta de 25, agrupadas en cinco dimensiones (Clasificación, Orden, Limpieza, Estandarización y Disciplina); en escala de Likert que va de (Muy deficiente, Deficiente, Regular, Buena, Muy buena). Para ello se adaptó el cuestionario utilizado por Palma (2019) y Montes (2017). (Anexo 2)

b. Guía de observación directa.

Según Arias (2006) la guía de observación es el análisis de los datos simultáneo a la recolección de los mismos, ya que se puede determinar qué es lo que se debe observar y cómo se registra los incidentes, de tal manera que al realizarlo la observación sea más selectiva, para lo cual se elaboró y adaptó a una ficha de observación que fue utilizada para obtener ideas claras y puntuales, obtenidos del autor Palma (2019) en su tesis denominado “Propuesta de implementación de la metodología 5s en el área funcional de

conservación de bienes muebles de la dirección desconcentrada de cultura de cusco, 2017”. (Anexo 4).

En el trabajo de investigación la aplicación de la ficha de observación se realizó una vez por semana, durante un periodo de 10 semanas, donde se observó detalladamente las actividades realizadas en relación a la metodología 5s en las distintas áreas, para reunir información adicional la cual permitió mejorar las interpretaciones de los datos obtenidos.

Tabla 5

Ficha técnica del cuestionario y la guía de observación de la Metodología 5s.

Variable	Definición
Autor	Palma (2019) y Montes (2017)
Año	2017 – 2019
Título	“Propuesta de implementación de la metodología 5s en el área funcional de conservación de bienes muebles de la dirección desconcentrada de cultura de cusco, 2017”. “Implementación de la metodología de las 5s de kaizen para mejorar la productividad en las áreas de logística y ventas en Farm Import S.A. en la ciudad de Trujillo 2017”.
Método de recolección de datos	Encuesta, observación
Dimensiones	1) Clasificación 2) Orden 3) Limpieza 4) Estandarización 5) Disciplina
Escala de medición	Likert (1-5) 1. Muy deficiente 2. Deficiente 3. Regular 4. Buena 5. Muy buena

FUENTE: Elaboración adaptado en base a Palma (2019) y Montes (2017).

ESCALAS DE MEDICIÓN

Para la medición de los resultados se aplicó una escala de tipo likert, que es un instrumento de medición o recolección de datos utilizado en las investigaciones; es un tipo de escala que corresponde a un nivel de medición ordinal; consiste en una serie de

ítems o juicios a modo de afirmaciones ante los cuales se solicita la reacción del sujeto. El estímulo (ítem o juicio) que se presenta al sujeto, representa la propiedad que el investigador está interesado en medir y las respuestas son solicitadas en términos de grados de acuerdo o desacuerdo que el sujeto tenga con la sentencia en particular. Son cinco el número de opciones de respuesta más utilizado, donde a cada categoría se la asigna un valor numérico, que permitirá obtener una puntuación total producto de las puntuaciones de todos los ítems. Dicha puntuación final indica la posición del sujeto dentro de la escala. (Luna, 2007).

La escala de medición de Likert, en el trabajo de investigación permitió la clasificación y consolidación sistemática de la información, obtenida a través del cuestionario de la Metodología 5s de Kaizen aplicada a los colaboradores que formaron parte de la muestra (Tabla 8).

Tabla 6

Escala de medición de Likert de la encuesta de la Metodología 5s de Kaizen.

Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena
1	2	3	4	5

FUENTE: Elaboración propia.

Para elaborar los cuadros estadísticos, y teniendo como base la calificación de la escala de Likert mencionada en el anterior ítem, se obtuvieron los valores mínimo y máximo para este instrumento. Del mismo modo, se realizó la tabulación del rango y su respectiva valoración (Tabla 9).

- Mínimo = 25
- Máximo = 125

Tabla 7

Rangos de Valoración.

Rango	Valoración
{25;45}	Muy deficiente
{46;66}	Deficiente
{67;87}	Regular
{88;108}	Buena
{109;125}	Muy buena

FUENTE: Elaboración propia.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO

3.4.1. POBLACIÓN

Según el autor Arias (2006) define población como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”. La unidad de análisis es la empresa Mayorka Logística S.R.L. y la población está conformada por un total de 20 colaboradores que debido al ámbito de estudio se consideró a los principales actores de la aplicación de la metodología 5s a las áreas de Logística y ventas de la empresa. (Tabla 5).

Tabla 8

Personal total de la empresa Mayorka Logística S.R.L.

Área	N° Total
Logística	10
Ventas	10
Total Personal	20

FUENTE: Elaboración propia en base a información brindada por la empresa.

3.4.2. MUESTRA

De acuerdo a la definición de Hernández, Fernández & Baptista (2014) “La muestra en esencia es un subgrupo de la población, un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”.

Para el desarrollo del trabajo de investigación se aplicó un muestreo de tipo no probabilístico censal, ya que se consideró a las unidades de investigación por ser simultáneamente universo, población y muestra, al respecto Hernández, et al., (2014), afirma: “La muestra no probabilística, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación”. El criterio que se utilizó para seleccionar la muestra estuvo relacionado con la posibilidad de acceder a los colaboradores que presentaban disponibilidad para intervenir en el llenado de los instrumentos de investigación aplicados, también porque se presentó la mayor problemática en cuanto a desorganización, además porque son colaboradores permanentes quienes conocen más la situación actual de la empresa; en tal sentido, se consideró como muestra a 20 colaboradores, teniendo en cuenta que dichas personas pertenecen a las áreas de ventas y logística, que, de acuerdo al rubro de la empresa, son de vital importancia. (Tabla 6).

Tabla 9

Personal seleccionado para el trabajo de investigación.

Área	N° Total
Logística	10
Ventas	10
Total Personal	20

FUENTE: Elaboración propia en base a información brindada por la empresa.

3.5. DISEÑO ESTADÍSTICO

3.5.1. ALFA DE CRONBACH Y SU FIABILIDAD

Para medir la fiabilidad del instrumento se consideró al método alfa de Cronbach, que es un método que permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica. La medida de la fiabilidad mediante el Alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados

Welch & Comer (1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor de alfa a 1 es mayor la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

Para el desarrollo de la investigación se analizó la fiabilidad del cuestionario que se estructuró en 5 dimensiones: clasificación, orden, limpieza, estandarización y disciplina, donde cada dimensión se organizó con 5 ítems. Como se muestra en la tabla N°10 se obtuvo como resultado un alfa de Cronbach de 0,835, evaluado a 25 elementos, que de acuerdo a Navarro (2019) y Mallery (2003) que sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de Alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa $>.9$ es excelente
- Coeficiente alfa $>.8$ es bueno
- Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable
- Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable
- Coeficiente alfa $>.5$ es pobre.

Por lo cual se concluye que la fiabilidad del instrumento de esta investigación es “bueno”.

Tabla 10

Estadísticos de fiabilidad.

Resumen De Procesamiento De Casos			
		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluidos	0	,0
	Total	20	100,0

Estadísticos De Fiabilidad	
Alfa De Cronbach	N° De Elementos
0,835	25

FUENTE: Elaboración propia.



3.6. PROCEDIMIENTOS

3.6.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

Acorde a Hernández, Fernández y Baptista (2014) el enfoque de investigación es cuantitativo, debido a que “se usa la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. El enfoque cuantitativo se aplicó durante todo el proceso de la investigación ya que se realizó en función a una secuencia metodológica, en esta investigación se ha respetado una serie de procesos empezando por concebir la idea en base a un tema denominado metodología 5s de kaizen, planteando problemas y fijando objetivos e hipótesis, seguidamente se estructuro un marco teórico y conceptual para brindarle el debido respaldo teórico, por último se realizó la recolección y análisis de datos y el planteamiento de las respectivas conclusiones y recomendaciones de modo que se siguió una secuencia para probar las hipótesis.

3.6.2. ALCANCE DE INVESTIGACIÓN

Considerando la tipología de Hernández, Fernández y Baptista (2014) se utilizó el tipo de investigación descriptivo, puesto que mide, evalúa o recolecta datos sobre diversos conceptos (variable), dimensiones o componentes del fenómeno a investigar para someterlo a un análisis; en tal sentido, en la investigación se recolectó información de manera específica, referida a la Metodología 5s de kaizen de la empresa Mayorka Logística S.R.L. tomando como base fundamental a los colaboradores y a los procesos que aplica dicha empresa y de esta forma analizar y describir los resultados.

La presente investigación nos permitió obtener una visión actual y situacional de la empresa, lo cual respaldó el análisis de las labores y funciones desempeñadas por los colaboradores, respecto a: clasificación, orden, limpieza, estandarización y disciplina, desde la perspectiva de cada uno de sus puestos de trabajo, lo cual genera la posibilidad



de implementar estrategias para la adopción de un sistema de mejora continua, así como contribuir como medio de información a la empresa.

3.6.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Acorde a Hernández, Fernández y Baptista (2014) el diseño de investigación es no experimental de tipo transversal, los cuales son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

En tal sentido, en la investigación no se manipularon variables, sino se describió y buscó medir la metodología 5s, describiendo el estado actual de la empresa y como se viene aplicando como parte de acciones de mejora llevadas a cabo por la empresa.

3.7. VARIABLE

VARIABLE: Metodología de las 5S japonesas.

DIMENSIONES:

- Seiri: Clasificación
- Seiton: Orden
- Seiso: Limpieza
- Seiketsu: Estandarización
- Shitsuke: Disciplina

3.8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para el procesamiento y análisis de datos se utilizó el paquete estadístico IBM SPSS Statistics V25.0, la cual es una herramienta que ayuda a los investigadores mediante la estadística descriptiva a procesar los resultados de las encuestas, realizar tablas de frecuencias, media, medianas, modas, etc. y que también ayuda a probar la confiabilidad de un instrumento a usar, así como las correlaciones.



CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se analiza la información obtenida producto de la investigación realizada, la misma está en función a los objetivos planteados, para su comprensión se muestra tablas y figuras que fueron realizados según a las dimensiones establecidas, primeramente, se aborda los resultados de Clasificación, orden y limpieza, seguidamente se presenta los resultados de estandarización y disciplina, para luego analizar la Metodología de las 5s de kaizen de la Empresa Mayorka Logística S.R.L.

4.1. ANÁLISIS DE LA CLASIFICACIÓN, ORDEN Y LIMPIEZA EN LA EMPRESA MAYORKA LOGISTICA S.R.L.

En este acápite se analiza la aplicación de las dimensiones: clasificación, orden y limpieza de la Metodología 5S de Kaizen, en la empresa Mayorka Logística S.R.L. 2020; para lo cual, se presenta los resultados obtenidos, en donde primero se aplicó un cuestionario a 20 colaboradores de la empresa, seguidamente se procesó los datos obtenidos en el software SPSS 25 para luego interpretarlos y analizarlos.

4.1.1. CLASIFICACIÓN

Según Gestion.Org (2018), Euscalit (2011) y Rodriguez (2005) mencionan que la primera fase es de clasificación, separando las cosas innecesarias. Esta fase permite una reducción de stock, capacidad de almacenamiento, las necesidades de espacio, transporte y seguros. Evita la compra de materiales que no son necesarios, aumenta la productividad y permite una mayor economía y clasificación, entre otras ventajas.

a) Materiales innecesarios.

En la tabla 11 se presenta los resultados sobre la ubicación de los materiales innecesarios en el área de trabajo.

Tabla 11

El área de trabajo, separa los materiales innecesarios.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Deficiente	2	10,0%	10,0%
Deficiente	9	45,0%	55,0%
Regular	5	25,0%	80,0%
Buena	3	15,0%	95,0%
Muy Buena	1	5,0%	100,0%
Total	20	100,0%	

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

De acuerdo a la tabla N°11 se observa, de los datos recopilados a través de la encuesta realizada en la fase de clasificación de materiales innecesarios que el 55% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que, es deficiente o muy deficiente, mientras que el 25% consideran que es regular.

Según Vanegas (2005) los materiales innecesarios significa eliminar del área de trabajo todos los elementos innecesarios y que no se requieren para realizar nuestra labor. Estos elementos perjudican el control visual del trabajo, impiden la circulación por las áreas de trabajo, induce a cometer errores y en numerosas oportunidades pueden generar accidentes en el trabajo. Según la ficha de observación N°1 esta concuerda con el resultado, ya que la clasificación de materiales innecesarios en el área de trabajo es deficiente, de acuerdo a lo observado, esto se debe a que los mismos colaboradores no se percatan de los materiales innecesarios, porque no logran organizar su área de trabajo y es por tal razón, que siguen manteniendo los materiales innecesarios.

b) Procesos internos.

El proceso interno se ha convertido últimamente en uno de los pilares en las organizaciones empresariales, debido a que permite observar con claridad la eficiencia y la eficacia de las operaciones que realizan las empresas (Zamora, 2018). En la tabla 12 se

presenta los resultados sobre los procesos internos establecidos para cada área, y estas de qué manera les permiten alcanzar metas en el área de trabajo.

Tabla 12

Procesos internos establecidos para cada área, y estas permiten alcanzar metas.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Deficiente	0	00,0%	00,0%
Deficiente	4	20,0%	20,0%
Regular	9	45,0%	65,0%
Buena	7	35,0%	100,0%
Muy Buena	0	00,0%	100,0%
Total	20	100,0%	

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

De acuerdo a la tabla N°12 se observa, de los datos recopilados a través de la encuesta realizada en los procesos internos establecidos para cada área, y estas de qué forma permiten alcanzar metas, el 45% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es regular, mientras que el 35% consideran que es buena.

Según Rey (2005) señala a los procesos internos como un conjunto de actividades que se realizan por una persona o más con el fin de conseguir los objetivos de gestión. Según la ficha de observación N°1 esta concuerda con el resultado, de acuerdo a lo observado, se debe a que las actividades que se realizan en cada área con el fin de conseguir objetivos se cumplen pocas veces, debido a la falta de tiempo de los colaboradores y la rápida atención al cliente y a los proveedores.

c) Clasificación de Materiales necesarios.

De acuerdo a Cortes (2012) menciona que consiste en ordenar y acomodar los elementos necesarios de manera que facilite la búsqueda, identificación, acceso, retiro y devolución en cualquier momento. En la tabla 13 se presenta los resultados sobre la clasificación de los materiales necesarios en el área de trabajo.

Tabla 13

Clasificación de los materiales necesarios.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Deficiente	1	5,0%	5,0%
Deficiente	9	45,0%	50,0%
Regular	5	25,0%	75,0%
Buena	3	15,0%	90,0%
Muy Buena	2	10,0%	100,0%
Total	20	100,05	

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores

De acuerdo a la tabla N°13 se observa, de los datos recopilados a través de la encuesta realizada en la clasificación de los materiales necesarios que el 50% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es deficiente o muy deficiente, mientras que el 25% consideran que es regular.

Según Pulido (2010), organizar los elementos clasificados como necesarios, permite ubicarlos con facilidad, definir su lugar, identificar y facilitar su búsqueda y el retorno a su posición inicial. Según la ficha de observación N°3 esta concuerda con el resultado, ya que la clasificación de materiales necesarios en el área de trabajo no se considera, de acuerdo a lo observado esto se debe a que los mismos colaboradores no separan los materiales innecesarios y esto provoca un desorden y en consecuencia hay una falta de motivación laboral.

d) Área de trabajo y documentos que ya no se usan.

Significa retirar de los puestos de trabajo todos los elementos que no son necesarios para las operaciones de oficinas cotidianas. Los elementos necesarios se deben mantener cerca de la acción, mientras que los innecesarios se deben retirar del sitio, donar o eliminar (Rodríguez, 2005). En la tabla 14 se presenta los resultados sobre si está libre de papeles o documentos que ya no se usan en el área de trabajo.

Tabla 14

El área de trabajo está libre de papeles o documentos que ya no se usan.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Deficiente	2	10,0%	10,0%
Deficiente	9	45,0%	55,0%
Regular	6	30,0%	85,0%
Buena	2	10,0%	95,0%
Muy Buena	1	5,0%	100,0%
Total	20	100,0%	

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores

De acuerdo a la tabla N°14 se observa, de los datos recopilados a través de la encuesta realizada en el área de trabajo está libre de papeles o documentos que ya no se usan, que el 55% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es deficiente o muy deficiente, mientras que el 30% consideran que es regular.

Según la ficha de observación N°3 esta concuerda con el resultado, ya que los papeles o documentos que ya no se usan en el área de trabajo aún se mantiene, de acuerdo a lo observado esto se debe a que los colaboradores conservan documentos de años pasados junto con los actuales y esto hace que se genere un desorden y pérdida de tiempo al momento de ubicarlo.

e) Recepción e ingreso de productos al almacén.

Según Nuñez (2015) considera que una vez terminada la recepción, también finaliza el alto riesgo de pérdida de las mercancías. Clasificar las mercaderías según su rotación o nivel de ventas y definir para cada zona o posición del almacén. En la tabla 15 se presenta los resultados sobre cómo es la recepción y el ingreso de los productos al almacén, en el área de trabajo.

Tabla 15

En el área de trabajo, como es la recepción y el ingreso de los productos.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Deficiente	1	5,0%	5,0%
Deficiente	8	40,0%	45,0%
Regular	7	35,0%	80,0%
Buena	2	10,0%	90,0%
Muy Buena	2	10,0%	100,0%
Total	20	100,0%	

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores

De acuerdo a la tabla N°15 se observa, de los datos recopilados a través de la encuesta realizada en el área de trabajo la recepción y el ingreso de los productos al almacén, que el 45% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que, es deficiente o muy deficiente, mientras que el 35% de colaboradores consideran que es regular.

Según Sipper & Bulfin (2010) el objetivo al que tiende una empresa en su proceso de recepción de mercancías es la automatización tanto como sea posible, clasificar las mercaderías según su rotación o nivel de ventas y definir para cada zona o posición del almacén. Según la ficha de observación N°5 esta concuerda con el resultado, ya que la recepción y el ingreso de los productos al almacén no es eficiente, esto se debe a que los mismos colaboradores al momento de recepcionar productos, estas se reciben en cualquier espacio, y los productos sobrantes de los lotes anteriores aún permanecen, lo que conlleva que al ser requeridos nuevamente el mismo producto estas se recepcionan en cualquier lugar y esto hace que los colaboradores demoren en ubicarlo, y al no encontrarlo dejan de venderlo, afectando la rentabilidad de la empresa, también debido a esto no se lleva un control de inventarios.

A fin de consolidar los resultados de los 5 indicadores detalladas anteriormente se presenta la información resumida de cada una de ellas en la tabla 16. Asimismo, se especifica el porcentaje de los datos recopilados de la encuesta, sobre la clasificación, donde el 45% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que, es deficiente o muy deficiente, mientras que el 32% de colaboradores consideran que es regular y el 23% de colaboradores consideran que es buena o muy buena. Para los datos obtenidos se realizó un ponderado simple, donde se obtuvo de esa manera un resumen porcentual que figura en la última columna de la presente tabla y en la figura 3.

Tabla 16

Resumen de la Clasificación.

	Materiales Innecesarios	Procesos internos	Clasificación de materiales necesarios	Documentos que ya no se usan	Recepción e ingresos al almacén	Total
Muy Deficiente	10%	0%	5%	10%	5%	6%
Deficiente	45%	20%	45%	45%	40%	39%
Regular	25%	45%	25%	30%	35%	32%
Bueno	15%	35%	15%	10%	10%	17%
Muy Bueno	5%	0%	10%	5%	10%	6%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

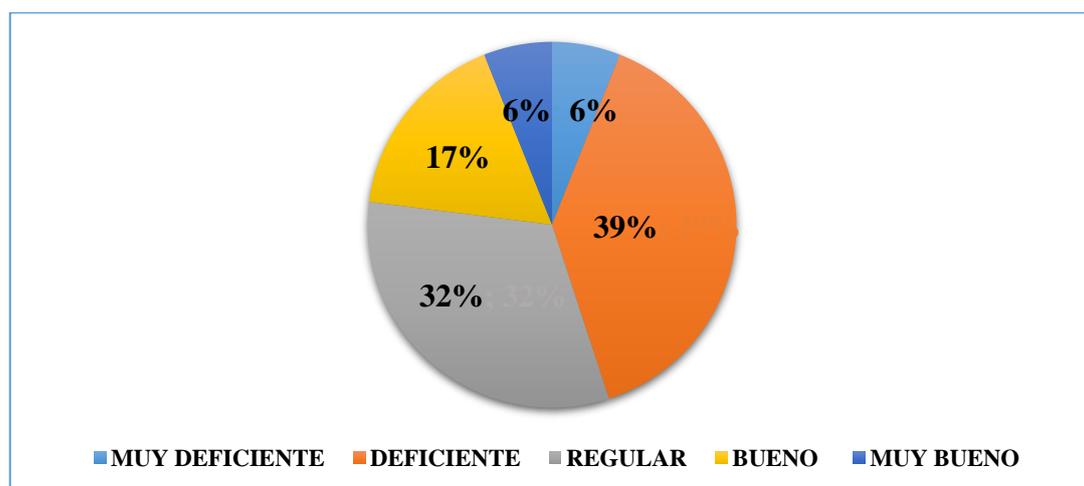


Figura 3. Datos del resumen de la clasificación.

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

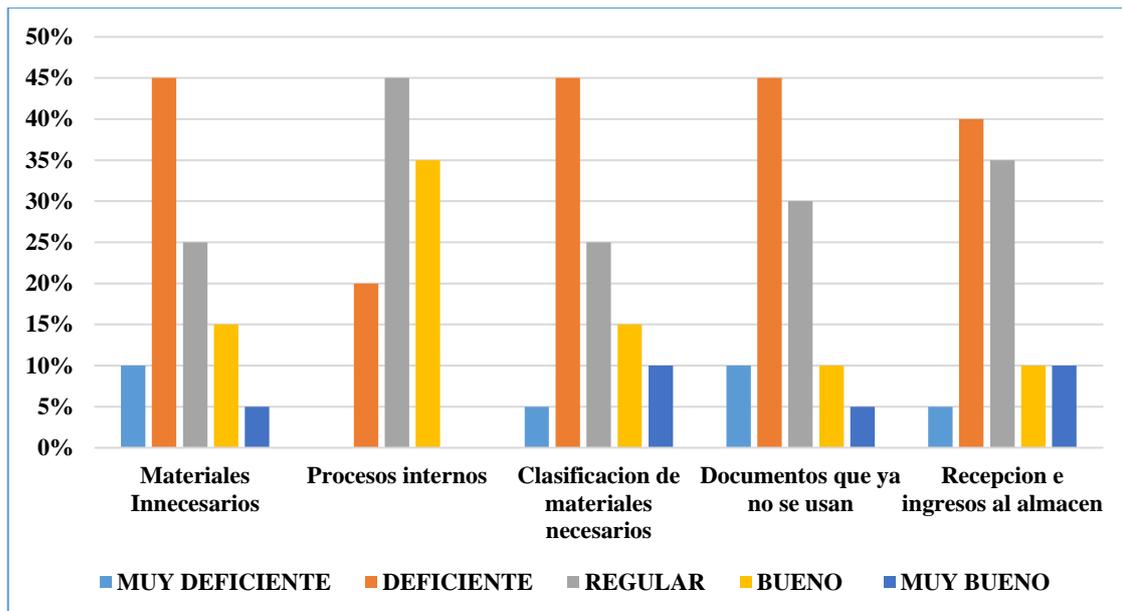


Figura 4. Resumen de la Clasificación.

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

De acuerdo a la tabla N°16 y la figura N°4 se observa, de los datos recopilados a través de la encuesta realizada sobre los materiales innecesarios en el área de trabajo, que el 55% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que, es deficiente o muy deficiente, mientras que sobre los procesos internos en el área de trabajo, el 45% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es regular, también sobre la clasificación de los materiales necesarios en el área de trabajo, el 50% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es deficiente o muy deficiente, sobre los datos de los documentos que ya no se usan en el área de trabajo, el 55% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es deficiente o muy deficiente y por ultimo sobre la recepción e ingreso de productos al almacén en el área de trabajo el 45% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es deficiente o muy deficiente.

Euscalit (2011) menciona que la clasificación, es separar las cosas innecesarias de las necesarias y manteniendo sólo las necesarias. De acuerdo a lo observado, la clasificación de los materiales innecesarios no se considera debido a que los mismos colaboradores no se percatan de dichos materiales, porque no logran organizar su área de



trabajo y es por tal razón, que continúan manteniendo los materiales innecesarios. Por otro lado, las actividades que se realizan en cada área con el fin de conseguir objetivos se cumplen pocas veces, debido a la falta de tiempo de los colaboradores y la rápida atención al cliente y a los proveedores. También al momento de recepcionar productos, estas se reciben en cualquier espacio, y los productos sobrantes de los lotes anteriores aún permanecen, esto hace que los colaboradores demoren en ubicarlo, y al no encontrarlo dejan de venderlo, afectando la rentabilidad de la empresa, también debido a esto no se llevan un control de inventarios.

4.1.2. ORDEN

Para Euscalit (2011), Bonilla & Diaz (2010) y Rodriguez (2004) describen al orden como establecer la manera en que los materiales necesarios deben ubicarse e identificarse para que “cualquiera” pueda encontrarlos, usarlos y reponerlos de forma rápida y fácil. Con una correcta UBICACIÓN se consigue “UN LUGAR PARA CADA COSA Y CADA COSA EN SU LUGAR”. Además, permite la ubicación de materiales, herramientas y documentos de forma rápida, mejora la imagen ante el cliente “da la impresión de que las cosas se hacen bien”, mejora el control de stocks, mejora la coordinación para la ejecución de los trabajos.

a) Ubicación de los materiales y herramientas.

El propósito de la segunda s, es crear ubicaciones para los elementos esenciales, necesarios en el área de trabajo como lo manifiesta Serrano (2018), es decir se organiza con el propósito de minimizar las pérdidas de tiempo y desplazamientos innecesarios. En la tabla 17 se presenta los resultados sobre la ubicación de los materiales y herramientas para el desempeño de sus labores en el área de trabajo.

Tabla 17

Ubicación de los materiales y herramientas para el desempeño de sus labores.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Deficiente	1	5,0%	5,0%
Deficiente	5	25,0%	30,0%
Regular	7	35,0%	65,0%
Buena	5	25,0%	90,0%
Muy Buena	2	10,0%	100,0%
Total	20	100,0%	

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

De acuerdo a la tabla N°17 se observa, de los datos recopilados a través de la encuesta realizada en el área de trabajo la ubicación de los materiales y herramientas para el desempeño de sus labores, que el 35% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que, es regular, mientras que el 25% de colaboradores consideran que es buena.

Según Euscalit (2011) el orden contribuye a la eficiencia pues se puede minimizar tiempos. El orden también permite controlar el stock de materiales e insumos y respecto a los documentos posibilita encontrar con más facilidad la información requerida. Según la ficha de observación N°5 esta concuerda con el resultado, de acuerdo a lo observado las herramientas a utilizar como las computadoras, impresoras y otros están ubicadas de manera ordenada, sin embargo, los materiales a utilizar, tienden a faltar ya que no hay una buena logística y la búsqueda de los documentos es tedioso debido a que esta junto a los de años pasados y esto afecta al desempeño de sus labores.

b) Desplazamiento en el área de trabajo.

Según Vanegas (2005) el desplazamiento requiere analizar bien el área de trabajo, lo que permitirá establecer una ubicación que facilite la identificación, uso y devolución de los elementos. En la tabla 18 se presenta los resultados sobre el desplazamiento dentro del área de trabajo.

Tabla 18

Desplazamiento dentro del área del trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Deficiente	1	5,0%	5,0%
Deficiente	7	35,0%	40,0%
Regular	6	30,0%	70,0%
Buena	6	30,0%	100,0%
Muy Buena	0	00,0%	100,0%
Total	20	100,0%	

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores

De acuerdo a la tabla N°18 se observa, de los datos recopilados a través de la encuesta realizada sobre el desplazamiento en el área de trabajo, que el 40% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que, es deficiente o muy deficiente, mientras que el 30% de colaboradores consideran que es regular.

Según el autor Ramirez (2016) define al orden como las ubicaciones que se establecen y las identificaciones, se mejora la búsqueda y retorno del objeto en el espacio de trabajo, de ese modo cada objeto tiene su sitio y existe un sitio para cada objeto. Según la ficha de observación N°6 esta concuerda con el resultado, de acuerdo a lo observado, esto se da debido a la recepción de productos en lugares que no corresponden y esta afecta en el desplazamiento del área de trabajo, ya que obstaculiza el paso y genera desorden en la zona de trabajo, en especial en el área de logística.

c) Señalización en el área de trabajo.

La señalización puede ser utilizada como medida correctiva o medida preventiva en el ambiente laboral, y se ha investigado sobre las características de la señalización y criterios a seguir, así como la importancia de utilizar la señalización antes que ocurran accidentes o incidentes, de manera preventiva (Heredia, 2014). En la tabla 19 se presenta los resultados sobre la señalización en el área de trabajo.

Tabla 19

Señalización establecida en su área de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Deficiente	1	5,0%	5,0%
Deficiente	4	20,0%	25,0%
Regular	8	40,0%	65,0%
Buena	6	30,0%	95,0%
Muy Buena	1	5,0%	100,0%
Total	20	100,0%	

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores

De acuerdo a la tabla N°19 se observa, de los datos recopilados a través de la encuesta realizada sobre la señalización establecida en el área de trabajo, que el 40% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que, es regular, mientras que el 30% de colaboradores consideran que es buena.

Según Cantejo (2015) sostiene que la señalización es referida a un objeto, actividad o situación determinada que proporcione una indicación o una obligación relativa a la seguridad o la salud en el trabajo. Por lo tanto, la señalización en el área de trabajo es indispensable. De acuerdo a lo observado, existe la señalización en determinadas áreas, como la de advertencia del riesgo o peligro, la señalización de entrada y salida, sin embargo, hay una carencia de la señalización contra incendios y la señalización de obligación.

d) Funciones de cada colaborador.

Según Fuentes (2016) define al Manual de funciones y procedimientos como un documento que orienta a los miembros de las organizaciones en la ejecución de su trabajo y son instrumentos que facilitan la evaluación de la gestión al interior de la entidad por parte de los organismos de control. En la tabla 20 se presenta los resultados sobre las funciones de los colaboradores en el área de trabajo.

Tabla 20

Definición de las funciones de cada trabajador.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Deficiente	0	0,0%	0,0%
Deficiente	3	15,0%	15,0%
Regular	6	30,0%	45,0%
Buena	10	50,0%	95,0%
Muy Buena	1	5,0%	100,0%
Total	20	100,0%	

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

De acuerdo a la tabla N°20 se observa, de los datos recopilados a través de la encuesta realizada sobre la definición de las funciones de cada colaborador en el área de trabajo, que el 55% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que, es buena o muy buena, mientras que el 30% de colaboradores consideran que es regular.

Según León & Jiménez (2016) sostienen que las funciones laborales al considerarse la base para el desarrollo de las actividades de cualquier empresa es vital que se necesite un proceso para la realización de tareas basado en una guía física que permita visualizar diariamente el orden secuencial de las labores. Según la ficha de observación N°6 esta concuerda con el resultado, de acuerdo a lo observado, la función laboral de cada colaborador es clara, ya que cada área realiza sus actividades de acuerdo a su manual de organización y funciones.

e) Control del estado de existencias.

El control de inventario es el conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comerciar, permitiendo la compra y venta o la fabricación para su posterior venta, en un periodo económico determinado (Duran, 2012). En la tabla 21 se presenta los resultados sobre el control del estado existencias en el área de trabajo.

Tabla 21

Control del estado de las existencias.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Deficiente	3	15,0%	15,0%
Deficiente	8	40,0%	55,0%
Regular	5	25,0%	80,0%
Buena	3	15,0%	95,0%
Muy Buena	1	5,0%	100,0%
Total	20	100,0%	

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

De acuerdo a la tabla N°21 se observa, de los datos recopilados a través de la encuesta realizada sobre el control del estado de existencias en el área de trabajo, que el 55% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que, es deficiente o muy deficiente, mientras que el 25% de colaboradores consideran que es regular.

Según García (2017) sostiene que el control de inventario es importante para mantener el balance correcto de existencias en los almacenes, evita: Perder una venta por no completar un pedido, llevar a los clientes a otros proveedores. Según la ficha de observación N°9 esta concuerda con el resultado obtenido, de acuerdo a lo observado, el control y la revisión de los inventarios es deficiente, debido a que no se considera la planificación y clasificación de la recepción de los productos, también se debe a la falta del control de los productos vencidos ya que además es una causa que afecta al control de existencias.

A fin de consolidar los resultados de los 5 indicadores detalladas anteriormente se presenta la información resumida de cada una de ellas en la tabla 22. Asimismo, se especifica el porcentaje de los datos recopilados de la encuesta, sobre la dimensión orden, donde el 32% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es regular, mientras que el 33% de colaboradores consideran que es deficiente o muy deficiente y el

35% de colaboradores consideran que es buena o muy buena. Para los datos obtenidos se realizó un ponderado simple, donde se obtuvo de esa manera un resumen porcentual que figura en la última columna de la presente tabla y en la figura 5.

Tabla 22

Resumen de Orden.

	Ubicación de los materiales y herramientas	Desplazamiento en el área de trabajo	Señalización en el área de trabajo	Funciones de cada colaborador	Control del estado de existencias	Total
Muy Deficiente	5%	5%	5%	0%	15%	6%
Deficiente	25%	35%	20%	15%	40%	27%
Regular	35%	30%	40%	30%	25%	32%
Bueno	25%	30%	30%	50%	15%	30%
Muy Bueno	10%	0%	5%	5%	5%	5%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

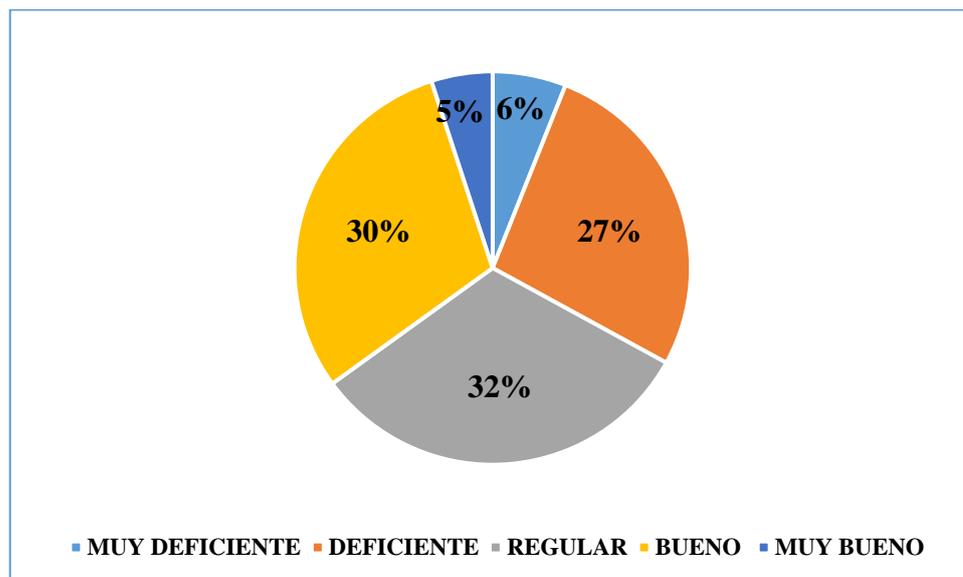


Figura 5. Datos del resumen de Clasificación.

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

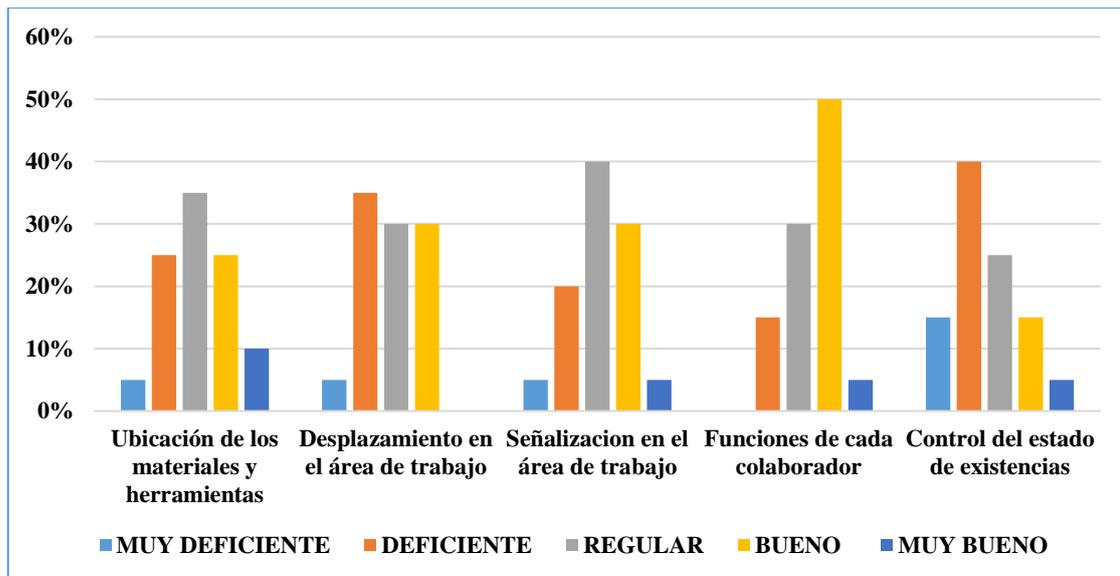


Figura 6. Resumen del Orden.

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

De acuerdo a la tabla N°22 y figura N°6 se observa, de los datos recopilados a través de la encuesta realizada sobre la ubicación de los materiales y herramientas en el área de trabajo, que el 35% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es regular, sobre el desplazamiento en el área de trabajo, el 40% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es deficiente o muy deficiente, sobre la señalización en el área de trabajo, el 40% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es regular, sobre las funciones de cada colaborador en el área de trabajo, el 55% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es buena o muy buena y por ultimo sobre el control de estado de existencias en el área de trabajo, el 55% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es deficiente o muy deficiente.

Según Euscalit (2011) “el orden contribuye a la eficiencia pues se puede minimizar tiempos”, sin embargo, los resultados denotan que no todos los colaboradores cumplen con este indicador en el área de trabajo. Ya que se da la carencia en la recepción y orden de los productos en especial en el área de logística, el desplazamiento en el área de trabajo es regular, debido a que obstaculiza el paso. La revisión de los inventarios tiene

falencias en recepción y clasificación de los productos, la falta de control de los productos vencidos también es una causa que afecta al control de existencias.

4.1.3. LIMPIEZA

Tanto Nayarit (2010) y Rogers (2003) manifiestan sobre la limpieza que no se trata únicamente de identificar y eliminar la suciedad, si no de elevar la acción de limpieza a la búsqueda de las fuentes de contaminación en el lugar de trabajo.

a) Normas de seguridad y salud ocupacional.

Según la Ley N°29783 (2012) detalla el Estado, en consulta con las organizaciones más representativas de empleadores y de trabajadores, tiene la obligación de formular, poner en práctica y reexaminar una Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo que tenga por objeto prevenir los accidentes y los daños para la salud que sean consecuencia del trabajo. En la tabla 23 se presenta los resultados sobre las normas de seguridad y salud ocupacional en el área de trabajo.

Tabla 23

Normas de seguridad y salud ocupacional en la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Deficiente	0	00,0%	00,0%
Deficiente	2	10,0%	10,0%
Regular	9	45,0%	55,0%
Buena	9	45,0%	100,0%
Muy Buena	0	0,0%	100,0%
Total	20	100,0%	

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

De acuerdo a la tabla N°23 se observa, de los datos recopilados a través de la encuesta realizada sobre las normas de seguridad y salud ocupacional en el área de trabajo, que el 45% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que, las

normas de seguridad y salud ocupacional en el área de trabajo es regular, mientras que el 45% de colaboradores consideran que es buena.

Según Fernandez (2007) sostiene que una organización debe fortalecer un enfoque preventivo en materia de salud y seguridad en el trabajo, con el fin de evitar que los trabajadores sufran daños, e instrumentar medidas de protección mediante elementos de protección colectiva o personal (EPP). Según la ficha de observación N°8 esta concuerda con el resultado, de acuerdo a lo observado, la salud y seguridad en el trabajo se le brinda a cada colaborador, por ejemplo, los equipos de protección personal de acuerdo al área donde se encuentren, para prevenir riesgos laborales como accidentes, enfermedades.

b) Identificación y eliminación diaria de materiales no utilizados.

Citando a Gestion.Org (2018) señala que la tercera fase trata de la limpieza en la empresa, en donde cada persona debe ser responsable de mantener la limpieza de una zona determinada de su centro de trabajo. En la tabla 24 se presenta los resultados sobre la identificación y eliminación en el área de trabajo.

Tabla 24

Identificación y eliminación diaria de materiales no utilizados.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Deficiente	3	15,0%	15,0%
Deficiente	12	60,0%	75,0%
Regular	3	15,0%	90,0%
Buena	1	5,0%	95,0%
Muy Buena	1	5,0%	100,0%
Total	20	100,0%	

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores

De acuerdo a la tabla N°24 se observa, de los datos recopilados a través de la encuesta realizada sobre la identificación y eliminación diaria de materiales no utilizados en el área de trabajo, que el 75% de colaboradores del área de logística y ventas

consideran que, es deficiente o muy deficiente, mientras que el 15% de colaboradores consideran que es regular.

Según Masaaki (2001), sostiene que “existen esfuerzos que no agregan valor (desperdicio); es importante eliminar los materiales innecesarios como las mudas, ya que afecta la actividad de cada colaborador”. Según la ficha de observación N°8 esta concuerda con el resultado, de acuerdo a lo observado, no existe identificación y eliminación diaria de materiales no utilizados, esto se da debido a la falta de tiempo e interés de los mismos colaboradores, quienes por descuido no logran organizar mejor su área de trabajo. Por otro lado, se observa que hay una acumulación de materiales no utilizados, la cual no se logra identificar ni eliminar, y esto genera un desorden y carece de limpieza.

c) Identificación de los elementos de limpieza.

En la opinión de Rogers (2003) manifiesta que la limpieza está basada en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, asegurando que todos los medios se encuentran siempre en perfecto estado. En la tabla 25 se presenta los resultados sobre la identificación de los elementos de limpieza en el área de trabajo.

Tabla 25

Identificación de los elementos de limpieza.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Deficiente	3	15,0%	15,0%
Deficiente	4	20,0%	35,0%
Regular	9	45,0%	80,0%
Buena	3	15,0%	95,0%
Muy Buena	1	5,0%	100,0%
Total	20	100,0%	

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores

De acuerdo a la tabla N°25 se observa, de los datos recopilados a través de la encuesta realizada sobre la identificación de los elementos de limpieza en el área de trabajo, que el 45% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que, es regular, mientras que el 35% de colaboradores consideran que es deficiente o muy deficiente.

Según Piña (2007), la limpieza “reduce el riesgo potencial de que se produzcan accidentes, mejora el bienestar físico y mental del trabajador, se reducen los despilfarros de materiales y energía debido a la eliminación de fugas y escapes”. Según la ficha de observación N°9 esta concuerda con el resultado, de acuerdo a lo observado, los elementos de limpieza tienen un lugar específico para su almacenamiento y estas se utilizan pocas veces debido a la falta de tiempo de los colaboradores quienes no logran organizar su lugar de trabajo.

d) Localización de materiales de limpieza.

Para una correcta elección de la localización de los elementos de trabajo, se tendrán en cuenta la frecuencia y la secuencia de uso, lo que evitará movimientos y/o desplazamientos innecesarios. (Nayarit, 2010). En la tabla 26 se presenta los resultados sobre la localización de materiales de limpieza en el área de trabajo.

Tabla 26

Localización de los materiales de limpieza.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Deficiente	4	20,0%	20,0%
Deficiente	2	10,0%	30,0%
Regular	8	40,0%	70,0%
Buena	5	25,0%	95,0%
Muy Buena	1	5,0%	100,0%
Total	20	100,0%	

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores

De acuerdo a la tabla N°26 se observa, de los datos recopilados a través de la encuesta realizada sobre la localización de los materiales de limpieza en el área de trabajo, que el 40% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que, es regular, mientras que el 25% de colaboradores consideran que es buena.

Según Piña (2007), la “limpieza como inspección no se trata solo de localizar los materiales de limpieza, lo importante es trabajar con ella e identificar las causas primarias para abordar realmente el tema de la limpieza”. Según la ficha de observación N°5 esta concuerda con el resultado, de acuerdo a lo observado permite señalar que la localización de los materiales de limpieza se encuentra en un lugar visible, ya que la frecuencia de uso por parte de los colaboradores debe ser constante según el área de trabajo, para que ellos empiecen a realizar la limpieza de su lugar de trabajo.

e) Compromiso y participación de los colaboradores.

De acuerdo a Acevedo & Toledo (2017) sostienen que la “limpieza la debemos hacer todos. Es importante que cada uno tenga asignada una pequeña zona de su lugar de trabajo que deberá tener siempre limpia bajo su responsabilidad”. En la tabla 27 se presenta los resultados sobre el compromiso y la participación de los colaboradores en el mantenimiento y aseo en el área de trabajo.

Tabla 27

El compromiso y la participación de los trabajadores.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Deficiente	2	10,0%	10,0%
Deficiente	4	20,0%	30,0%
Regular	8	40,0%	70,0%
Buena	4	20,0%	90,0%
Muy Buena	2	10,0%	100,0%
Total	20	100,0%	

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores



De acuerdo a la tabla N°27 se observa, de los datos recopilados a través de la encuesta realizada sobre el compromiso y la participación de los colaboradores en el mantenimiento y aseo en el área de trabajo, que el 40% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que, es regular, mientras que el 30% de colaboradores consideran que es buena o muy buena.

Citando a Gestion.Org (2018) señala que “la tercera fase trata de la limpieza ofrece seguridad y calidad en la empresa”. Según la ficha de observación N°4 esta concuerda con el resultado, de acuerdo a lo observado permite señalar que el compromiso y la participación de los colaboradores se da, pero no de manera constante, sin embargo, hay colaboradores que se involucran en el tema de la limpieza de acuerdo a su área de trabajo, como es el caso del área de ventas, que después de cada jornada de trabajo realizan su limpieza, ya que esta ayuda a elevar la moral de los empleados y su actitud hacia las mejoras.

A fin de consolidar los resultados de los 5 indicadores detalladas anteriormente se presenta la información resumida de cada una de ellas en la tabla 28. Asimismo, se especifica el porcentaje de los datos recopilados de la encuesta, sobre la dimensión Limpieza, donde el 37% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es regular, mientras que el 36% de colaboradores consideran que es deficiente o muy deficiente y el 27% de colaboradores consideran que es buena o muy buena. Para los datos obtenidos se realizó un ponderado simple, donde se obtuvo de esa manera un resumen porcentual que figura en la última columna de la presente tabla y en la figura 7.

Tabla 28

Resumen de la Limpieza.

	Normas de seguridad y salud ocupacional	Identificación y eliminación de materiales no utilizados	Identificación de los elementos de limpieza	Localización de materiales de limpieza	Compromiso y participación de los colaboradores	Total
Muy Deficiente	0%	15%	15%	20%	10%	12%
Deficiente	10%	60%	20%	10%	20%	24%
Regular	45%	15%	45%	40%	40%	37%
Bueno	45%	5%	15%	25%	20%	22%
Muy Bueno	0%	5%	5%	5%	10%	5%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

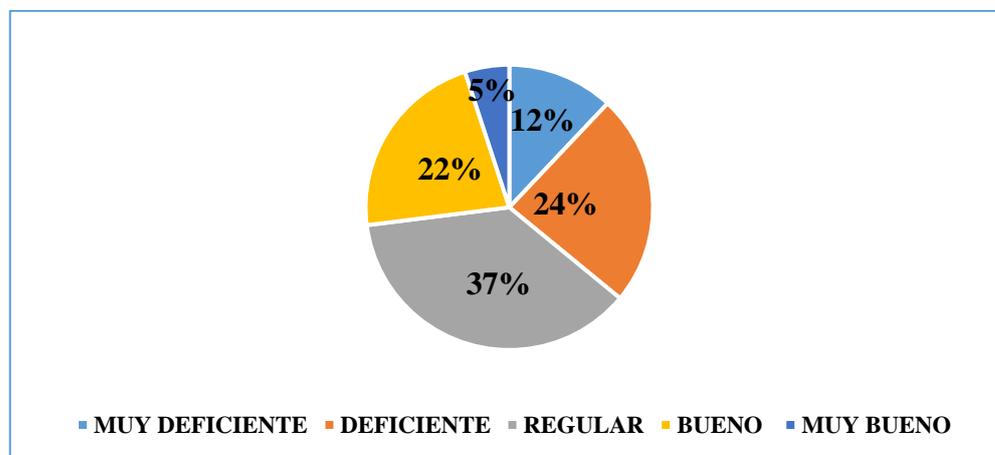


Figura 7. Datos del resumen de Limpieza.

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

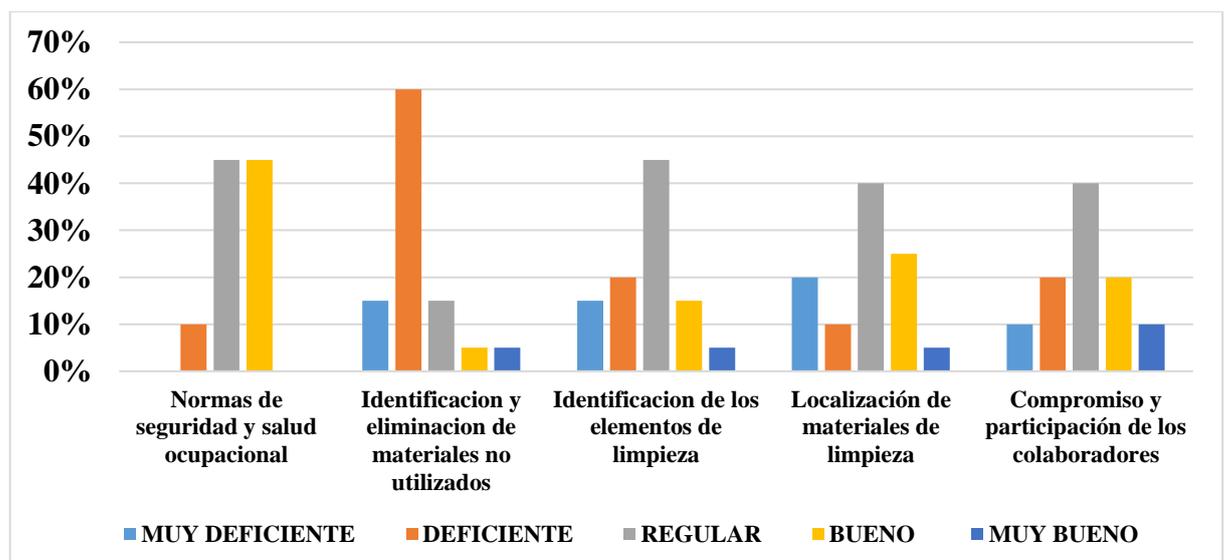


Figura 8. Resumen de Limpieza.

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores.



De acuerdo a la tabla N°28 y la figura N°8 se observa, de los datos recopilados a través de la encuesta realizada sobre las normas de seguridad y salud ocupacional en el área de trabajo, que el 45% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que, es regular, sobre la identificación y eliminación de materiales no utilizados en el área de trabajo, el 75% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es deficiente o muy deficiente, sobre la identificación de elementos de limpieza en el área de trabajo, el 45% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es regular, sobre la localización de materiales de limpieza en el área de trabajo, el 45% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es regular y por ultimo sobre el compromiso y la participación de los colaboradores en el área de trabajo, el 40% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es regular.

Para Ramirez (2016) considera como “la tercera “S”, donde indica que tras haber eliminado lo innecesario es necesario realizar una limpieza en el área de implantación de 5S. De este modo se pretende identificar el fuguai (defecto) y eliminarlo”. De acuerdo a lo observado, la salud y seguridad en el trabajo se le brinda a cada colaborador, como los equipos de protección personal se ofrecen de acuerdo al área donde se encuentren, para prevenir riesgos laborales como accidentes, enfermedades. También, hay una acumulación de materiales no utilizados, la cual no se logra identificar ni eliminar, y esto genera un desorden, los elementos de limpieza tienen un lugar específico para su almacenamiento y estas se utilizan pocas veces debido a la falta de tiempo de los colaboradores, la localización de los materiales de limpieza se encuentra en un lugar visible, ya que la frecuencia de uso por parte de los colaboradores debe ser constante según el área de trabajo. Mientras, el compromiso y la participación de los colaboradores se da, pero no de manera constante, sin embargo, hay colaboradores que se involucran en el tema de la limpieza de acuerdo a su área de trabajo, como es el caso del área de ventas,

que después de cada jornada de trabajo realizan su limpieza, ya que esta ayuda a elevar la moral de los empleados y su actitud hacia las mejoras.

A fin de consolidar los resultados de las 3 primeras dimensiones detalladas anteriormente se presenta la información resumida de cada una de ellas en la tabla 29. Asimismo, se especifica el porcentaje de los datos recopilados de la encuesta, sobre el objetivo 1, donde el 34% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es regular. Para los datos obtenidos se realizó un ponderado simple, donde se obtuvo de esa manera un resumen porcentual que figura en la última columna de la presente tabla.

Tabla 29

Resumen del Objetivo 1.

	Clasificación	Orden	Limpieza	Total
Muy Deficiente	6%	6%	12%	8%
Deficiente	39%	27%	24%	30%
Regular	32%	32%	37%	34%
Bueno	17%	30%	22%	23%
Muy Bueno	6%	5%	5%	5%
Total	100%	100%	100%	100%

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores

De acuerdo a la tabla N°29 se observa, de los datos recopilados a través de la encuesta realizada sobre la Metodología 5s japonesas de Kaizen en el área de trabajo, en la dimensión clasificación el 45% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es deficiente o muy deficiente, de acuerdo a lo observado, la clasificación de los materiales innecesarios no se considera debido a que los mismos colaboradores no se percatan de dichos materiales, porque no logran organizar su área de trabajo. Por otro lado, al momento de recepcionar productos, estas se reciben en cualquier espacio, y esto hace que los colaboradores demoren en ubicarlo, también debido a esto no se llevan un control de inventarios. Sobre la dimensión Orden, el 32% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es regular, los resultados denotan que no todos los



colaboradores cumplen con este indicador en el área de trabajo. Ya que se da la carencia en la recepción y orden de los productos en especial en el área de logística, el desplazamiento en el área de trabajo es regular, debido a que obstaculiza el paso. Sobre la dimensión de Limpieza, el 37% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es regular, de acuerdo a lo observado, hay una acumulación de materiales no utilizados, la cual no se logra identificar ni eliminar, y esto genera un desorden. Mientras, el compromiso y la participación de los colaboradores se da, pero no de manera constante, sin embargo, hay colaboradores que se involucran en el tema de la limpieza de acuerdo a su área de trabajo, como es el caso del área de ventas, que después de cada jornada de trabajo realizan su limpieza, ya que esta ayuda a elevar la moral de los empleados y su actitud hacia las mejoras.

4.2. ANÁLISIS DE LA ESTANDARIZACIÓN Y DISCIPLINA EN LA EMPRESA MAYORKA LOGISTICA S.R.L.

En este acápite se analiza la aplicación de las dimensiones: Estandarización y Disciplina de la Metodología 5S de Kaizen, en la empresa Mayorka Logística S.R.L. 2020; para lo cual, se presenta los resultados obtenidos, en donde primero se aplicó un cuestionario a 20 colaboradores de la empresa, seguidamente se procesó los datos obtenidos en el software SPSS 25 para luego interpretarlos y analizarlos.

4.2.1. ESTANDARIZACIÓN

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se considera al autor Escobar (2017) el cual define a “la estandarización como un método para ejecutar un determinado procedimiento de manera que la organización y el orden sean factores fundamentales. Un estándar es la mejor manera, la más práctica y fácil de trabajar para todos”.

a) Procedimientos para realizar su trabajo.

De acuerdo a Munera (2007) los procedimientos contienen la descripción de las actividades que deben llevarse a cabo en la realización de las tareas en una unidad administrativa y sirve, como medio de comunicación y coordinación para transmitir, de forma ordenada y sistemática, las informaciones de una organización. En la tabla 30 se presenta los resultados sobre los procedimientos o normas para la realización de su trabajo en el área de trabajo.

Tabla 30

Procedimientos o normas para la realización de su trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Deficiente	0	00,0%	0,0%
Deficiente	1	5,0%	5,0%
Regular	6	30,0%	35,0%
Buena	12	60,0%	95,0%
Muy Buena	1	5,0%	100,0%
Total	20	100,0%	

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores

De acuerdo a la tabla N°30 se observa, de los datos recopilados a través de la encuesta realizada sobre los procedimientos o normas para la realización de su trabajo en el área de trabajo, que el 65% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es buena o muy buena, mientras que el 30% de colaboradores consideran que es regular.

Según Vergara (2017) sostiene que los procesos se debe realizar de manera eficiente por lo que es importante el control interno aplicado a manuales de procedimientos, los son guías operativas para el proceso que se asigna a una persona o actividad dentro de una organización. Según la ficha de observación N°3 esta concuerda con el resultado, de acuerdo a lo observado permite señalar que los procedimientos y

normas se establecen según el orden lógico de las áreas de acuerdo a las actividades, éstas promueven la eficiencia, los colaboradores saben que deben ejecutar sus actividades ya que existe una comunicación y coordinación para transmitir, las informaciones de la empresa para cumplir sus objetivos.

b) Coordinación de los colaboradores a través de procedimientos.

La eficacia en cualquier organización, siempre estará en relación directa con la coordinación que se obtiene a través de líneas de comunicación. “La función que tiene la coordinación es lograr la combinación y unidad de esfuerzos que existen en un grupo social” (Munera, 2007). En la tabla 31 se presenta los resultados sobre la coordinación de los esfuerzos de los colaboradores a través de procedimientos y metas en el área de trabajo.

Tabla 31

Coordinación de los esfuerzos de los trabajadores a través de procedimientos y metas.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Deficiente	1	5,0%	5,0%
Deficiente	0	0,0%	0,0%
Regular	8	40,0%	45,0%
Buena	9	45,0%	90,0%
Muy Buena	2	10,0%	100,0%
Total	20	100,0%	

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores

De acuerdo a la tabla N°31 se observa, de los datos recopilados a través de la encuesta realizada sobre la coordinación de los esfuerzos de los colaboradores a través de procedimientos y metas en el área de trabajo, que el 55% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que, es buena o muy buena, mientras que el 40% de colaboradores consideran que es regular.

Según Escobar (2017) sostiene que “la coordinación es la esencia de la administración, puesto que es el logro de la armonía del esfuerzo individual hacia la consecución de las metas del grupo. También la coordinación permite consolidar las metas una vez asumidas las tres primeras S”. Según la ficha de observación N°5 esta concuerda con el resultado, de acuerdo a lo observado permite señalar que la coordinación de los colaboradores se da de manera constante, debido a que cada área depende de la otra, además hay coordinaciones especiales a inicios de cada mes, esto se da para fijar las metas para mejorar la rentabilidad de la empresa.

c) Procesos internos en base a las prácticas.

Los “procesos internos son un conjunto de actividades que se realizan por una persona o más con el fin de conseguir los objetivos de gestión” (Alfonso, 2014). En la tabla 32 se presenta los resultados sobre los procesos internos, están estandarizados en base a las prácticas en el área de trabajo.

Tabla 32

Los procesos internos, están estandarizados en base a las prácticas.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Deficiente	1	5,0%	5,0%
Deficiente	2	10,0%	15,0%
Regular	5	25,0%	40,0%
Buena	9	45,0%	85,0%
Muy Buena	3	15,0%	100,0%
Total	20	100,0%	

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

De acuerdo a la tabla N°32 se observa, de los datos recopilados a través de la encuesta realizada sobre los procesos internos en base a las practicas en el área de trabajo, que el 60% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que, es buena o muy buena, mientras que el 25% de colaboradores consideran que es regular.

Según Vergara (2017) señala que el “Control Interno es fundamental para las entidades, ya que integra normas y procedimientos para el flujo de toda la información”. Según la ficha de observación N°6 esta concuerda con el resultado, de acuerdo a lo observado permite señalar que los procesos internos están en base a las prácticas, ya que cumplen de manera eficiente y ordenada los procesos respectivos para cumplir los objetivos de la empresa, además se cumple los controles administrativos, como el manejo del dinero y el control de las ventas.

d) Identificación de necesidades del área de trabajo.

Las “necesidades constituyen los factores fundamentales que han de legitimar cualquier intervención en las organizaciones” (Moreno, 2005). En la tabla 33 se presenta los resultados sobre la identificación de las necesidades en el área de trabajo.

Tabla 33

Identificación de necesidades en el área de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Muy Deficiente	1	5,0%	5,0%
Deficiente	1	5,0%	10,0%
Regular	10	50,0%	60,0%
Buena	6	30,0%	90,0%
Muy Buena	2	10,0%	100,0%
Total	20	100,0%	

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores

De acuerdo a la tabla N°33 se observa, de los datos recopilados a través de la encuesta realizada sobre la identificación de necesidades en el área de trabajo, que el 50% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que, es regular, mientras que el 40% de colaboradores consideran que es buena o muy buena.

Según la ficha de observación N°9 esta concuerda con el resultado, de acuerdo a lo observado permite señalar que para la revisión de las áreas de trabajo se convoca a una reunión, en donde verifican las falencias y también escuchan las propuestas de los colaboradores según las necesidades que requiere la empresa, estas reuniones se realizan con la finalidad de lograr sus objetivos, estas se dan a final de cada mes.

e) Actividades de capacitación interna y externa

Según Jamaica (2015) señala que “la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”. En la tabla 34 se presenta los resultados sobre las actividades de capacitación interna y externa en el área de trabajo.

Tabla 34

Promueve la empresa las actividades de capacitación interna o externa.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Deficiente	2	10,0%	10,0%
Deficiente	8	40,0%	50,0%
Regular	7	35,0%	85,0%
Buena	3	15,0%	100,0%
Muy Buena	0	00,0%	100,0%
Total	20	100,0%	

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

De acuerdo a la tabla N°34 se observa, de los datos recopilados a través de la encuesta realizada sobre la capacitación en el área de trabajo, que el 40% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que, es deficiente, mientras que el 35% de colaboradores consideran que es regular.

Según Luevano (2016) considera a “la capacitación como una herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados. El contar con una capacitación

eficiente permite a la empresa tener innovación, el desarrollo de estrategias competitivas, corporativas y funcionales”. Según la ficha de observación N°10 esta concuerda con el resultado, de acuerdo a lo observado permite señalar que la capacitación interna se da cuando hay cambios en la empresa, sin embargo, las capacitaciones externas no se dan debido a la falta de presupuesto y la falta de tiempo.

A fin de consolidar los resultados de los 5 indicadores detalladas anteriormente se presenta la información resumida de cada una de ellas en la tabla 35. Asimismo, se especifica el porcentaje de los datos recopilados de la encuesta, sobre la dimensión Estandarización, donde el 47% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es buena o muy buena, mientras que el 36% de colaboradores consideran que es regular y el 17% de colaboradores consideran que es deficiente o muy deficiente. Para los datos obtenidos se realizó un ponderado simple, donde se obtuvo de esa manera un resumen porcentual que figura en la última columna de la presente tabla y en la figura 9.

Tabla 35

Resumen de Estandarización.

	Procedimientos para realizar su trabajo	Coordinación de los colaboradores a través de procedimientos	Procesos internos en base a las prácticas	Identificación de necesidades del área de trabajo	Actividades de capacitación interna y externa	Total
Muy Deficiente	0%	5%	5%	5%	10%	5%
Deficiente	5%	0%	10%	5%	40%	12%
Regular	30%	40%	25%	50%	35%	36%
Bueno	60%	45%	45%	30%	15%	39%
Muy Bueno	5%	10%	15%	10%	0%	8%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

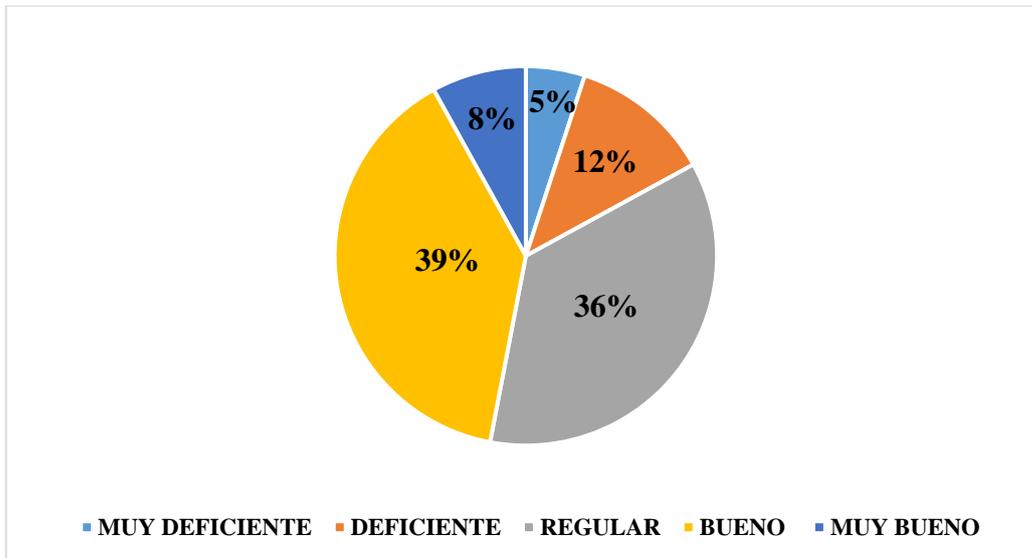


Figura 9. Datos del resumen de Estandarización.

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

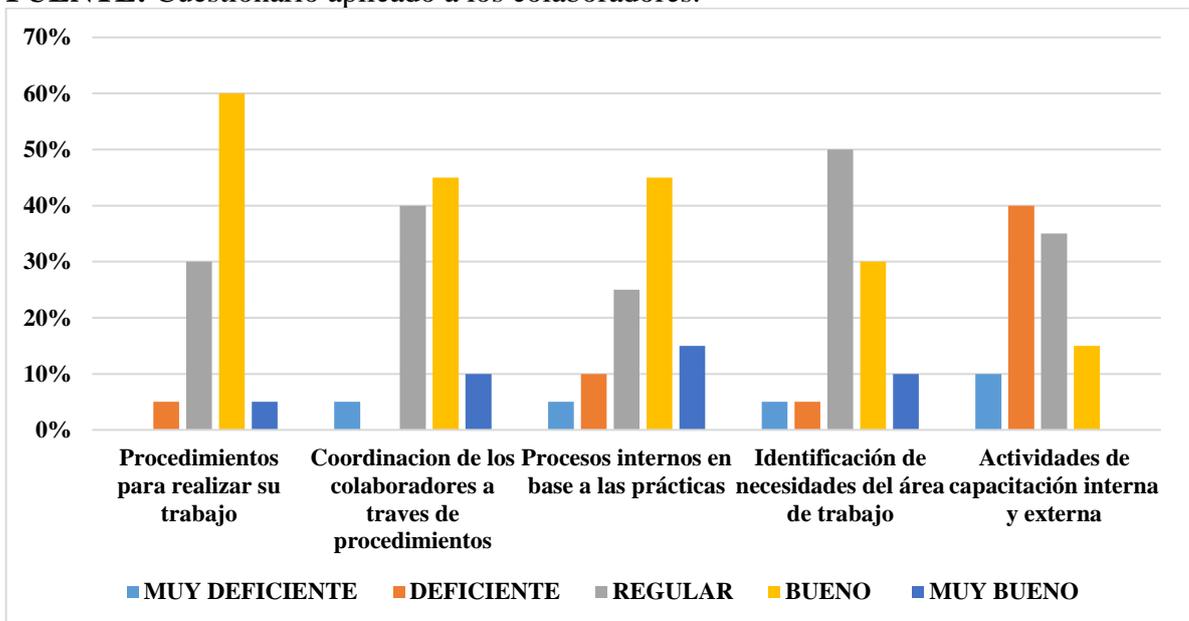


Figura 10. Resumen de la Estandarización.

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

De acuerdo a la tabla N°35 y figura N°10 se observa, de los datos recopilados a través de la encuesta realizada sobre los procedimientos para realizar su trabajo, que el 65% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que, es bueno o muy bueno, sobre la coordinación de los colaboradores en el área de trabajo, el 55% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que, es bueno o muy bueno, sobre



los procesos internos en base a las prácticas en el área de trabajo, el 60% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que, es bueno o muy bueno, sobre la identificación de necesidades del área de trabajo, el 50% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que, es regular y por ultimo sobre las actividades de capacitación interna y externa en el área de trabajo, el 47% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que, es bueno o muy bueno.

La fase de Seiketsu permite consolidar las metas una vez asumidas las tres primeras “S”, porque sistematizar lo conseguido asegura unos efectos perdurables. Estandarizar supone seguir un método para ejecutar un determinado procedimiento de manera que la organización y el orden sean factores fundamentales. Un estándar es la mejor manera, la más práctica y fácil de trabajar para todos, ya sea con un documento, un papel, una fotografía o un dibujo. El principal enemigo del seiketsu es una conducta errática, cuando se hace “hoy sí y mañana no”, lo más probable es que los días de incumplimiento se multipliquen (Escobar, 2017). De acuerdo a lo observado permite señalar que los procedimientos y normas se establecen según el orden lógico de las áreas de acuerdo a las actividades, éstas promueven la eficiencia, los colaboradores saben que deben ejecutar sus actividades ya que existe una comunicación y coordinación para transmitir, las informaciones de la empresa para cumplir sus objetivos. La coordinación de los colaboradores se da de manera constante, debido a que cada área depende de la otra, además hay coordinaciones especiales a inicios de cada mes, esto se da para fijar las metas y lograr mejorar durante ese mes la rentabilidad de la empresa. También los procesos internos están en base a las prácticas, ya que cumplen de manera eficiente y ordenada los procesos respectivos para cumplir los objetivos de la empresa, además se cumple los controles administrativos, como el manejo del dinero y el control de las ventas. También, la revisión de las áreas de trabajo se convoca a una reunión, en donde verifican

las falencias y también escuchan las propuestas de los colaboradores según las necesidades que requiere la empresa, estas reuniones se realizan con la finalidad de lograr sus objetivos, estas se dan a final de cada mes.

4.2.2. DISCIPLINA

Según Loayza (2017), Euscalit (2011), Bonilla & Diaz (2010) señalan a la disciplina como una etapa que consiste en trabajar según las normas preestablecidas. Implica la realización de control periódico, visitas sorpresa, autocontrol de los empleados, respeto por sí mismo y por los demás, y mejor calidad de vida laboral.

a) Práctica de la disciplina.

Teniendo en cuenta a Bonilla & Diaz (2010) describe a “la disciplina que significa evitar que se rompan los procedimientos ya establecidos. Solo si se implanta la disciplina y el cumplimiento de las normas y procedimientos ya adoptados se podrá disfrutar de los beneficios que ellos brindan”. En la tabla 36 se presenta los resultados sobre la práctica de la Disciplina que permite realizar mejor su trabajo en el área de trabajo.

Tabla 36

La práctica de la disciplina, permite realizar mejor su trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Deficiente	0	00,0%	00,0%
Deficiente	0	00,0%	00,0%
Regular	8	40,0%	40,0%
Buena	7	35,0%	75,0%
Muy Buena	5	25,0%	100,0%
Total	20	100,0%	

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores

De acuerdo a la tabla N°36 se observa, de los datos recopilados a través de la encuesta realizada sobre la práctica de la disciplina en el área de trabajo, que el 40% de

colaboradores del área de logística y ventas consideran que, es regular, mientras que el 60% de colaboradores consideran que es buena o muy buena.

Según Consulting (2018) da a conocer que “la disciplina es evitar que se rompan los procedimientos ya establecidos”. Según la ficha de observación N°8 esta concuerda con el resultado, de acuerdo a lo observado permite señalar que la práctica de la disciplina se da desde la entrada de los colaboradores en donde registran su asistencia y puntualidad, seguidamente con el desenvolvimiento de su labor y el cumplimiento de sus objetivos.

b) Procedimientos indicados por el superior inmediato.

Determina las “funciones específicas de los cargos o puestos de trabajo, cuyo cumplimiento contribuye a lograr que se cumplan los objetivos funcionales de las unidades orgánicas de cada dependencia, así como las responsabilidades y obligaciones asignadas al cargo o puesto de trabajo” (Romero, 2015). En la tabla 37 se presenta los resultados sobre los procedimientos indicados por el superior inmediato y documentos de gestión establecidos en el área de trabajo.

Tabla 37

Procedimientos indicados por su superior inmediato y/o documentos de gestión.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Deficiente	0	00,0%	00,0%
Deficiente	1	5,0%	5,0%
Regular	5	25,0%	30,0%
Buena	11	55,0%	85,0%
Muy Buena	3	15,0%	100,0%
Total	20	100,0%	

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores

De acuerdo a la tabla N°37 se observa, de los datos recopilados a través de la encuesta realizada sobre los procedimientos indicados por su superior inmediato y/o documentos de gestión establecidos en el área de trabajo, que el 70% de colaboradores



del área de logística y ventas consideran que es buena o muy buena, mientras que el 25% de colaboradores consideran que es regular.

Según la ficha de observación N°9 esta concuerda con el resultado, de acuerdo a lo observado permite señalar que los colaboradores de la empresa Mayorka Logística siempre siguen los procedimientos indicados por su superior inmediato y los documentos de gestión establecidos.

c) Presentación de propuestas.

Para los autores Atehortua & Restrepo (2010) sostienen a este enfoque de “la propuesta como la forma que se puede dar respuesta a las necesidades y objetivos del cliente, respetando sus limitaciones y capacidad”. En la tabla 38 se presenta los resultados sobre la presentación de propuestas de mejora para la gestión del trabajo en el área de trabajo.

Tabla 38

Promueve la presentación de propuestas de mejora para la gestión de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Deficiente	0	00,0%	00,0%
Deficiente	1	5,0%	5,0%
Regular	9	45,0%	50,0%
Buena	8	40,0%	90,0%
Muy Buena	2	10,0%	100,0%
Total	20	100,0%	

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

De acuerdo a la tabla N°38 se observa, de los datos recopilados a través de la encuesta realizada sobre la presentación de propuestas de mejora para la gestión del trabajo en el área de trabajo, que el 45% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es regular, mientras que el 50% de colaboradores consideran que es buena o muy buena. Según la ficha de observación N°7 esta concuerda con el resultado, de

acuerdo a lo observado permite señalar que el promover las propuestas de mejora se da mediante la comunicación interna, invitando a la participación de todos los miembros, tomando en cuenta sus aportes y preocupaciones en sus respectivas actividades, esto con el fin de lograr los objetivos de la empresa.

d) Plan de limpieza.

Según Loayza (2017) la “limpieza se debe enseñar mediante un conjunto de pasos y reglas, y las cuales el empleado debe mantenerla disciplinadamente”. En la tabla 39 se presenta los resultados sobre el plan de limpieza para el mantenimiento en el área de trabajo.

Tabla 39

Plan de limpieza para el mantenimiento de las áreas.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Deficiente	3	15,0%	15,0%
Deficiente	1	5,0%	20,0%
Regular	10	50,0%	70,0%
Buena	6	30,0%	100,0%
Muy Buena	0	00,0%	100,0%
Total	20	100,0%	

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores

De acuerdo a la tabla N°39 se observa, de los datos recopilados a través de la encuesta realizada sobre el plan de limpieza para el mantenimiento en el área de trabajo, que el 50% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es regular, mientras que el 30% de colaboradores consideran que es buena.

Según Pulido (2010) señala que “la metodología 5s se da, con la participación de los involucrados, permite organizar los lugares de trabajo con el propósito de mantenerlos funcionales, limpios, ordenados, agradables y seguros”. De acuerdo a lo observado

permite señalar que el plan de limpieza para el mantenimiento de las áreas si existe, sin embargo, no se llega a cumplir, debido a la carencia de tiempo, también a la falta de inventario de todos los documentos, productos, equipos y materiales de la empresa.

e) Plan para reciclar los desechos.

Las empresas han sido, tradicionalmente, grandes productoras de residuos. “En la medida en que la responsabilidad social corporativa se encamina, cada vez en mayor medida, a causar un impacto positivo en el entorno, incentivar el reciclaje en el medio laboral” (Bricall, 2017). En la tabla 40 se presenta los resultados sobre el plan para reciclar los desechos en el área de trabajo.

Tabla 40

Plan para reciclar los desechos.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Deficiente	4	20,0%	20,0%
Deficiente	2	10,0%	30,0%
Regular	10	50,0%	80,0%
Buena	4	20,0%	100,0%
Muy Buena	0	00,0%	100,0%
Total	20	100,0%	

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

De acuerdo a la tabla N°40 se observa, de los datos recopilados a través de la encuesta realizada sobre el plan para reciclar desechos en el área de trabajo, que el 50% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es regular, mientras que el 20% de colaboradores consideran que es buena.

Según Bricall (2017) señala que implementar “un plan de reciclaje en su empresa es de suma importancia para disminuir la cantidad de desechos que se producen diariamente”. De acuerdo a lo observado permite señalar que no se realiza frecuentemente

las buenas prácticas del reciclaje, excepto en temporadas donde hay gran demanda de productos.

A fin de consolidar los resultados de los 5 indicadores detalladas anteriormente se presenta la información resumida de cada una de ellas en la tabla 41. Asimismo, se especifica el porcentaje de los datos recopilados de la encuesta, sobre la dimensión Disciplina, donde el 42% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es regular, mientras que el 46% de colaboradores consideran que es buena o muy buena y el 12% de colaboradores consideran que es deficiente o muy deficiente. Para los datos obtenidos se realizó un ponderado simple, donde se obtuvo de esa manera un resumen porcentual que figura en la última columna de la presente tabla y en la figura 11.

Tabla 41

Resumen de Disciplina.

	Práctica de la disciplina	Procedimientos indicados por el superior inmediato	Presentación de propuestas	Plan de limpieza	Plan para reciclar los desechos	Total
Muy Deficiente	0%	0%	0%	15%	20%	7%
Deficiente	0%	5%	5%	5%	10%	5%
Regular	40%	25%	45%	50%	50%	42%
Bueno	35%	55%	40%	30%	20%	36%
Muy Bueno	25%	15%	10%	0%	0%	10%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

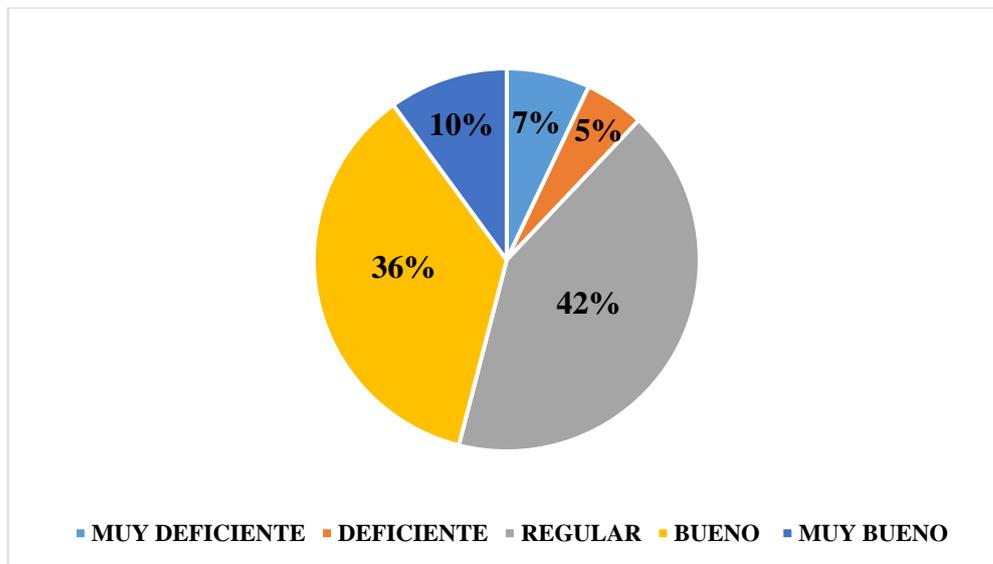


Figura 11. Datos del resumen de la Disciplina.

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

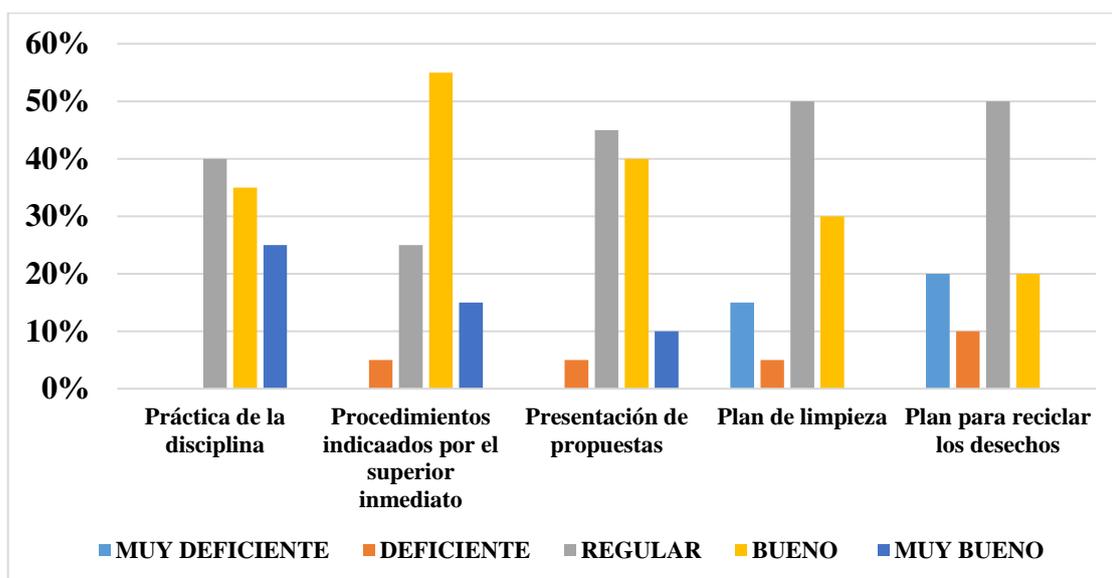


Figura 12. Resumen de la Disciplina.

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

De acuerdo a la tabla N°41 y la figura 12 se observa, de los datos recopilados a través de la encuesta realizada sobre la práctica de la disciplina en el área de trabajo, que el 40% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que, es regular, sobre los procedimientos indicados por el superior inmediato del área de trabajo el 70% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que, es buena o muy buena, sobre



la presentación de propuestas en el área de trabajo el 50% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que, es buena o muy buena, sobre el plan de limpieza en el área de trabajo el 50% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que, es regular y por ultimo sobre el plan para reciclar desechos en el área de trabajo el 50% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que, es regular.

Teniendo en cuenta a Bonilla & Diaz (2010) describe a la disciplina que significa evitar que se rompan los procedimientos ya establecidos. Solo si se implanta la disciplina y el cumplimiento de las normas y procedimientos ya adoptados se podrá disfrutar de los beneficios que ellos brindan. La disciplina implica la realización de control periódico, visitas sorpresa, autocontrol de los empleados, respeto por sí mismo y por los demás, y mejor calidad de vida laboral. De acuerdo a lo observado permite señalar que la práctica de la disciplina se da desde la entrada de los colaboradores en donde registran su asistencia y puntualidad, seguidamente con el desenvolvimiento de su labor y el cumplimiento de sus objetivos, también los colaboradores de la empresa Mayorka Logística siempre siguen los procedimientos indicados por su superior inmediato y los documentos de gestión establecidos, además se da a promover las propuestas de mejora mediante la comunicación interna, invitando a la participación de todos los miembros, tomando en cuenta sus aportes y preocupaciones en sus respectivas actividades, esto con el fin de lograr los objetivos de la empresa. Por otro lado, el plan de limpieza para el mantenimiento de las áreas si existe, sin embargo, no se cumple, ya que no se tiene por ejemplo el inventario de todos los documentos, productos, equipos y materiales de la empresa.

A fin de consolidar los resultados de las 2 dimensiones detalladas anteriormente se presenta la información resumida de cada una de ellas en la tabla 42. Asimismo, se especifica el porcentaje de los datos recopilados de la encuesta, sobre las dimensiones

Estandarización y Disciplina, donde el 39% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es regular, donde se obtuvo de esa manera un resumen porcentual que figura en la última columna de la presente tabla.

Tabla 42

Resumen del Objetivo 2.

	Estandarización	Disciplina	Total
Muy Deficiente	5%	7%	6%
Deficiente	12%	5%	9%
Regular	36%	42%	39%
Bueno	39%	36%	38%
Muy Bueno	8%	10%	9%
Total	100%	100%	100%

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

De acuerdo a la tabla N°42 se observa, de los datos recopilados a través de la encuesta realizada sobre el análisis de las dimensiones estandarización y disciplina en el área de trabajo, que el 39% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que, es regular, sobre el análisis del objetivo 2.

Sobre la dimensión Estandarización, el 39% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es buena, mientras que el 36% considera que es regular, de acuerdo a lo observado permite señalar que los procedimientos y normas se establecen según el orden lógico de las áreas de acuerdo a las actividades, los colaboradores saben que deben ejecutar sus actividades ya que existe una comunicación y coordinación para transmitir, las informaciones de la empresa para cumplir sus objetivos. La coordinación de los colaboradores se da de manera constante, debido a que cada área depende de la otra, además hay coordinaciones especiales a inicios de cada mes, esto se da para fijar las metas y lograr mejorar durante ese mes la rentabilidad de la empresa. Por último en la dimensión Disciplina, el 42% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es regular, de acuerdo a lo observado permite señalar que la práctica de la disciplina se da

desde la entrada de los colaboradores en donde registran su asistencia y puntualidad, seguidamente con el desenvolvimiento de su labor y el cumplimiento de sus objetivos, además se da a promover las propuestas de mejora mediante la comunicación interna, invitando a la participación de todos los miembros, tomando en cuenta sus aportes y preocupaciones en sus respectivas actividades, esto con el fin de lograr los objetivos de la empresa.

A fin de consolidar los resultados de las 5 dimensiones de la metodología 5s de kaizen, detalladas anteriormente se presenta la información resumida de cada una de ellas en la tabla 43. Asimismo, se especifica el porcentaje de los datos recopilados de la encuesta, sobre el análisis de la metodología 5s de kaizen, donde el 36% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es regular. Para los datos obtenidos se realizó un ponderado simple, donde se obtuvo de esa manera un resumen porcentual que figura en la última columna de la presente tabla y en la figura 13.

Tabla 43

Análisis de la Metodología 5s de Kaizen de la empresa Mayorka Logística.

	Clasificación	Orden	Limpieza	Estandarización	Disciplina	Total
Muy Deficiente	6%	6%	12%	5%	7%	7%
Deficiente	39%	27%	24%	12%	5%	21%
Regular	32%	32%	37%	36%	42%	36%
Bueno	17%	30%	22%	39%	36%	29%
Muy Bueno	6%	5%	5%	8%	10%	7%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

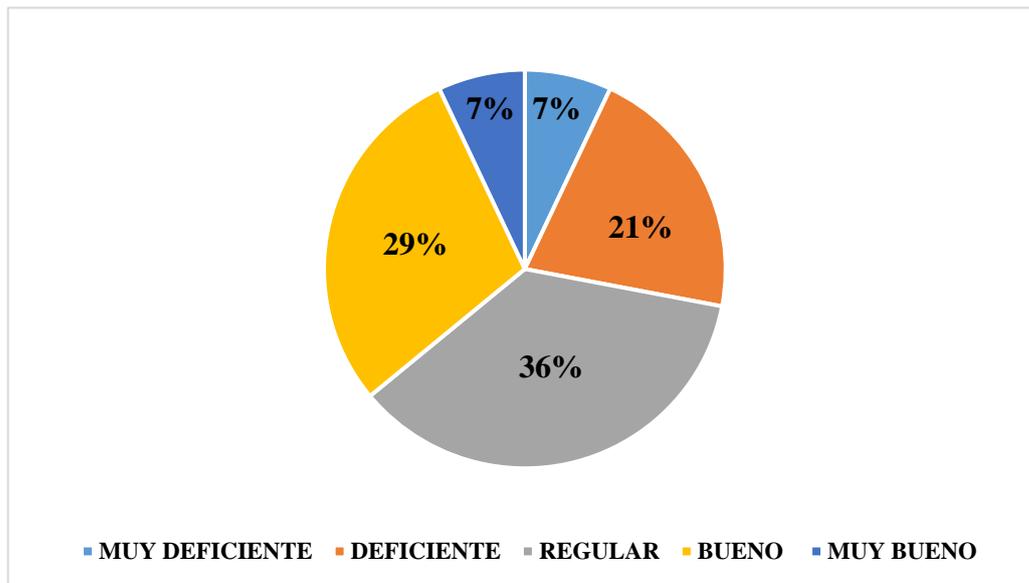


Figura 13. Datos del resumen del análisis de la metodología 5s de kaizen.

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

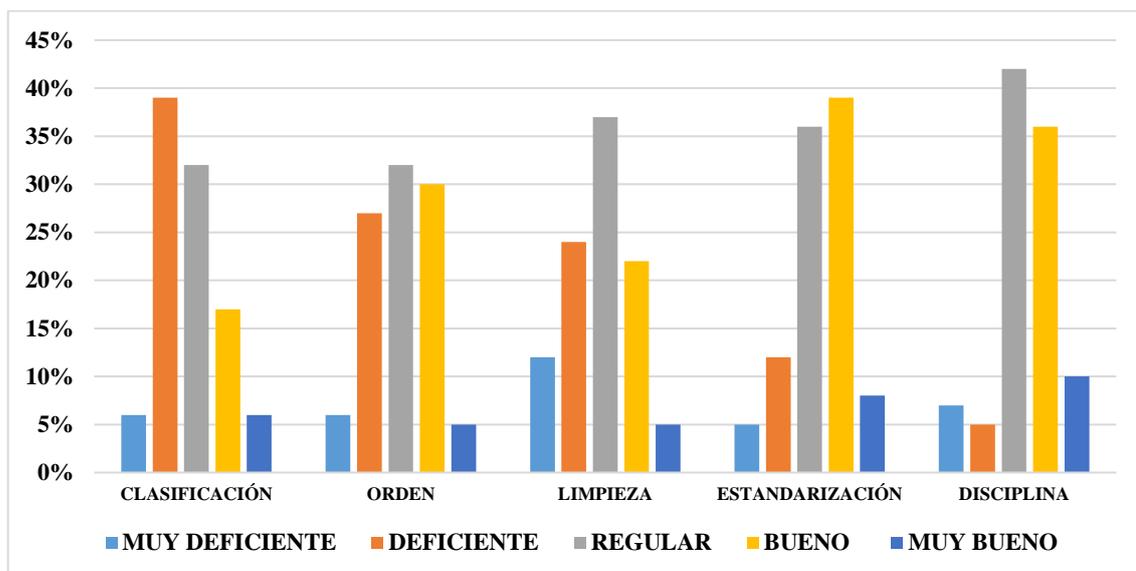


Figura 14. Resumen de la Metodología 5s de kaizen.

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores.

De acuerdo a la tabla N°43 y la figura N°14 se observa, de los datos recopilados a través de la encuesta realizada sobre la Metodología 5s japonesas de Kaizen en el área de trabajo, en la dimensión clasificación que el 45% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es deficiente o muy deficiente, de acuerdo a lo observado, la



clasificación de los materiales innecesarios no se considera debido a que los mismos colaboradores no se percatan de dichos materiales, porque no logran organizar su área de trabajo y es por tal razón, que continúan manteniendo los materiales innecesarios. Por otro lado, las actividades que se realizan en cada área con el fin de conseguir objetivos se cumplen pocas veces, debido a la falta de tiempo de los colaboradores y la rápida atención al cliente y a los proveedores. También al momento de recepcionar productos, estas se reciben en cualquier espacio, y los productos sobrantes de los lotes anteriores aún permanecen, lo que conlleva que al ser requeridos nuevamente el mismo producto estas se reciben en cualquier lugar y esto hace que los colaboradores demoren en ubicarlo, también debido a esto no se llevan un control de inventarios.

Sobre la dimensión Orden, el 32% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es regular, los resultados denotan que no todos los colaboradores cumplen con este indicador en el área de trabajo. Ya que se da la carencia en la recepción y orden de los productos en especial en el área de logística, el desplazamiento en el área de trabajo es regular, debido a que obstaculiza el paso. La revisión de los inventarios tiene falencias en recepción y clasificación de los productos, la falta de control de los productos vencidos también es una causa que afecta al control de existencias.

Sobre la dimensión de Limpieza, el 37% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es regular, de acuerdo a lo observado, la salud y seguridad en el trabajo se le brinda a cada colaborador, como los equipos de protección personal se ofrecen de acuerdo al área donde se encuentren, para prevenir riesgos laborales como accidentes, enfermedades. Por otro lado, se observa que no existe identificación y eliminación diaria de materiales no utilizados, esto se da debido a la falta de tiempo e interés de los mismos colaboradores, quienes por descuido no logran organizar mejor su área de trabajo. También, hay una acumulación de materiales no utilizados, la cual no se



logra identificar ni eliminar, y esto genera un desorden. Mientras, el compromiso y la participación de los colaboradores se da, pero no de manera constante, sin embargo, hay colaboradores que se involucran en el tema de la limpieza de acuerdo a su área de trabajo, como es el caso del área de ventas, que después de cada jornada de trabajo realizan su limpieza, ya que esta ayuda a elevar la moral de los empleados y su actitud hacia las mejoras.

Sobre la dimensión Estandarización, el 39% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es buena, de acuerdo a lo observado permite señalar que los procedimientos y normas se establecen según el orden lógico de las áreas de acuerdo a las actividades, éstas promueven la eficiencia, los colaboradores saben que deben ejecutar sus actividades ya que existe una comunicación y coordinación para transmitir, las informaciones de la empresa para cumplir sus objetivos. La coordinación de los colaboradores se da de manera constante, debido a que cada área depende de la otra, además hay coordinaciones especiales a inicios de cada mes, esto se da para fijar las metas y lograr mejorar durante ese mes la rentabilidad de la empresa.

Por último en la dimensión Disciplina, el 42% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es regular, de acuerdo a lo observado permite señalar que la práctica de la disciplina se da desde la entrada de los colaboradores en donde registran su asistencia y puntualidad, seguidamente con el desenvolvimiento de su labor y el cumplimiento de sus objetivos, también los colaboradores de la empresa Mayorka Logística siempre siguen los procedimientos indicados por su superior inmediato y los documentos de gestión establecidos, además se da a promover las propuestas de mejora mediante la comunicación interna, invitando a la participación de todos los miembros, tomando en cuenta sus aportes y preocupaciones en sus respectivas actividades, esto con el fin de lograr los objetivos de la empresa.



Según Martínez (2017) señalan que las 5'S nos permiten mantener el área de trabajo organizada, ordenada, limpia, estandarizada y con disciplina, una vez implementado el proceso de las 5'S eleva la moral, crea impresiones positivas en los clientes y aumenta la eficiencia en la organización. También de acuerdo al autor Bohorquez (2015) sostiene que la metodología 5S mejora las condiciones de trabajo, seguridad, clima laboral, motivación personal y eficiencia. Un concepto que continuamente aplicado a la gestión y administración del puesto de trabajo conduce a un proceso de mejora continua, consiguiendo mejorar la productividad, competitividad y calidad en las empresas.

4.3. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

En función a los objetivos formulados en la investigación, se realiza la contrastación de la hipótesis general, teniendo en cuenta para ello las contrastaciones de las hipótesis específicas:

4.3.1. HIPÓTESIS ESPECÍFICA N°1

En la investigación se planteó como la primera hipótesis específica:

“La aplicación de las dimensiones: clasificación, orden y limpieza de la Metodología 5S de Kaizen, en la empresa Mayorka Logística S.R.L. es regular”

Al respecto, producto del procesamiento de la información de los datos recopilados, se arribó a que estas menciones referidas a su aplicación son de tipo regular, en sus respectivas dimensiones como la clasificación, orden y limpieza en el área de trabajo de la empresa Mayorka Logística S.R.L. donde los colaboradores del área de logística y ventas sostienen que es regular.

De los resultados e interpretaciones realizadas en el punto 4.1. se ha logrado corroborar que la metodología 5s de kaizen que describen los colaboradores de la empresa



Mayorka Logística S.R.L. es regular, respecto a las dimensiones clasificación, orden y limpieza, esto se refleja en las tablas del N°11 al N°28 y gráficos del N°4 al N°8, cuyos resúmenes se muestran en el Tabla N°29, donde los colaboradores del área de logística y ventas de la empresa Mayorka Logística S.R.L. en la dimensión clasificación, orden y limpieza consideran un 34% que es regular, teniendo en cuenta estos aspectos señalados se considera a la primera hipótesis planteada como VALIDADA y consecuentemente se acepta su validez.

4.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICA N°2

En la investigación se planteó como la segunda hipótesis específica:

“La aplicación de las dimensiones: estandarización y disciplina de la Metodología 5S de Kaizen, en la empresa Mayorka Logística S.R.L. es regular”.

Al respecto, producto del procesamiento de la información de los datos recopilados, se arribó a que estas menciones referidas a su aplicación son de tipo regular, en sus respectivas dimensiones como la estandarización y disciplina en el área de trabajo de la empresa Mayorka Logística S.R.L. donde los colaboradores del área de logística y ventas sostienen que es regular.

De los resultados e interpretaciones realizadas en el punto 4.2. se ha logrado corroborar que la metodología 5s de kaizen que describen los colaboradores de la empresa Mayorka Logística S.R.L. es regular, respecto a las dimensiones estandarización y disciplina, esto se refleja en las tablas del N°30 al N°41 y gráficos del N°10 al N°12, cuyos resúmenes se muestran en el Tabla N°42, en donde los colaboradores del área de logística y ventas de la empresa Mayorka Logística S.R.L. en la dimensión estandarización y disciplina consideran un 39% que es regular, teniendo en cuenta estos



aspectos señalados se considera a la segunda hipótesis planteada como VALIDADA y consecuentemente se acepta su validez.

4.3.3. HIPÓTESIS GENERAL

En la investigación se planteó como como hipótesis general:

“La aplicación de cada una de las dimensiones de la Metodología 5S de Kaizen en la empresa Mayorka Logística S.R.L. es regular”.

Al respecto, producto del procesamiento de la información de los datos recopilados, se arribó a que estas menciones referidas a su aplicación son de tipo regular, de acuerdo al análisis de la metodología 5s de kaizen en la empresa Mayorka Logística S.R.L.

De los resultados e interpretaciones se ha logrado corroborar dichos resultados, en sus dimensiones clasificación, orden, limpieza, estandarización y disciplina es regular, en donde se muestra en las tablas N°11 a la tabla N°42, y gráficos del N°10 al N°14, cuyos resúmenes se muestran en el Tabla N°43, en donde los colaboradores del área de logística y ventas de la empresa Mayorka Logística S.R.L. en el análisis de las 5s corroboran que el 36% es regular, considerando además la validación de la hipótesis específica 1 y la hipótesis específica 2 se acepta y VALIDA la hipótesis de estudio planteada y consecuentemente se acepta su validez.

4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos en el estudio, de acuerdo a los datos recopilados a través de la encuesta y la observación realizada sobre la Metodología 5s japonesas de Kaizen en el área de trabajo de la empresa Mayorka Logística, se muestra en la Tabla N°43 donde el 36% considera que es regular. Por lo que se acepta la hipótesis general que establece que la metodología 5s de kaizen en la empresa Mayorka Logística S.R.L es regular. Estos



resultados guardan relación con el autor Hilasaca (2017) en su tesis “Análisis de las Herramientas del Lean Manufacturing y la Productividad en la Empresa Trading Quality S.R.L. Periodo 2016”. Concluye que el 67,95% percibe no tener orden y limpieza en su puesto de trabajo, en oposición a un 19,12 que refiere tener un puesto de trabajo agradable. Comparado con la presente investigación se considera una calificación deficiente de acuerdo a la escala utilizada, en comparación con la actual investigación los resultados se consideran regular.

Sin embargo, los referidos autores, como Acevedo & Toledo (2017) señalan que las 5´S nos permiten mantener el área de trabajo organizada, ordenada, limpia, estandarizada y con disciplina, una vez implementado el proceso de las 5´S eleva la moral, crea impresiones positivas en los clientes y aumenta la eficiencia en la organización. También de acuerdo a Bohorquez (2015) sostiene que la metodología 5S mejora las condiciones de trabajo, seguridad, clima laboral, motivación personal y eficiencia. Un concepto que continuamente aplicado a la gestión y administración del puesto de trabajo conduce a un proceso de mejora continua, consiguiendo mejorar la productividad, competitividad y calidad en las empresas. Por otro lado, Sierra (2017) en su artículo científico “Metodología Dinámica para la Implementación de 5’s en el Área de Producción de las Organizaciones”, concluye que la primera “S” garantiza que la organización elimine todo lo que no necesita para dejar solo lo que se utiliza; la segunda “S” organiza todos los elementos que se clasificaron y le asigna un lugar a cada cosa, y evitar accidentes o fallas en los procesos; la tercera “S” propone un plan de limpieza e inspección que permita realizar correcciones preventivas y correctivas, la cuarta “S” garantiza que la organización marche siempre igual; y finalmente, la quinta “S” se encarga de continuar con el cumplimiento y buen desarrollo de la herramienta, bajo el criterio de disciplina, enfocada a una calidad total. De acuerdo a la mención de los autores



se hace alusión al tercer objetivo donde se propone la aplicación de la metodología 5s de kaizen para el mejoramiento continuo de la empresa Mayorka Logistica S.R.L.

Por otro lado, autores como: Lozano (2019) en su tesis “Gestión de Calidad del Desempeño Laboral mediante la Aplicación de la Metodología de las 5s en la Unidad Funcional de Dispositivos Médicos de la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas - DIGEMID.”. Concluye, la implementación de la metodología de las 5S mejora las condiciones de organización, orden y limpieza en el área de trabajo, como consecuencia, mejora el clima laboral, la motivación del personal, la eficiencia y la productividad. Además, según Palma (2019) en su tesis “Propuesta de Implementación de la Metodología 5S en el Área Funcional de Conservación de Bienes Muebles de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco, 2017” Concluye, se incorporó cada una de sus dimensiones: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke. En dicha Área consideran que el orden, la limpieza, la selección, las normas, disciplina y el control son importantes. Por otro lado, según Loayza (2017) en su tesis “Implementación de la metodología 5s para reducir los tiempos en la ubicación de documentos en el área de aseguramiento y control de la calidad de una entidad bancaria”. Concluye, con la aplicación de la Metodología 5S, se logró reducir los tiempos de búsqueda de documentación hasta un 99%, en los casos más críticos y un 85% en los casos menos críticos; ello debido a que se dio prioridad de ubicación a los documentos con mayor importancia y utilidad. Se evidenció que el clima laboral mejoró notablemente, ya que las condiciones de trabajo son otras, ya no existe ese rechazo a la actividad de buscar documentos; esto se debe a que mejoró el control de la documentación y las condiciones de limpieza y archivamiento en los ambientes. Escobar (2017) en su tesis denominado “Análisis del Sistema Kaizen como Herramienta para el Mejoramiento Continuo en la Empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L. Arequipa – 2017”. Sostiene que la aplicación del sistema Kaizen como



herramienta para lograr el mejoramiento continuo, exige involucrar a todos por igual, la participación de éstos permite organizar los lugares de trabajo con el propósito de mantenerlos funcionales, limpios, ordenados, agradables y seguros, de acuerdo a los resultados existe un desconocimiento de los fundamentos teóricos que sostienen la filosofía del sistema Kaizen.



V. CONCLUSIONES

En la investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones:

PRIMERA: En la dimensión clasificación el 45% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es deficiente o muy deficiente, mientras que en la dimensión orden el 32% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es regular y en la dimensión limpieza el 37% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es regular. De acuerdo a los resultados e interpretaciones se ha logrado corroborar que la aplicación de dichas dimensiones es regular, esto se da a conocer en las tablas N°11 a la tabla N°28, cuyos resúmenes se muestran en el Tabla N°29, en donde los colaboradores del área de logística y ventas de la empresa Mayorka Logística S.R.L. corroboran que el 34% es regular.

SEGUNDA: En la dimensión estandarización el 36% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es regular, mientras que en la dimensión disciplina el 42% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es regular. De acuerdo a los resultados e interpretaciones se ha logrado corroborar que la aplicación de dichas dimensiones es regular, esto se da a conocer en las tablas N°30 a la tabla N°41, cuyos resúmenes se muestran en el Tabla N°42, en donde los colaboradores del área de logística y ventas de la empresa Mayorka Logística S.R.L. corroboran que el 39% es regular.

TERCERA: Se analizó la aplicación de las dimensiones: clasificación, orden, limpieza, estandarización y disciplina de la Metodología 5S de Kaizen, en la empresa Mayorka Logística S.R.L.2020. de acuerdo a los resultados e interpretaciones el 36% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es regular., esto se da a conocer en las tablas N°11 a la tabla N°41, cuyos resúmenes se muestran en el Tabla N°43.



VI. RECOMENDACIONES

PRIMERA: Se recomienda a la gerencia general de la empresa Mayorka Logística S.R.L. de acuerdo a los resultados e interpretaciones realizadas en el punto 4.1. propone hacer uso del método de las tarjetas rojas, que es un mecanismo de identificación muy visual, que se les asigna a aquellos elementos que son innecesarios, también para seleccionar los productos que están vencidos y en malas condiciones, pues al hacer uso de estas habrá más espacios libres y organizados y se evitarán menos accidentes. También se propone realizar un croquis para ordenar, con la finalidad de que de buena imagen para con sus clientes, asimismo, poder localizar con rapidez los productos. Además, se recomienda establecer procedimientos de limpieza, por medio del método de asignación de responsabilidades a los trabajadores, entre otros.

SEGUNDA: Se recomienda a la gerencia general de la empresa Mayorka Logística S.R.L. de acuerdo a los resultados e interpretaciones realizadas en el punto 4.2. propone mejorar para elaborar controles efectivos que garanticen el cumplimiento de los procedimientos establecidos. Donde los trabajadores deben conocer claramente cuáles son sus responsabilidades y los procedimientos para cumplir con las tareas que se les han sido encomendadas. También se propone mejorar la disciplina, donde los trabajadores, hagan un hábito de las buenas prácticas, dicha propuesta es denominada el checklist: es creada por el propio equipo del ambiente de trabajo, y persigue la autoevaluación por parte de sus responsables. Capacitar de forma continua a los colaboradores para motivar al personal, promoviendo el reconocimiento de logros y resultados para fortalecer el compromiso de las metas, con nuevas herramientas de gestión actualizadas, para lograr productividad eficiente de manera sostenida, competitiva y enfocada al logro de metas.



TERCERA: Se recomienda a la gerencia general de la empresa Mayorka Logistica S.R.L. de acuerdo a los resultados e interpretaciones realizadas en el punto 4.1. y 4.2 Se recomienda la implementación de las 5´S de kaizen, ya que permite mantener el área de trabajo organizada, ordenada, limpia, estandarizada y con disciplina, una vez implementado el proceso de las 5´S eleva la moral, crea impresiones positivas en los clientes y aumenta la eficiencia en la organización. También mejora las condiciones de trabajo, seguridad, clima laboral, motivación personal y eficiencia, aplicado a la gestión y administración del puesto de trabajo conduce a un proceso de mejora continua, consiguiendo mejorar la productividad, competitividad y calidad en las empresas.



VII. REFERENCIAS

- Aguilar, J. V. (2017). La Metodología 5S como estrategia para la mejora continua en industrias del Ecuador y su impacto en la seguridad y salud laboral. Polo del conocimiento, 20.
- Almonte, K. (2011). Kaizen y 5S Japonesas. Scielo, 10.
- Ayala, J. M. (2020). Analisis de la Productividad del Centro de Servicios Epunemi Mediante la Metodologia 5S. Ecuador.
- Escobar, V. M. (2017). Analisis del Sistema Kaizen como Herramienta para el Mejoramiento Continuo de la Empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L. Arequipa - 2017. Puno.
- Fernández, G. M. (2018). Propuesta de Aplicacion de la Metodologia de las 5S , en la Bodeguita mi Jesus - CP Casagrande Disstrito de la Arena. Piura.
- Flores, S. G. (2018). Mejora Continua: Implementacion de las 5S en Microempresa. Revista Global de Negocios, 120.
- Gestion.Org. (2018). Obtenido de <https://www.gestion.org/contrato-indefinido-de-apoyo-a-emprendedores/>
- Jaca, C., & Viles, E. (2014). Aprendiendo los principios 5S de los mejores profesionales japoneses: estudios de caso de cinco empresas manufactureras, Internationa. Journal of Production Research, 14.
- Lamprea, E. J. (2015). Impacto de las 5S en la productividad, calidad, clima organizacional y seguridad industrial en la empresa Cauchometal Ltda. Revista chilena de ingeniería, 11.



- Loayza, J. F. (2017). Plan de implementación de la metodología 5s para mejorar la gestión de materiales remanentes de campo de una consultora ambiental, 2016. Lima.
- Loayza, K. D. (2017). Implementación de la metodología 5s para reducir los tiempos en la ubicación de documentos en el área de Aseguramiento y Control de la Calidad de una entidad bancaria. Lima.
- López, F. M. (2019). Implementación de la metodología 5S en un almacén de refacciones. *Reaccion*, 10.
- Lozano, G. V. (2019). Gestion de Calidad del Desempeño Laboral mediante la Aplicacion de la Metodologia 5S en la Unidad Funcional de Dispositivos Medicos de la Direccion General de Medicamentos. Arequipa.
- Martinez, I. N. (2017). Metodología de la aplicación 5'S. *Revista de Investigaciones Sociales*, 13.
- Martínez, V. V. (2018). Metodologia 5S. *Revista Global de Negocios*, 15.
- Mero, W. H. (2019). Propuesta de Mejora Continua Mediante la Herramienta 5S en la Empresa Rectificadora de Motores Bastidas Robayo de la Ciudad de Guayaquil. Guayaquil.
- Morales, K. S. (2019). Plan de Mejora Basado en la Metodologia 5S Para Comercial Maria Fernanda. Guayaquil.
- Palma, J. M. (2019). Propuesta de Implementacion de la Metodologia 5S en el Area Funcional de Conservacion de Bienes Muebles de la Direccion Desconcentrada de Cultura de Cusco, 2017. Cusco.
- Pazos, R. L. (2017). Propuesta de la Implementacion de las 5S para la mejora del ambiente en la planta de procesamiento de la empresa FITZCARRALD. Lima.



- Philipps, W. E. (2017). Analisis y Propuesta de Mejora de Procesos Aplicando Mejora Continua, Tecnica Smed y 5S en una Empresa de Confecciones. Lima.
- Ponce, T. O. (2019). Instauracion de la Metodologia 5S en una Microemresa Agroindustrial. Redunia, 6.
- Pulido, H. G. (2010). Calidad Total y Productividad. Mexico: Mc Graw Hill.
- Rodriguez, H. V. (2005). Manual de Implementacion del Programa 5s. Santander.
- Rodriguez, J. R. (2010). Manual Estratrgia de las 5S , Gestion para la Mejora Continua. Honduras: Jica.
- Rudas, A. I. (2018). Mejora del Desempeño Laboral Mediante la Implementacion de la Metodologia 5S"s en el Area de Impresion de la Empresa Soluciones Graficas SAC Huancayo - -2017. Huancayo.
- Sacristan, F. R. (2005). Las 5S Orden y Limpieza en el puesto de trabajo. España: Fundacion Confemetal.
- Sierra, V. P. (2017). Metodología dinámica para la implementación de 5's en el área de producción de las organizaciones. Revistas Ciencias Estrategicas, 14.
- Sosa, R. A. (2005). gestiopolis. Obtenido de gestiopolis:
<https://www.gestiopolis.com/las-5s-manual-teorico-y-de-implantacion/>
- Alfonso, P. L. (2014). Gestión de las Empresas por Procesos. Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Industrial de Barcelona, 1–159.
- Andres, V. M. J. (2018). Plan de mejora organizacional mediante la metodologia 5s.



- Arias, F. G. (2006). El proyecto de investigación, Introduccion a la metodologia cientifica.
- Atehortua, Y. A., & Restrepo, J. H. (2010). Kaizen : a Study Case. *Scientia Et Technica Scientia et Technica Año XVI, 45(45), 59–64.*
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84917249011>
- Barraza, M. S., & Dávila, J. A. M. (2011). Implementación del Kaizen en méxico : un estudio exploratorio de una aproximación gerencial japonesa en el contexto latinoamericano José Ángel Miguel-Dávila. *Innovar, 21(41), 1–20.*
- Bohorquez, L. (2015). Mejora En La Distribución En Planta Del Montaje Súper Jaguar Con Aplicación De Las Técnicas “Lean Manufacturing.” 1–18.
- Bonilla, E., & Diaz, B. (2010). Mejora continua de los Procesos. (pp. 1–224).
- Bricall, M. (2017). Propuesta de mejora.
- Cantejo Martin. (2015). Señalización en centros de trabajo (p. 16).
- Carrasco Díaz, S. (2006). Metodologia de la Investigacion Cientifica.
- Chirinos, Edgar; Rivero, Eduarda; Méndez, Elita; Goyo, Aurora; Figueredo, C. (2010). The Kaizen as a system current management staff for organizational success in the Toyota factory. *Negotium: Revista de Ciencias Gerenciales, 6(16), 113–135.*
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3247943>
- Ciurliza, S. K. M. (2019). Plan de mejora basado en la Metodologia 5s para Comercial "Maria Fernanda.
- Consulting, S. (2018). Metodología de las 5 s´s mejorando el ambiente de trabajo. 1–39.



- <https://www.lima-airport.com/esp/SiteAssets/Lists/Noticias/AllItems/Las 5S como herramienta de mejora continua.pdf>
- Duran, Y. (2012). Administración del inventario: elemento clave para la optimización de las utilidades en las empresas. *Visión Gerencial*, 0(1), 55–78.
- Eileen Julieth Hernández Lamprea. (2015). Impact of 5S on productivity , quality , organizational climate and industrial safety in Caucho Metal Ltda . 23, 107–117.
- Escobar, V. T. (2017). Analisis del Sistema Kaizen como Herramienta para el Mejoramiento Continuo en la Empresa Distribuciones Bookshop Arequipa 2017.
- Euscalit, R. (2011). Metodología de las 5s mayor productividad mejor lugar de trabajo. *Gestión Avanzada*, 1–12.
- Fernández, G. M. Y. (2018). Propuesta de Aplicación de la Metodología 5s en la Bodeguita Mi Jesus.
- Flores Philipps, W. E. (2017). Análisis y propuesta de mejora de procesos aplicando mejora continua, técnica SMED y 5S, en una empresa de confecciones. Pontificia Universidad Católica Del Perú, 124.
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9706>
- Flores, S. G. Z. (2018). Mejora continua: implementación de las 5s en una microempresa. *Revista Global de Negocios*, 6(5), 97–110.
<http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v6n5-2018/RGN-V6N5-2018-8.pdf>
- Fredi Medrano López. (2019). Implementación de la metodología 5S en un almacén de refacciones. 1–10.



- Frías-Navarro, D. (2019). Un Instrumento De Medida. Universidad de Valencia, 1–13.
<https://www.uv.es/friasnav/AlfaCronbach.pdf>
- Fuentes, F. A. C. (2016). Manual de Funciones y Procedimientos., 66, 37–39.
- García, D. F. D. (2017). Importancia del control interno en la gestion de inventarios de las pymes., 549.
- Hilasaca, N. A. (2017). Análisis de las Herramientas del Lean Manufacturing y la Productividad en la Empresa Trading Tuality f. e H. S.R.L. de la Ciudad de uliaca Periodo 2016. In Tesis.
- Imai Masaaki. (2001). kaizen la Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa. In BMC Public Health (Vol. 5, Issue 1).
<https://ejournal.poltektegal.ac.id/index.php/siklus/article/view/298><http://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf><http://dx.doi.org/10.1016/j.jana.2015.10.005><http://www.biomedcentral.com/1471-2458/12/58><http://ovidsp.ovid.com/ovidweb.cgi?T=JS&P>
- Jamaica, F. (2015). Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas. In Revista Universitaria (p. 18).
[https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo final Fabian Jamaica \(1\).pdf;jsessionid=548AECB2104EE22D3D73192A5A36B299?sequence=1](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20(1).pdf;jsessionid=548AECB2104EE22D3D73192A5A36B299?sequence=1)
- Jose Milton Hernandez Ayala. (2020). Análisis de la productividad del Centro de Servicios Epunemi mediante la Metodología 5s.
- Juan, S. B. (2018). Plan para la implementación de las 5 ' S como herramienta de mejora



continua en el área de producción de la empresa Kárido.

Katia Denisse Fuentes Loayza. (2017). Implementación de la metodología 5s para reducir los tiempos en la ubicación de documentos en el área de Aseguramiento y Control de la Calidad de una entidad bancaria. 113.
http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6871/Fuentes_1k.pdf?squence=2&isAllowed=y

León, Lady, & Jiménez, B. (2016). Manual de Funciones Laborales. In Observatorio MIPYMEs. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/6916>

Ley N°29783. (2012). Ley de seguridad y salud en el trabajo. Ley n° 29783. Sistema Normativo de Información Laboral.
[https://www.mtc.gob.pe/nosotros/seguridadysalud/documentos/Ley N° 29783 Ley de Seguridad y salud en el Trabajo.pdf](https://www.mtc.gob.pe/nosotros/seguridadysalud/documentos/Ley%20N%29783%20Ley%20de%20Seguridad%20y%20salud%20en%20el%20Trabajo.pdf)

Luevano, J. A. C. (2016). La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados.

Maria Soledad Fernandez, N. M. (2007). Salud y seguridad en el trabajo. 53.
<https://doi.org/10.18356/6dd6fe59-es>

Martinez, I. N. (2017). Metodología de la aplicación 5'S. 3(8), 29–41.

Mendoza-Zamora, W. M., García-Ponce, T. Y., Delgado-Chávez, M. I., & Barreiro-Cedeño, I. M. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de Las Ciencias*, 4(4), 206.
<https://doi.org/10.23857/dc.v4i4.835>

Montes, M. R. B. (2017). Implementacion de la metodologia de las 5s de kaizen para



- mejorar la productividad en las areas de logistica y ventas en Farm Import S.A. en la ciudad de Trujillo 2017.
- Moreno, A. M. (2005). Identificacion de las necesidades en las organizaciones. 1–15.
- Munera, D. (2007). Manual De Politicas, Normas Y Procedimientos Para El Personal Administrativo. Poder Judicial, 1, 103.
- Nayarit, U. A. de. (2010). Manual de las 5s + 1. 1–16.
- Ordóñez Díaz, L. (2007). El desarrollo tecnológico en la historia. El Desarrollo Tecnológico En La Historia., 19(2), 187–210.
- Orizano Acuña V, Villanueva Tiburcio, E. L. R. (2019). Instauracion de la Metodologia 5s en una empresa agroindustrial. 1, 25–30.
- Oropeza Midiala, G. J. (2014). Beneficios del Kaizen en la Industria. Cuba Industria, 1–17.
- http://www.sistemanodalsinaloa.gob.mx/archivoscomprobatorios/_10_articulosrevistasarbitraje/8585.pdf
- Palma, J. M. P. (2019). Propuesta de implementación de la metodología 5s en el Area Funcional de Conservación de bienes muebles de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco, 2017.
- Pasos, L. C. (2017). Propuesta de implementacion de las 5s para la mejora del ambiente en la planta de procesmiento de la empresa fitzcarrald. 1–178.
- Ramirez, M. M. (2016). Lean Manufacturing: implantación 5S. 3C Tecnología_Glosas de Innovación Aplicadas a La Pyme, 5(4), 16–26.



<https://doi.org/10.17993/3ctecno.2016.v5n4e20.16-26>

Reyes Jose, Aguilar Luis, Hernandez Jose Mejia Agustin, P. A. (2017). La Metodología 5S como estrategia para la mejora continua en industrias del Ecuador y su impacto en la Seguridad y Salud Laboral. 2(7), 19. <https://doi.org/10.23857/pc.v2i7.329>

Rodriguez, H. V. (2004). MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN PROGRAMA 5S VERSION: 1.0 Pagina 9 de 69 2. PRESENTACION DE LAS 5 S. 9–24. <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/2004/5s/2.pdf>

Rogers, C., Partington, M. W., & Turner, G. M. (2003). Mejora de la Distribucion en Planta con Tecnicas Lean Manufacturing. Clinical Genetics, 64(1), 54–56. <https://doi.org/10.1034/j.1399-0004.2003.00089.x>

Romero, F. (2015). Elaboración del manual de organización y funciones. Biblioteca Virtual En Salud Minsa, 87. <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1760-2.pdf>

Sierra, V. P. (2017). Metodología dinámica para la implementación de 5 ' s en el área de producción de las organizaciones.

Sing, C. M. J. L. (2019). Gestión de calidad del Desempeño Laboral mediante la aplicación de la metodología de las 5s en la unidad funcional de dispositivos Médicos de la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas - DIGEMID.

Sipper, D., & Bulfin, R. (2010). Introducción a la gestión de los Almacenes. 23. <http://virtualnet2.umb.edu.co/cursos/000054/mod1/pdf/pdf.pdf>

Valeria Nuñez. (2015). Redistribución en el area de almacén en una empresa. 41.

Vanegas Sosa Rolando Alfredo. (2005). Las 5S, manual teórico y de implantación •



- GestioPolis. Gestopolis. <http://www.gestiopolis.com/las-5s-manual-teorico-y-de-implantacion/>
- Vergara, M. E. V. (2017). Los procedimientos como herramientas de control interno de una organizacion. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 313–318.
- Villavicencio, D. X. P. (2017). Metodología Para Elaborar Un Plan De Mejora Continua. *3C Empresa: Investigación y Pensamiento Crítico*, 6(5), 50–56. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.50-56>
- Yenque, J., García, M., & Raez, L. (2014). Kaizen o la mejora continua. In *Industrial Data* (Vol. 5, Issue 1, pp. 62–65). <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/6694>

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA.

Análisis de la Metodología 5S Japonesas de Kaizen para el Mejoramiento Continuo de la empresa Mayorka Logística S.R.L. Puno. Periodo 2020							
PROBLEMA	HIPOTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA	PRUEBAS ESTADISTICAS
Problema General ¿Cómo es la aplicación de las dimensiones de la Metodología 5S y cómo pueden ser implementadas en la empresa Mayorka Logística S.R.L. 2020?	Hipótesis General La aplicación de cada una de las dimensiones de la Metodología 5S de Kaizen en la empresa Mayorka Logística S.R.L. es Regular	Objetivo General Analizar la aplicación de las dimensiones de la Metodología 5S de Kaizen y lineamientos para su aplicación en la empresa Mayorka Logística S.R.L., período 2020.		Clasificación	Seleccionar Procesos internos Clasificación Recepción de productos Ubicación Desplazamiento	Acorde a Hernández y Baptista (2014) el enfoque de investigación es Cuantitativo Diseño no Experimental de tipo Transversal Alcance	Poblacion La unidad de análisis es la empresa Mayorka Logística S.R.L. y la población está conformada por un total de 20 trabajadores.
Problemas Específico ¿Cómo es la aplicación de las dimensiones: clasificación, orden y limpieza de la Metodología 5S de Kaizen, ¿en la empresa Mayorka Logística S.R.L. 2020?	Hipótesis Específico La aplicación de las dimensiones: clasificación, orden y limpieza de la Metodología 5S de Kaizen, en la empresa Mayorka Logística S.R.L. es Regular.	Objetivos Específicos Analizar la aplicación de las dimensiones: clasificación, orden y limpieza de la Metodología 5S de Kaizen, en la empresa Mayorka Logística S.R.L. 2020	Metodología 5s	Orden	Funciones Control de existencias Normas de seguridad Eliminar materiales no utilizados Localización de materiales de limpieza Participación de los colaboradores	Descriptivo y Método Deductivo.	Muestra La Muestra para la siguiente investigación es no Probabilística, de tipo censal. Para lo cual se tomo a 20 colaboradores.
Problemas Específico ¿Cómo es la aplicación de las dimensiones: estandarización y disciplina de la Metodología 5S de Kaizen, en la empresa Mayorka Logística S.R.L. 2020?	Hipótesis Específico La aplicación de las dimensiones: estandarización y disciplina de la Metodología 5S de Kaizen, en la empresa Mayorka Logística S.R.L. es Regular.	Objetivos Específicos Analizar la aplicación de las dimensiones: estandarización y disciplina de la Metodología 5S de Kaizen, en la empresa Mayorka Logística S.R.L.		Limpieza	Procedimientos Conocimiento de normas Coordinación de los colaboradores Actividades de capacitación Practica de la disciplina Procedimientos indicados por el superior inmediato Presentación de propuestas Plan de limpieza		
Problemas Específico ¿Cómo se puede implementar la Metodología 5S de Kaizen en la empresa Mayorka Logística S.R.L. 2020?		Objetivos Específicos Proponer lineamientos orientados a la aplicación de la Metodología 5S de Kaizen en la empresa Mayorka Logística S.R.L. 2020		Disciplina			

ANEXO 2: CUESTIONARIO SOBRE LA METODOLOGÍA 5S.



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO – PUNO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



ENCUESTA

La presente encuesta se realiza con fines estrictamente académicos, se agradece su gentil colaboración.

INSTRUCCIONES:

Marque con una "X" en el casillero que considere conveniente, teniendo en cuenta la siguiente escala de valoración:

MUY DEFICIENTE	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
1	2	3	4	5

Clasificación (Seiri)	1	2	3	4	5
¿Cómo es el área de trabajo, Usted separa los materiales innecesarios?					
¿Cómo son los procesos internos establecidos para cada área, y estas de qué manera les permiten alcanzar metas?					
¿Cómo es la clasificación de los materiales necesarios que va a utilizar en el área de trabajo?					
¿Cómo es el área de trabajo está libre de papeles o documentos que ya no se usan?					
¿En el área de trabajo, como es la recepción y el ingreso de los productos al almacén?					
Orden (Seiton)	1	2	3	4	5
¿Cómo se da la ubicación de los materiales y herramientas para el desempeño de sus labores?					
¿Cómo es el desplazamiento dentro del área de trabajo?					
¿Cómo es la señalización establecida por indeci en su área de trabajo?					
¿Cómo están definidas las funciones de cada uno?					
¿Cómo es el control del estado de las existencias?					
Limpieza (Seiso)	1	2	3	4	5
¿Cómo se da las normas de seguridad y salud ocupacional en la empresa?					
¿Cómo se identifica y elimina diariamente materiales no utilizados ?					
¿Cómo están los elementos de limpieza, se encuentran identificados y tienen un área determinada?					



¿Cómo es la localización de los materiales de limpieza?					
¿Cómo es el compromiso y la participación de los trabajadores en el mantenimiento y aseo del área de trabajo?					
Estandarización (Seiketsu)	1	2	3	4	5
Conoce Ud. ¿Cómo son los procedimientos o normas para la realización de su trabajo?					
¿Cómo es la coordinación de los esfuerzos de los trabajadores a través de procedimientos y metas?					
¿Cómo son los procesos internos, están estandarizados en base a las practicas?					
¿Cómo están definidos los momentos de revisión del área de trabajo, para identificar necesidades?					
¿Cómo promueve la empresa las actividades de capacitación interna o externa?					
Disciplina (Shitsuke)	1	2	3	4	5
¿Cómo es la práctica de la disciplina, permite realizar mejor su trabajo?					
¿Sigue Ud. los procedimientos indicados por su superior inmediato y/o documentos de gestión establecidos?					
¿Cómo se promueve la presentación de propuestas de mejora para la gestión de trabajo?					
¿Cómo está el plan de limpieza para el mantenimiento de las áreas?					
¿Cómo es el plan para reciclar los desechos?					

FUENTE: Elaboración adaptada en base a los trabajos de investigación de Palma (2019) y Montes (2017) .

ANEXO 3: DATOS DEL CUESTIONARIO

COLABORADORES	C1	C2	C3	C4	C5	O1	O2	O3	O4	O5	L1	L2	L3	L4	L5	E1	E2	E3	E4	E5	D1	D2	D3	D4	D5
1	2	2	2	1	3	2	4	4	4	1	4	2	2	2	2	4	4	5	4	2	3	4	4	1	1
2	1	4	2	2	2	3	3	3	5	4	3	2	2	2	2	3	4	5	3	2	4	4	5	2	3
3	2	4	3	4	2	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4
4	2	4	4	2	5	4	2	3	4	2	4	2	4	4	5	4	5	3	3	3	3	4	3	3	3
5	4	2	5	2	3	5	2	3	4	3	4	2	5	5	3	4	4	3	4	3	5	4	3	4	3
6	3	3	2	3	2	3	4	3	4	3	3	5	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4
7	4	3	2	5	2	2	2	4	4	3	3	2	3	4	3	4	4	3	5	2	3	4	3	4	4
8	5	4	2	3	2	3	4	5	3	4	4	1	3	3	3	4	3	2	3	4	5	5	3	4	3
9	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	4	2	3	2	3	3	2	3	2	4	2	3	3	2
10	2	4	2	4	3	3	4	3	2	2	4	3	3	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	3	4
11	3	3	4	2	4	5	1	1	4	4	3	2	1	1	1	3	3	4	2	2	3	4	4	3	1
12	4	2	2	3	1	4	2	2	2	2	2	1	1	1	1	4	1	1	1	1	3	5	5	1	1
13	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	4	2	3	3	3	2	4	3	2	3	2
14	1	4	2	3	5	3	3	3	4	2	4	2	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3
15	2	2	3	3	4	3	2	3	4	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
16	2	3	4	2	2	2	3	4	3	1	4	2	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3
17	3	3	5	3	2	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3
18	2	4	1	2	2	4	3	4	3	2	3	2	3	3	4	4	4	4	3	2	5	4	3	3	3
19	2	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	3	4	5	5	5	1	3	3	3	3	3
20	2	3	2	1	3	1	2	2	3	1	3	1	1	1	2	4	4	4	4	2	4	4	4	1	1

FUENTE: Elaboración propia

LEYENDA	
C	CLASIFICACIÓN
O	ORDEN
L	LIMPIEZA
E	ESTANDARIZACIÓN
D	DISCIPLINA



ANEXO 4: FICHA DE OBSERVACIÓN SOBRE LA METODOLOGÍA 5S.



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO – PUNO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



GUIA DE OBSERVACIÓN

FICHA DE OBSERVACIÓN DIRECTA EN LA EMPRESA MAYORKA LOGISTICA S.R.L.

Ficha de Observación		Muy deficiente					1
Área: Logística		Deficiente					2
Observador: Luz Lizbeth Quispe Pocco		Regular					3
Fecha: 01/08/2020		Buena					4
		Muy Buena					5
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5	COMENTARIO
CLASIFICAR	¿Se separa los materiales innecesarios?						
	¿Se clasifican los materiales necesarios?						
	¿Está libre de papeles o documentos que ya no se usan?						
	¿Cómo es la recepción de los productos?						
ORDEN	¿Cómo es el lugar para cada artículo de oficina?						
	¿Cómo es el desplazamiento?						
	¿Se colocan las cosas en su lugar después de usarlas?						
	¿Cómo es el control de las existencias?						
LIMPIEZA	¿Se identifica y elimina diariamente materiales no utilizados?						
	¿Cómo están los elementos de limpieza?						
	¿Cómo es el desenvolvimiento de las personas encargadas de limpieza?						
	¿Cómo es la participación de los trabajadores?						
ESTANDARIZACION	¿Cómo están aplicando los procedimientos o normas?						
	¿Cómo es la coordinación de los trabajadores?						
	¿Cómo son las propuestas de mejora?						
	¿Cómo es el procedimiento de los pedidos?						
DISCIPLINA	¿Cómo es la práctica de la disciplina?						
	¿Siguen los procedimientos indicados por su superior inmediato?						
	¿Existe responsabilidad, compromiso y orden en el trabajo?						
	¿Cómo es la cultura de respeto y comunicación?						
Resultados							

FUENTE: Elaboración adaptada en base a Palma (2019)

1 ANEXO 5: RESULTADOS DE LAS FICHAS DE OBSERVACIÓN SOBRE LA METODOLOGÍA 5S.
2

OBSERVACIONES	C1	C2	C3	C4	O1	O2	O3	O4	L1	L2	L3	L4	E1	E2	E3	E4	D1	D2	D3	D4
1	2	2	2	3	3	3	1	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4
2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	5	3	4
3	2	2	2	3	3	2	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	4	5	3	3
4	2	2	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	4	2	4	2	3
5	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	4	2	4	2	3
6	2	2	2	3	3	2	3	3	2	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3
7	2	2	2	2	3	3	4	2	4	3	3	4	4	4	3	3	2	4	2	3
8	2	2	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3
9	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	4	4	3	3	4	2	4	2	3
10	2	2	2	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	2	4	2	5	2	3

3 FUENTE: Elaboración propia.

LEYENDA	
C	CLASIFICACIÓN
O	ORDEN
L	LIMPIEZA
E	ESTANDARIZACIÓN
D	DISCIPLINA

4



ANEXO 6: OBJETIVO ESPECÍFICO 3

PROPUESTA DE LINEAMIENTOS ORIENTANDOS A LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA 5S DE KAIZEN EN LA EMPRESA MAYORKA LOGISTICA S.R.L. 2020.

Para la estructura de la siguiente propuesta se tomó de referencia a Ticona (2017) en su tesis denominado “*Análisis del sistema kaizen como herramienta para el mejoramiento continuo en la empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L. Arequipa – 2017*”.

A. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Del análisis realizado dentro de la Empresa Mayorka Logística S.R.L, se ve la necesidad de proponer la aplicación de la metodología de las 5S, para lograr que los productos y documentos estén clasificados y ordenados, en un lugar específico, además que la limpieza se realice a diario, planteando programas de estandarización y disciplina, para desarrollar buenas prácticas de orden y limpieza dentro del entorno del negocio. Asimismo, permitir que los trabajadores realicen su labor de manera eficiente, brindándoles seguridad en el ambiente de trabajo y mejorar la productividad de la empresa. Lo que se busca con la propuesta de la aplicación de la metodología de las 5S (Clasificación, orden, limpieza, estandarización y disciplina), es lograr que la Empresa Mayorka Logística S.R.L, mejore la imagen, que los trabajadores se sientan comprometidos con sus responsabilidades y mejorar la productividad de la empresa, los resultados que se pueden lograr son muy satisfactorios, siempre y cuando se pretenda mejorar las actividades que se desarrollan en la empresa, de manera que se tenga un ambiente de trabajo cómodo, higiénico, seguro y organizado, la aplicación de esta metodología que son las 5S es de gran beneficio como principio básico para mejorar la



vida de cada persona y hacer de su sitio de trabajo un lugar donde valga la pena vivir plenamente, lo cual esto hace que el personal lo practique y así beneficie a la empresa.

B. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

Debido a la mayor competencia, los microempresarios se ven en la necesidad de innovar para incrementar su competitividad a través de estrategias y herramientas de gestión de calidad que no sólo mejore la calidad del producto o servicio, sino también la eficiencia del personal, para lograr un ambiente laboral agradable y mejore la calidad de vida de los empleados, como puede ser la metodología 5S que es un conjunto de principios de comportamiento destinados a establecer o mantener las mejoras en cualquier organización.

C. ALCANCE DE LA PROPUESTA

La implementación de la metodología 5s japonesas de kaizen en la empresa “MAYORKA LOGISTICA S.R.L.”, es una metodología que va a garantizar la mejoría en cuanto a la organización, orden, limpieza, estandarización y disciplina, y como consecuencia se reducirán tiempos de procesos, costos, dar una buena imagen y generara un ambiente de trabajo amigable.

D. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

OBJETIVO GENERAL

Proponer la aplicación de la metodología de las 5S japonesas en la empresa Mayorka Logística S.R.L, con la finalidad de mejorar la productividad de la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diseñar una propuesta para seleccionar los productos, documentos y/o objetos separando, lo que sirve y no sirve, en la empresa Mayorka Logística, para mejorar la productividad de la empresa.



2. Diseñar una propuesta de orden para identificar los productos, documentos y/o objetos con rapidez y facilitar su entrega, para mejorar la productividad del negocio.
3. Diseñar un programa de limpieza en el ambiente de trabajo, para mejorar la productividad del negocio.
4. Diseñar un proceso de estandarización, y mantener continuamente el grado de selección, orden y limpieza, para mejorar la productividad del negocio.
5. Presentar un programa de disciplina, donde los trabajadores hagan un hábito de las buenas prácticas, haciendo uso de la metodología de las 5S, para mejorar la productividad del negocio

E. DATOS DE LA EMPRESA

DATOS GENERALES

- **Ruc:** 20602206611
- **Nombre Comercial:** MAYORKA LOGÍSTICA S.R.L.
- **Tipo de contribuyente:** Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada
- **Estado:** Activo
- **Condición:** Habido
- **Inicio de actividades:** 20/06/2017
- **Actividad económica:** Venta al por menor de alimentos en comercios especializados Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco
- **Dirección del domicilio fiscal:** Av. Floral Nro. 940 (al costado de la cancha) Puno
- **Distrito / Ciudad:** Puno
- **Departamento:** Puno

La empresa es una distribuidora de capitales peruanos que fue creada hace cuatro años y se encuentra ubicada en la ciudad de Puno, el giro de negocio de la empresa



es la comercialización de productos de consumo masivo al por mayor (embutidos san Fernando, carne de pollo, bebidas Socosani, productos de limpieza, papeles, alimentos, confitería entre otros) y la distribución de los mismos, teniendo como zonas de cobertura toda la ciudad de Puno y algunos distritos.

El éxito que tienen en su rubro ha sido posible a partir de las eficientes relaciones que mantienen con todos los componentes de su cadena de suministro, desde sus proveedores hasta sus clientes. En el caso de proveedores, tienen una amplia gama de selectas empresas del sector (consumo masivo) líderes en el mercado.

Asimismo, son distribuidores exclusivos de grandes empresas como San Fernando, empresa con la cual no solo existe una relación de proveedor - cliente, sino que brinda capacitaciones a la fuerza de ventas y está siempre pendiente de las mejoras a implantar en la empresa. También es distribuidor exclusivo de Socosani, además de distribuir productos de otros proveedores como Gloria, La Granja, La Calera, entre otros.

MISIÓN

Somos la empresa Mayorka Logística dedicados a la distribución de productos de consumo masivo en la Región de Puno, brindándoles productos de calidad con excelentes precios satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes con un excelente servicio.

VISIÓN

Ser reconocidos líderes en la distribución de productos de consumo masivo en toda la Región de Puno; comercializando gran variedad de productos.

VALORES

- Trabajo en equipo

Realizar el trabajo dedicación, energía, orden y constancia, con miras a que se cumplan los resultados deseados.

- **Compromiso**

Mantenemos un alto grado de responsabilidad en el cumplimiento de nuestras funciones y actividades dentro y fuera de la Empresa.

- **Responsabilidad**

Respetamos los derechos de los clientes, empleados y usuarios en general, proporcionando trato justo.

- **Respeto**

Respetamos los derechos de los clientes, empleados y usuarios en general, proporcionando trato justo, sin discriminación por razones de género, origen étnico o de edad, en todas las instancias de la Empresa.

PRINCIPALES PROVEEDORES



Figura 15. Principales Proveedores de Mayorka Logística.

FUENTE: Elaboración propia

CLIENTES

En la distribuidora en estudio, existe una clara diferenciación entre cada uno de sus clientes. Estos se encuentran clasificados de acuerdo al giro de cada uno de sus negocios. Los clientes, de acuerdo a esta clasificación, que actualmente presenta la distribuidora son:

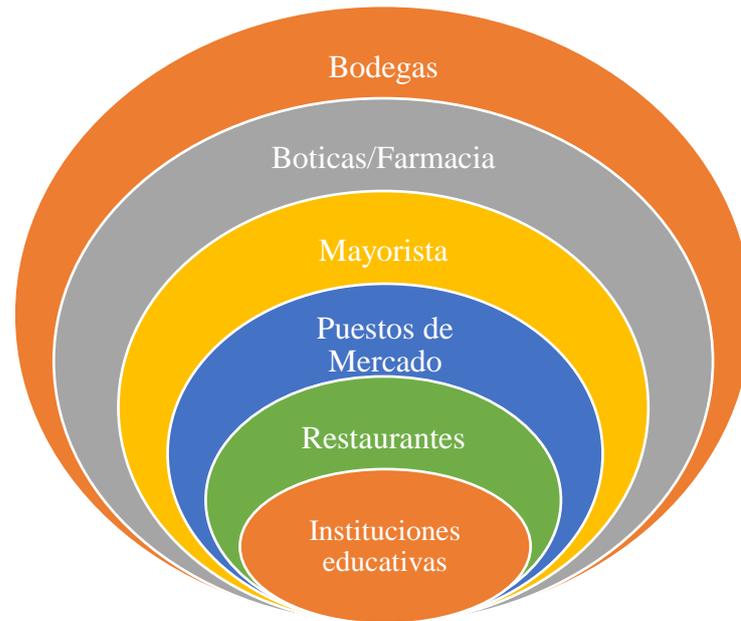


Figura 16. Cartera de Clientes de Mayorka- Logística.

FUENTE: Elaboración propia.

CARTERA DE PRODUCTOS

La empresa Mayorka Logística, tiene una amplia cartera de productos, ya que es el distribuidor de los productos San Fernando, también distribuye productos Gloria, Nestle, Calera, Energina, Coca Cola y de otras empresas más. Las líneas de productos son:



Figura 17. Cartera de Productos de Mayorka – Logística.

FUENTE: Elaboración propia.

F. DIAGNOSTICO GENERAL

ESTRUCTURA ORGANICA DE MAYORKA LOGISTICA

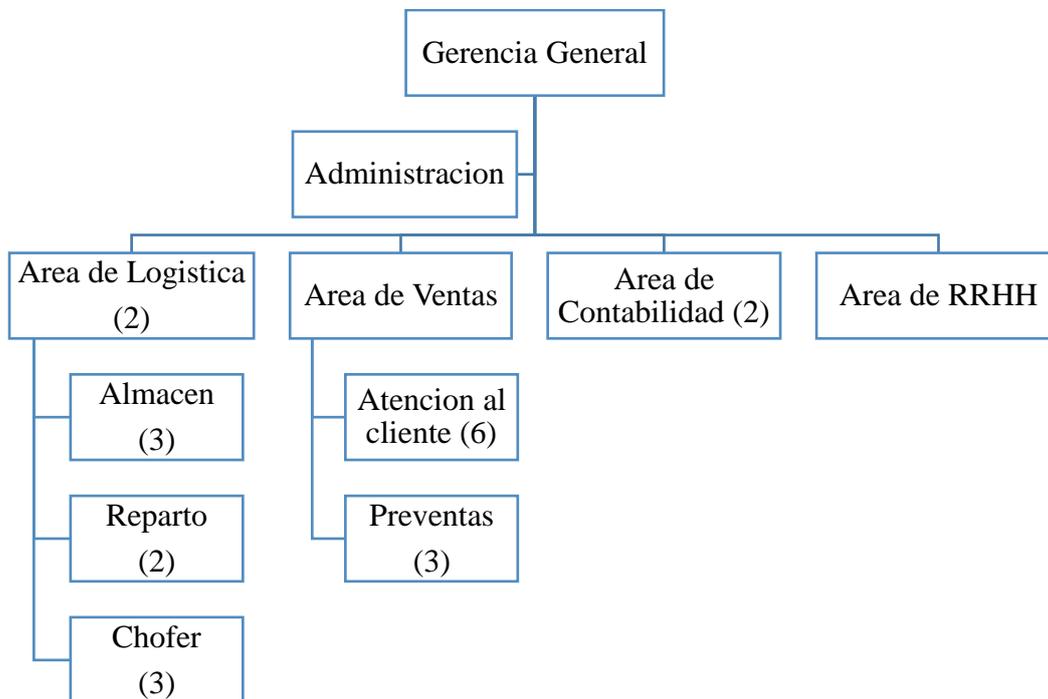


Figura 18. Estructura orgánica de Mayorka- Logística.

FUENTE: Mayorka Logística.

G. DESARROLLO DE OBJETIVOS

El propósito de esta estrategia es que no debe pasar un día sin que se haya hecho algún mejoramiento en algún lugar de la empresa, y que además estos cambios se conviertan en hábitos orientados en el beneficio de la empresa y colaboradores del área. Para poder cumplir con cada uno de los propósitos que kaizen ofrece, se necesita una herramienta denominada metodología 5S por estar fuertemente involucrada con las actividades de calidad, productividad y competitividad.

A continuación, se desarrolla cada una de las S:

- 1) **SEIRI** (Clasificación): Distinguir entre lo que es necesario y lo que no es, es una actividad que consiste en sacar del área o entorno de trabajo aquellos elementos y/o objetos que no son necesarios para poder realizar la labor.



Los pasos a seguir son los siguientes:

- Identificar todos los artículos y/o objetos que no son necesarios.
 - Eliminar todo aquello que definitivamente no se utiliza.
 - Almacenar en un determinado espacio los artículos y/o objetos que son de uso poco frecuente.
- 2) **SEITON** (Ordenar): Es la organización de todos los elementos y/o objetos necesarios que resulten de fácil uso y acceso, los cuales cada uno deberán estar etiquetados para que de esta forma se encuentren, retiren y devuelvan fácilmente.

Los pasos a seguir son los siguientes:

- Asignar e identificar un lugar específico para cada elemento y/o objeto.
 - Estar seguros que elementos y/o objetos están listos para usarse.
- 3) **SEISO** (Limpieza): Es la actividad de limpiar las áreas de trabajo y equipos que además incluyen el diseño de aplicaciones que permitan evitar o al menos disminuir la suciedad y hacer más seguros los ambientes de trabajo.

Los pasos a seguir son los siguientes:

- Identificar materiales necesarios y adecuados para la limpieza del área de trabajo.
 - Asignar un lugar adecuado y funcional a cada elemento y/o objeto usado para mantener limpia el área de trabajo.
 - Establecer métodos de prevención que eviten que se ensucie el área.
 - Implementar actividades de limpieza como rutina.
- 4) **SEIKETSU** (Estandarizar): Es una actividad que está diseñada para evitar que las 3S anteriores se deterioren. Es un bienestar personal debido a que se adopta un estándar de vida que mejora la higiene, la salud física y mental de las personas.

Los pasos a seguir son los siguientes:

- Implementar métodos que faciliten un comportamiento apegado a los estándares.



- Compartir información sin la necesidad de buscarse o pedirse.
- 5) **SHITSUKE** (Disciplina): Evitar que se rompan los procedimientos ya establecidos. Solo si se implanta la disciplina y el cumplimiento de las normas y procedimientos adoptados se podrá disfrutar de los beneficios.

Los pasos a seguir son los siguientes:

- Hacer visibles los resultados de las 5S.
- Provocar la participación de todos en la generación, de ideas de las 5S.

H. LINEAMIENTOS DE LA METODOLOGIA 5S Y SU APLICABILIDAD

Para realizar la siguiente propuesta se tomó en cuenta los resultados obtenidos en el acápite 4.1 y 4.2 del presente trabajo de investigación.

1) SEIRI

De acuerdo a la tabla N°41 y la figura N°14 se observa, de los datos recopilados a través de la encuesta realizada sobre la Metodología 5s japonesas de Kaizen en el área de trabajo, en la dimensión clasificación que el 45% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es deficiente o muy deficiente, de acuerdo a lo observado, la clasificación de los materiales innecesarios no se considera debido a que los mismos colaboradores no se percatan de dichos materiales, porque no logran organizar su área de trabajo y es por tal razón, que continúan manteniendo los materiales innecesarios, para lo cual se plantea diseñar propuestas de aplicación de la metodología de las 5S con la finalidad de mejorar la productividad y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mayorka Logística S.RL.

Para realizar la selección de manera efectiva, se procederá a identificar y eliminar los elementos innecesarios dentro del ambiente de trabajo, mediante el uso de las tarjetas rojas.

a. Tarjetas Rojas.

Son un mecanismo de identificación muy visual, que se les asigna a aquellos elementos que requieren ser procesados ya que se sospecha, que son innecesarios en el lugar donde están. Cada tarjeta estará asociada con un número identificativo, que nos permitirán tener un control de cuantas están en circulación. Estas tarjetas llevarán impresas la información necesaria para poder hacer interactuar los distintos implicados, aunque haya un desfase de tiempo o espacio que los separe. En la parte superior habrá un espacio para poder escribir el nombre de la persona que ha colocado la tarjeta, de esta forma si alguien necesita una clarificación sobre el motivo de la tarjeta puede contactar directamente con su creador. El cuerpo de la tarjeta llevará dos campos seleccionables, de tal forma que al pegar la tarjeta al objeto deberemos marcar si este debe ser eliminado o reubicado; en el caso de seleccionar reubicar, permitirá indicar donde se propone guardar dicho objeto. Para terminar de llenar los datos de la tarjeta se marcará la fecha actual, el cual servirá para determinar la fecha límite para procesar la acción.

5S: TARJETA ROJA N°: _____

Nombre: _____ Fecha: _____

Eliminar Reubicar

Comentario: _____

Figura 19. Tarjetas Rojas.

FUENTE: Gaby Yarlequé

2) SEITON

De acuerdo a la tabla N°41 y la figura N°14 se observa, de los datos recopilados a través de la encuesta realizada sobre la Metodología 5s japonesas de Kaizen en el área de trabajo, en la dimensión Orden, el 32% de colaboradores del área de logística y ventas



consideran que es regular, los resultados denotan que no todos los colaboradores cumplen con este indicador en el área de trabajo. Ya que se da la carencia en la recepción y orden de los productos en especial en el área de logística, el desplazamiento en el área de trabajo es regular, debido a que obstaculiza el paso. La revisión de los inventarios tiene falencias en recepción y clasificación de los productos, la falta de control de los productos vencidos también es una causa que afecta al control de existencias. Para lo cual, el propósito de este pilar es establecer dónde y cómo deben de ser almacenados los elementos que han sido considerados necesarios, con la finalidad de que su búsqueda y retorno sea de manera rápida y fácil.

Se propone realizar un croquis para ordenar, con la finalidad de que de buena imagen para con sus clientes, asimismo, poder localizar con rapidez los productos. Se tomará en base a criterios como:

- Frecuencia de uso, podemos decir que cuanto más usamos un objeto, más cerca debe estar de nosotros, cuanto menos lo usamos, más alejado lo situaremos
- Lugares accesibles, es decir tener fácil acceso de coger o devolver cualquier elemento.
- Tener lo necesario a la vista, colocar ejemplares de cada modelo a la vista del cliente, los otros modelos deberán ser guardados en el estante o en un almacén.

Cuando se organiza se debe tener en cuenta la persona, el proceso, el elemento y el espacio, de este modo aplicaremos soluciones que reduzcan al máximo los despilfarros o riesgos.

Según Aldavert (2016) propone diseñar una propuesta de orden para identificar los productos con rapidez y facilitar su entrega, ubicándolos en un lugar determinado, diferenciándolos y definiendo su orden de posicionamiento, para ello se utilizarán recursos como:



Marcaciones: Ubicación del lugar, para identificar las localizaciones y saber dónde están los productos, y cuantas cosas de cada elemento hay en el lugar, se utilizará lo siguiente:

- Determinar letreros
- Colocar nombres en las diferentes ubicaciones de los productos.
- Organizar en el almacén y oficinas.

3) SEISO

De acuerdo a la tabla N°41 y la figura N°14 se observa, de los datos recopilados a través de la encuesta realizada sobre la Metodología 5s japonesas de Kaizen en el área de trabajo, en la dimensión Limpieza, el 37% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es regular, se observa que no existe identificación y eliminación diaria de materiales no utilizados, esto se da debido a la falta de tiempo e interés de los mismos colaboradores, quienes por descuido no logran organizar mejor su área de trabajo. También, hay una acumulación de materiales no utilizados, la cual no se logra identificar ni eliminar, y esto genera un desorden. Mientras, el compromiso y la participación de los colaboradores se da, pero no de manera constante, sin embargo, hay colaboradores que se involucran en el tema de la limpieza de acuerdo a su área de trabajo, como es el caso del área de ventas, que después de cada jornada de trabajo realizan su limpieza, ya que esta ayuda a elevar la moral de los empleados y su actitud hacia las mejoras. Para lo cual, en esta fase se diseñará un programa de limpieza en la empresa Mayorka Logística S.R.L. La limpieza debe ser a diaria por parte de los trabajadores, eso no significa que solo se va a pasar la escoba o sacudir el polvo, se debe convertir en un hábito para todos los que trabajan en la empresa. De modo que los productos y el ambiente de la empresa se mantengan limpios y de buen aspecto a los clientes.

Se propone en esta fase lo siguiente:

- Se propone que los trabajadores, hagan una limpieza adecuada, no solo pasar la escoba o sacudir el polvo, sino que deben ordenar los productos conforme se sacan al momento que se venden, no dejándolas en cualquier parte del almacén.
- Mantener limpio el piso y el ambiente de trabajo, retirando cajones, bolsas que hacen que el espacio sea estrecho.
- Todos los días se tienen que sacudir del polvo los estantes, las vitrinas, no esperar los fines de semana o al mes para hacerlo.

Para diseñar un programa de limpieza, se necesita de los siguientes recursos:

a) Plan de limpieza

El plan de limpieza persigue el cumplimiento de las acciones planificadas por los mismos empleados. Para garantizar el cumplimiento de este plan, se crea un cuadro de control de limpieza, sin él es difícil conseguir el compromiso de los responsables, si no hay nada escrito es muy fácil olvidarlo o no valorarlo.

En cambio, cuando se escriben las acciones a realizar, se les asigna un encargado, y se estipula una fecha, el plan de limpieza empieza a cumplirse de forma sistemática. El sistema requiere que las personas se responsabilicen e impliquen.

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30		

Figura 20: Control de limpieza.

FUENTE: Gaby Yarlequé

b) Determinar responsabilidades de limpieza

- Los trabajadores son los encargados de hacer la limpieza, ya que son ellos los que trabajan en la empresa.



- Los trabajadores tienen que tener un hábito de limpieza todos los días, ya que no se trata de estar limpiando a cada momento, sino que se debe mantener limpio, ellos son los que deben estar pendientes de la limpieza de las vitrinas, estantes, y verificar si hay productos vencidos o en malas condiciones.

4) SEIKETSU

De acuerdo a la tabla N°41 y la figura N°14 se observa, de los datos recopilados a través de la encuesta realizada sobre la Metodología 5s japonesas de Kaizen en el área de trabajo, en la dimensión Estandarización, el 39% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es buena, de acuerdo a lo observado permite señalar que los procedimientos y normas se establecen según el orden lógico de las áreas de acuerdo a las actividades, éstas promueven la eficiencia, los colaboradores saben que deben ejecutar sus actividades ya que existe una comunicación y coordinación para transmitir, las informaciones de la empresa para cumplir sus objetivos. La coordinación de los colaboradores se da de manera constante, debido a que cada área depende de la otra, además hay coordinaciones especiales a inicios de cada mes, esto se da para fijar las metas y lograr mejorar durante ese mes la rentabilidad de la empresa. Para lo cual, en esta fase se propone mejorar para elaborar controles efectivos que garanticen el cumplimiento de los procedimientos establecidos.

- Los trabajadores deben conocer claramente cuáles son sus responsabilidades y los procedimientos para cumplir con las tareas que se les han sido encomendadas.
- Para mantener el puesto de trabajo impecable, usaremos los estándares del gemba, que es una ficha que define el estado objetivo, y se sitúa lo más cerca posible del puesto de trabajo normalizado. Es importante ser imaginativos y creativos y llevar la norma más allá de la estandarización de las tres primeras eses. Podemos detectar necesidades de seguridad, detección de anomalías, y crear su respectiva norma.



5) SHITSUKE

De acuerdo a la tabla N°41 y la figura N°14 se observa, de los datos recopilados a través de la encuesta realizada sobre la Metodología 5s japonesas de Kaizen en el área de trabajo, en la dimensión Disciplina, el 42% de colaboradores del área de logística y ventas consideran que es regular, de acuerdo a lo observado permite señalar que la práctica de la disciplina se da desde la entrada de los colaboradores en donde registran su asistencia y puntualidad, seguidamente con el desenvolvimiento de su labor y el cumplimiento de sus objetivos, también los colaboradores de la empresa Mayorka Logística siempre siguen los procedimientos indicados por su superior inmediato y los documentos de gestión establecidos, además se da a promover las propuestas de mejora mediante la comunicación interna, invitando a la participación de todos los miembros, tomando en cuenta sus aportes y preocupaciones en sus respectivas actividades, esto con el fin de lograr los objetivos de la empresa. Para lo cual, en esta fase se propone mejorar presentando un programa de disciplina, donde los trabajadores, hagan un hábito de las buenas prácticas, dicha propuesta es denominada el checklist:

Disciplina a medida - Checklist

Es creada por el propio equipo del ambiente de trabajo, y persigue la autoevaluación por parte de sus responsables. Cada auditoría se adapta a su gemba, siendo está un trabajo a medida para el entorno, la situación y las personas del área. Aunque el formato, modelo o estilo de la auditoria sea estándar, su contenido varía en función de la actividad que se realiza en cada área y la dinámica del equipo que lo genere.

El equipo define un conjunto de puntos a auditar, remarcando los “puntos negros” o más propensos a caer en el desorden, cada punto se evalúa en función de su estado. La acción a examinar tendrá un resultado “si” o por lo contrario un “no”, activando así el protocolo de corrección pertinente.

Tabla 44

Checklist.

Verificación mensual de la Empresa Mayorka Logística S.R.L.			
Nº	Pregunta	SI	NO
1	¿Existen elementos innecesarios en la Empresa Mayorka Logística S.R.L.?	X	
2	¿Los productos están ubicados en su respectivo lugar?		X
3	¿El ambiente de trabajo está limpio?	X	
4	¿Hay señalizaciones de salida en el ambiente de trabajo?		X
5	¿Hay espacios libres y despejados?	X	

FUENTE: Gaby Yarlequé

I. CRONOGRAMA

Tabla 45

Cronograma.

	Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Preparación																
Reunión preparatoria			X													
Capacitación																
Sistema kaizen principios y disciplina				X												
Metodología 5'S					X	X										
Selección equipo auditor							X									
Aplicación de formatos								X								
Aplicación																
Práctica de SEIRI										X						
Práctica de SEITON											X					
Práctica de SEISO												X				
Práctica de SEIKETSU													X			
Práctica de SHITSUKE														X		
Seguimiento																
Realización de auditoria (Disciplina)															X	X

FUENTE: Elaboración propia.



J. PRESUPUESTO

Tabla 46

Presupuesto.

Unidad De Medida	Costo Unitario (S/.)	Cantidad	Costo Total
Copias (material bibliográfico)	Hoja S/. 0.80	500	S/. 400.00
Material de oficina	Millar S/. 12.00	1	S/. 12.00
Uso de internet procesamiento de información	Hora S/. 1.00	60	S/. 60.00
Trabajo - ejemplares	Ejemplar S/. 30.00	10	S/. 300.00
Recursos de servicios del personal experto en el tema	- S/. 3,500.00	4	S/. 14,000.00
Gasto de servicios telefónico	Minute S/. 0.10	600	S/. 60.00
Gastos de imprevistos			S/. 250.00
TOTAL			S/. 15,082.00

FUENTE: Elaboración propia