



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**Carrera de Administración
Carrera de Administración de Empresas**

**RELACIÓN DE LA METODOLOGÍA 5S Y
LOS PROCESOS OPERATIVOS DEL
ALMACÉN DE DISTRIBUIDORAS EN LIMA
METROPOLITANA**

**Tesis para optar el título profesional de licenciada en
Administración y Licenciado en Administración de Empresas**

**KATHERINE IVETTE FREYRE ROSALES
BEATRIZ CONDORI BALVIN**

Asesor:

Ing. Danilo Bruno Macera Mannucci

Lima, Perú

2017

INDICE

Introducción	1
CAPÍTULO 1	3
1.1 Problema de Investigación	3
▪ Planteamiento del problema	3
▪ Formulación del problema	5
▪ Justificación de la Investigación.....	5
1.2 Marco Referencial	7
▪ Antecedentes	7
▪ Marco Teórico	12
1.3 Objetivos e Hipótesis.....	54
▪ Objetivos:	54
▪ Hipótesis	55
CAPÍTULO 2	56
2.1 Método.....	56
▪ Tipo de Investigación: Correlacional	56
▪ Diseño de investigación: No Experimental –Transversal – Correlacional/Causal	56
▪ Variables	57
▪ Muestra	60
▪ Instrumentos de investigación	63
▪ Procedimientos de recolección de datos.....	66
CAPÍTULO 3	68
3.1 Resultados	68
▪ Presentación de resultados	68
▪ Análisis de resultados - Encuesta	68
▪ Análisis de resultados – Entrevista	101
▪ Contrastación de la hipótesis.....	106
▪ Hipótesis 1:.....	106
▪ Hipótesis 2:.....	112
▪ <u>Hipótesis 3</u>	<u>118</u>
▪ <u>Hipótesis 4</u>	<u>124</u>
3.2 Discusión	142
<u>Conclusión general</u>	<u>164</u>
<u>Recomendaciones</u>	<u>165</u>

<u>Bibliografía</u>	<u>167</u>
<u>ANEXOS</u>	<u>175</u>

INDICE DE TABLAS

Tabla N°1 Indicadores de Variable Independiente.....	57
Tabla N°2 Indicadores de Variable Dependiente.....	58
Tabla N°3	61
Tabla N°4	62
Tabla N°5	64
Tabla N°6	65
Tabla N°7	67
Tabla N°8	107
Tabla N°9	108
Tabla N°10	110
Tabla N°11	111
Tabla N°12	113
Tabla N°13	114
Tabla N°14	116
Tabla N°15	117
Tabla N°16	120
Tabla N°17	120
Tabla N°18	122
Tabla N°19	123
Tabla N°20	125
Tabla N°21	126
Tabla N°22	128
Tabla N°23	129
Tabla N°24	130
Tabla N°25	131

Tabla N°26	132
Tabla N°27	133
Tabla N°28	134
Tabla N°29	135
Tabla N°30	136
Tabla N°31	137
Tabla N°32	138
Tabla N°33	138
Tabla N°34	139
Tabla N°35	139
Tabla N°36	140
Tabla N°37	141
Tabla N°38	142
Tabla N°39	148
Tabla N°40	153
Tabla N°41	158

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° A	63
Gráfico N° 1	69
Gráfico N° 2	70
Gráfico N° 3	71
Gráfico N° 4	72
Gráfico N° 5	73
Gráfico N° 6	74
Gráfico N° 7	75
Gráfico N° 8	76
Gráfico N° 9	77
Gráfico N°10	78
Gráfico N°11	79
Gráfico N°12	80
Gráfico N°13	81
Gráfico N°14	82
Gráfico N°15	83
Gráfico N°16	84
Gráfico N°17	85
Gráfico N°18	86
Gráfico N°19	87
Gráfico N°20	88
Gráfico N°21	89
Gráfico N°22	90
Gráfico N°23	91
Gráfico N°24	92
Gráfico N°25	93

Gráfico N°26	94
Gráfico N°27	95
Gráfico N°28	96
Gráfico N°29	97
Gráfico N°30	98
Gráfico N°31	99
Gráfico N°32	100

Introducción

Al encontrarnos en un entorno altamente competitivo; que impacta y amenaza a las organizaciones, éstas en su búsqueda de supervivencia, experimentan un mejoramiento continuo de sus prácticas, surgiendo así la oportunidad proponer metodologías para alcanzar ventajas competitivas.

El presente trabajo se realizó a raíz de los problemas que en la actualidad afronta la distribuidora líder de diversas categorías de productos , en la cual los procesos se realizan de manera inadecuada, conforme se verificó en *las auditorías internas de los años 2014, 2015 y 2016 (Ver anexo 1)*; las que demostraron que los trabajadores desconocen los procedimientos operativos debido a que éstos no se encuentran estandarizados, detectándose también la falta de capacitación que influye negativamente en la productividad de la empresa , puesto que no hay orden , limpieza ,seguridad y otros factores que se detallan en rubro Problemas Especificos. Por tanto; la idea es Demostrar que la Metodología **5S** influirá en los procesos operativos del almacén en empresas distribuidoras; para ello, se utilizó dos muestras representativas con mayor participación en el mercado. (*Ver Grafica A*), en donde se mide el grado de influencia y la intensidad de las variables.

La presente investigación estuvo orientada a analizar los problemas existentes mediante un tipo de investigación correlacional, en la cual se procedió a recolectar información mediante encuestas y entrevistas al personal del área de operaciones, así como la observación directa de los puestos de trabajo del almacén, con la finalidad de demostrar que la Metodología **5S** influirá en los procesos operativos del almacén en empresas distribuidoras.

Los capítulos desarrollados concuerdan con los objetivos propuestos y se muestran a continuación de manera resumida.

El primer capítulo presenta el problema de la investigación, el marco referencial y los objetivos e hipótesis. El segundo capítulo contempla el método, tipo y diseño de la investigación, así como las variables, muestra e instrumentos empleados en la investigación. Finalmente, el tercer capítulo muestra los resultados, contrastación de hipótesis y la discusión; estableciéndose finalmente las conclusiones y recomendaciones del estudio

En el proceso de investigación se utilizaron técnicas e instrumentos , tales como las encuestas, entrevistas personales, observación directa, revisión de información habiéndose consultado así mismo diversas tesis, textos, investigaciones afines, papers e internet, los cuales reflejan que el éxito de las grandes organizaciones se basan en la calidad de sus procesos, que les permiten a su vez un mejor desempeño organizacional; instrumentos que fueron de gran ayuda para sugerir y dar alternativas de solución a los problemas detectados en la distribuidora desde el proceso de recepción hasta el despacho, tales como ausencia de procedimientos estandarizados; falta de señalización, orden y clasificación de mercaderías, ocasionando inseguridad en el almacén ; baja productividad, poca identificación y valorización del operario de la distribuidora líder . La finalidad de la investigación es demostrar que la Metodología **5S** influirá en los procesos operativos del almacén para reducir falencias que se puedan presentar en las distribuidoras.

CAPÍTULO 1

1.1 Problema de Investigación

- **Planteamiento del problema**

Según Benzaquen de las Casas (2013), en la actualidad las exigencias de los consumidores y la alta competitividad de las empresas han motivado una significativa evolución, no solo en la calidad del producto, sino también en la calidad de sus procesos, evidenciado en un estudio longitudinal de calidad en empresas latinoamericanas, el Caso Peruano.

De lo expuesto se puede concluir que las empresas pueden incrementar la productividad mediante la mejora de los procesos operativos.

Según los hallazgos de las auditorías internas de la distribuidora (**Ver anexo 1**); encontramos los siguientes problemas:

No existe un Manual de Procedimientos Estandarizados, ni una supervisión frecuente de trabajo para su cumplimiento, motivo por el cual ocurren deficiencias en los procesos operativos del almacén, revelando problemas de recepción, almacenamiento y despacho de mercadería.

Dentro del proceso de recepción, los trabajadores están incumpliendo los procedimientos por falta de capacitación, compromiso y responsabilidad en la realización de sus actividades diarias, por ejemplo no se está realizando una correcta verificación técnica de los productos recepcionados, debido a que muchos vehículos de carga llegan de manera conjunta, dando lugar a que el personal no se abastezca para verificar y clasificar la mercadería de manera aleatoria que debe tener como mínimo un 15% de la muestra; lo cual conlleva a que con frecuencia se recepcionen productos en mal estado o con fallas.

En el proceso de almacenamiento, como consecuencia de la ineficiencia en el cumplimiento de los procedimientos de recepción, se realiza una mala rotulación de la mercadería generando retrasos para la ubicación de los productos y demoras en el despacho.

Una debilidad adicional observada en los almacenes, radica en que éstos carecen de orden, limpieza y señalización; reflejando fallas en la organización y distribución de la mercadería debido a que muchas veces ésta no se encuentra clasificada por tipo de producto, tamaño y temperatura, según lo establece la norma de buenas prácticas de almacenamiento (BPA). Al existir desorganización, el operario no cuenta con herramientas para realizar un adecuado control visual para identificar rápidamente las mercancías, ocasionando demoras en el aprovisionamiento

La distribuidora no cuenta con un órgano de gestión y control de incidentes para evitar o minimizar accidentes y riesgos laborales en el almacén, dando lugar a una inadecuada utilización del espacio a causa de la presencia de materiales obsoletos, cajas apiladas sin stretch film y con excesivo peso, generando riesgos que afectan la productividad de la empresa y la seguridad, salud e higiene de los trabajadores.

Es importante mencionar que existe una frecuente rotación de personal (operarios) debido a la gran carga laboral ocasionada por los problemas que hemos venido detallando; así también, existen deficiencias en la orientación hacia la calidad por la falta de capacitación, trabajo en equipo, deficiente comunicación, poca participación e incentivos al personal.

Finalmente, un problema que se encuentra en el área de despacho, es la inexistencia de procedimientos para determinar la cantidad y tipo de productos que se deben asignar al transportista considerando la capacidad de carga de los vehículos de transporte de mercaderías y falta de planificación en la distribución geográfica de los productos, generando frecuentes devoluciones de las mercancías por parte del transportista debido a la falta de tiempo para la entrega y fallas que se detectan en determinadas mercancías.

- **Formulación del problema**

- **Problema General**

- ¿De qué manera La Metodología **5S** influirá en los Procesos Operativos del almacén de distribuidoras de Lima Metropolitana?

- **Problemas Específicos**

- ¿Cómo la estandarización de procesos operativos influirá en la eficiencia de los procedimientos del almacén de distribuidoras?

- ¿Cómo la valorización del recurso humano influirá en el clima laboral del almacén de distribuidoras?

- ¿De qué manera la eliminación de desperdicios influirá en el control visual de los recursos del almacén de distribuidoras?

- ¿De qué manera la seguridad laboral influirá en la productividad del trabajador del almacén de distribuidoras?

- **Justificación de la Investigación**

El aumento de la demanda de productos de consumo masivo, ha generado un incremento de la rentabilidad de las empresas del sector comercial, motivo por el cual éstas luchan cada día por ser más competitivas. Ello obliga al conocimiento de herramientas empleadas por empresas que han triunfado en su sector con metodologías extrapolables a otros ámbitos como es el caso Toyota que mediante la metodología **5S** fomentó una cultura de mejoramiento continuo de la calidad, eficiencia, compromiso y productividad

Nuestra investigación pretende demostrar cómo influiría la metodología **5S** en los procesos operativos del almacén en empresas distribuidoras.

De demostrarse la viabilidad de la investigación, la empresa debería evaluar si pone en ejecución las recomendaciones del presente diagnóstico, para posteriormente analizar una propuesta que la llevaría a desarrollar una futura implementación de la metodología.

Mediante una gestión eficiente del almacén, la metodología **5S** permitirá lograr cambios en la empresa, reflejando aumentos en la rentabilidad, mejoras en la estandarización de procesos, reducción de costos, minimización de tiempos muertos y participación activa de los trabajadores formando una cultura organizacional de participación efectiva.

Asimismo, la metodología **5S** beneficiará de manera directa a la empresa ya que se obtendrá mayor productividad, que se verá reflejada en la disminución de costos, mejorando los tiempos de entrega de productos y mejor asignación de personal, mientras que de manera indirecta favorecerá a los trabajadores, la sociedad y el medio ambiente.

La investigación favorecerá así mismo al trabajador, obteniendo mayores incentivos reflejados en sus utilidades, seguridad en su centro laboral y capacitación que contribuirá a su crecimiento personal generando mejor clima laboral y bienestar.

Por otro lado, tendrá un impacto positivo en la sociedad, reflejado en la disminución de precios de los productos y finalmente beneficiará al medio ambiente previniendo y reduciendo la contaminación y generación de desperdicios.

Por tales motivos, la presente investigación tiene como finalidad demostrar que la metodología 5S influirá en los procesos operativos del almacén de distribuidoras de Lima Metropolitana.

Al demostrarse la viabilidad de la investigación, la metodología **5S** permitirá una adecuada clasificación y organización de las mercancías, separando los elementos necesarios de los innecesarios, generando un mejor control visual de los recursos para finalmente estandarizarlos y crear hábitos de disciplina y compromiso; mejorando así los métodos de trabajo, evitando que afecten los procesos, la seguridad, el clima laboral y productividad del trabajador.

1.2 Marco Referencial

- **Antecedentes**

- En el ámbito internacional, el estudio denominado “Diseño de un Sistema de Gestión Basado en la **Metodología 5S**, Aplicado al Proceso de Almacenamiento y Despacho de Productos Terminados en una Empresa que se dedica a la Fabricación y Comercialización de Pinturas”, elaborado en Guayaquil Ecuador; basado en una empresa de ese rubro , la cual evidenciaba problemas de acumulación de materiales innecesarios y desperdicio de tiempo en la búsqueda de materiales; desencadenando dificultades en la gestión de sus procesos y disminución de sus ventas la empresa elaboró el diseño de un sistema de gestión basado en la Metodología de las 5S en el que definieron tres fases: Planificación, Ejecución, Seguimiento y Mejora.

.(**Guachisaca & Montalvo , 2011**)¹

[En base al estudio mencionado, se utilizó un tipo de investigación experimental, que analiza el efecto producido por la acción o manipulación de una o más variables independientes, sobre una o varias dependientes y explicativas dando razones del porqué de los fenómenos

Se concluye mediante este estudio que la metodología de las 5S, es el primer paso que debe ejecutar una empresa para mejorar las condiciones básicas de un área de trabajo, pues con esta metodología se comienza a crear conciencia de superación continua, permitiendo mejorar la calidad y la productividad en las empresas].

- Otro estudio elaborado en el ámbito internacional por la Universidad EAFIT - Colombia, cuyo título es “Control Visual de Planta y 5S, Herramientas de Mejoramiento Continuo, cuya finalidad es conocer las situación actual de pequeñas empresas del medio colombiano, donde se visualiza diversos problemas para el control visual de planta; es por ello que se proponen herramientas de mejoramiento continuo como las 5S y el Control Visual, requiriendo entrenamiento y compromiso.

(Arrieta, 2010)¹¹

[Cabe resaltar que este estudio tiene un enfoque cualitativo ya que el autor parte de ideas para acercarse a la realidad, describiendo variables sin ningún tipo de manipulación y un tipo de investigación descriptiva experimental.

Se concluyó con este estudio que mediante las herramientas 5S y Control Visual, se logra trabajar con mayor facilidad, seguridad, eficiencia y calidad a menor costo, obteniendo mejoras en las empresas].

- En el ámbito internacional, el estudio denominado “Impacto de las **5S** en la productividad, calidad, clima organizacional y seguridad industrial en la empresa Cauchometal “, elaborado en Bogotá- Colombia. Se realizó en una empresa del sector metalmecánico, que produce piezas de metal y caucho para la industria automotriz, la cual opera en un ambiente sucio y desordenado, causando problemas de seguridad para sus empleados lo que dificulta el seguimiento de productos dentro y fuera del proceso de producción, el reelaborado y la chatarra, lo que hace muy difícil conocer el nivel real de productividad y calidad. El fin de este estudio fue evaluar si metodología **5S** puede ser considerada como una herramienta eficaz de mejora para las empresas manufacturas. En primera instancia, se desarrolló un diagnóstico visual e identifiqué el área que presentaba mayor cantidad de desorden y suciedad en la organización y una vez identificado el lugar, se realizaron encuestas, medidas de rendimiento y panoramas de riesgo, centrándose en los referidos factores de estudio, para comprender la situación inicial de la zona. Posteriormente, se llevó a cabo la aplicación de 5S y se tomaron tres mediciones para supervisar el rendimiento de los factores de estudio a fin de saber si presentaron una tendencia durante el período de medición. 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 y la disminución de los riesgos identificados en el taller

metal metálico. **(Hernández & Camargo & Martínez , 2015)^{III}**

[El indicado estudio evaluó los efectos de la metodología 5S sobre la productividad, la seguridad industrial, el clima y la calidad antes y después de su implementación, para ello utilizaron indicadores parciales ajustados a las necesidades del proyecto; confirmando la revisión de la literatura, que menciona los efectos positivos de la metodología 5S sobre calidad, productividad, seguridad industrial y clima organizacional de cualquier empresa].

- **En la tesis** de titulación “Implementación de la Metodología 5S en el Área de Almacenamiento de Materia Prima y Producto Terminado de una Empresa de Fundición” de la Universidad Autónoma de Occidente en Santiago de Cali, el estudio se centra en diagnosticar las condiciones de su área de almacenamiento, para plantear mejoras en sus procesos con el fin de implementar la metodología 5S generando espacios limpios y ordenados de manera permanente y así lograr mayor productividad. **(López Silva, 2013)^{IV}**

[La investigación muestra un enfoque cualitativo y cuantitativo para responder al planteamiento del problema. Los elementos cuantitativos en la recolección de datos, son producto de mediciones numéricas, analizadas a través de métodos estadísticos, mientras que el enfoque cualitativo se obtuvo mediante las entrevistas, analizando cada una de ellas para obtener una conclusión].

- En la investigación “Calidad en las Empresas Latinoamericanas: El caso Peruano”, se realiza un estudio longitudinal que tiene como objetivo comparar los nueve factores del éxito de la calidad de las empresas peruanas en los años 2006 y 2011, con el objetivo de establecer la evolución del alcance de la gestión de calidad dentro de las empresas peruanas.

La administración de la Calidad Total (TQM) con sus nueve factores del éxito de la calidad; abarca mucho más que la organización debido a que engloba a un bloque importante que son los proveedores, con los cuales la organización debe establecer una relación mutuamente

beneficiosa de manera que ambos logren maximizar sus beneficios a largo plazo.

Una empresa de alta Gerencia está comprometida con el buen funcionamiento y la adecuada implementación de la gestión de calidad, para ello es importante realizar un seguimiento constante de las políticas y planes de calidad y el diseño del producto que permitan adoptar innovaciones en el entorno.

El siguiente bloque está enfocado a la gestión de procesos al interior de la organización, de manera que se puedan gestionar como un solo sistema y finalmente se presenten los círculos de calidad en la empresa mediante los cuales se considera el diálogo, trabajo en equipo midiendo la frecuencia de realización y el impacto que éstos tienen con respecto al desempeño de la organización.

El estudio “Calidad en las Empresas Latinoamericanas: El Caso Peruano”, tiene como propósito comparar la calidad en el Perú resaltando los factores que merecen una mayor atención en las empresas peruanas, buscando además que pueda servir de alcance a otras empresas para su aplicación en otros países latinoamericanos. .
(Benzaquen de las Casas, 2013)^v

[Este estudio muestra además una evolución hacia una mentalidad de calidad, entendiéndola como un proceso de suma de esfuerzos para lograr objetivos establecidos

Cabe resaltar que este estudio tiene un enfoque cualitativo ya que el autor parte de ideas para acercarse a la realidad, describiendo variables sin ningún tipo de manipulación].

- En la tesis para obtener el grado de Magister “Propuesta de Mejora en la Gestión de Almacenes e Inventarios en la Empresa Molinera Tropical”, el estudio se basa en implementar integralmente la metodología 5S en los almacenes de una empresa de fundición de cobre aluminio y bronce, debido a que en ésta se encontró problemas en su cadena de abastecimiento de la gestión de almacenes, debido a que no se encontraban estandarizados sus procesos y sus condiciones de orden y limpieza no eran lo más idóneos. **(De la Cruz**

& Lora, 2014)^{VI} [En la necesidad de mejorar sus niveles de competitividad frente a otras empresas, el autor realizó la presente investigación para apuntar a la excelencia de sus procesos internos a través del uso de herramientas de calidad. En la investigación se utilizaron enfoques cualitativos y cuantitativos con un tipo de investigación experimental.

Se concluye de la tesis indicada, que los cinco principios que se hace mención en la metodología 5S, ayudan a mejorar el flujo integral de la operación, generando productividad y ventajas competitivas].

- Según el artículo “La Gestión por Procesos: Su Papel e Importancia en la Empresa”, se muestra cómo los procesos son posiblemente los elementos más importantes y más extendidos en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente en las que se basan en un sistema de calidad total.

Ello se debe a la flexibilidad que en la actualidad ofrecen las organizaciones para adaptarse a los frecuentes cambios de entorno y mercado. **(Zaratiegui, 2013)^{VII}** [En el presente artículo se utilizó un tipo de investigación experimental porque analiza las características para presentar una interpretación correcta de la gestión de procesos.

Se concluye mediante este estudio que dichos procesos son considerados actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones, ya que gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas debido a los diversos cambios que fluctúan en el mercado].

- En el estudio, 5S una Herramienta de Calidad para la Mejora del Desempeño Operativo: Un Estudio en las Empresas de la Cadena Automotriz de Nuevo León, se muestra que las empresas grandes y medianas , han implantado la metodología japonesa de **5S** , demostrando los efectos que produce dicha implementación en las variables del desempeño operativo, tales como manejo de desperdicios, instalaciones seguras en la empresa, imagen con el cliente interno, aumento en los estándares de calidad, incremento de

la productividad, disminución del número de accidentes, imagen con el cliente externo y disminución de la cantidad de reprocesos. **(Rodarte & Blanco, 2009)^{VIII}** [Estos hallazgos son de vital importancia ya que revelan que mediante la ejecución de las 5S se mejorarán los procesos, mejorando los estándares de calidad y seguridad en las instalaciones empresariales. La investigación centraliza sus descubrimientos en fuentes de información primaria tales como: Proquest, Science Direct, Ebsco y Emerald, centralizando los temas en las áreas de Calidad, 5S's, Total Quality Management y Manufactura Esbelta. Seguidamente se utilizó una prueba piloto y posteriormente concluyeron con una muestra representativa de 58 empresas, medianas y grandes, en las cuales encontraron una alta correlación entre tamaño de las empresas y la aplicación de metodologías de mejora].

- **Marco Teórico**

Por tratarse de una propuesta que se relaciona con la metodología **5S** y los procesos operativos; es importante que estén definidos y comprendidos tomando en cuenta diversas teorías que permitan precisar nuestras variables independientes (**X**) y nuestra variable dependiente (**Y**), para su correcto entendimiento a lo largo de esta tesis.

La nueva era a la que se enfrentan las organizaciones hace que éstas se preocupen por satisfacer las exigencias del mercado, por ello es imposible competir sin diferenciarse, gestionar eficientemente sus procesos, realizar cambios y ver la mejora continua como una actividad clave para cualquier empresa que aspire a ser competitiva.

Por tanto mediante nuestra investigación pretendemos demostrar que la metodología **5S** influirá en los procesos operativos del almacén de distribuidoras de Lima Metropolitana; para ello es importante conocer las diferentes definiciones, características, ventajas, dimensiones y fundamentos teóricos que den soporte a la relación de nuestras variables, las cuales han sido extraídas de diversas fuentes bibliográficas.

La Empresa

Según el informe realizado por la empresa consultora **Contac Marketing Sac, (2016)** ^{IX}

- **Antecedentes de la empresa distribuidora objeto de estudio**

La empresa distribuidora líder tiene 46 años en el mercado peruano y su giro de negocio es la venta de fármacos vinos licores y consumo masivo y personal.

La empresa objeto de estudio fue fundada el 4 de enero de 1971 y está localizada en el Cercado de Lima. Actualmente cuenta con 55 proveedores cada uno con sus respectivos productos; las cuales han sido distribuidas en alrededor de 15000 mil puntos de ventas a nivel nacional. Al 2016 tuvo un cierre de ventas de \$200, 000,000, doscientos millones de dólares.

- **Antecedentes de la empresa distribuidora competidora directa**

La empresa distribuidora cuenta con más de 70 años en el mercado peruano y se dedica a la comercialización de productos de salud, tanto como farmacéuticos como complementarios y de consumo masivo.

Fue fundada el 06 de marzo de 1939 y su sede central está localizada en Lima Metropolitana. Actualmente cuenta con una gran gama diversa de proveedores las cuales son distribuidas a nivel nacional. Al 2016 tuvo un cierre de ventas alrededor de \$166, 000,000, ciento sesenta y seis millones de dólares.

- **Estructura Organizacional de las Empresas**

- **Definición de estructura:**

- **Roberto Vainrub (1996)** ^X define estructura organizacional como el modelo establecido de las relaciones entre las diferentes partes de la organización.

Estas estructuras no pueden ser vistas físicamente, como es el caso de estructuras mecánicas o similares, sino que deben ser inferidas del comportamiento y la forma en que operan las organizaciones.

La forma en que una organización opera se rige por sus procedimientos.

Ellos constituyen las normas que rigen las interrelaciones entre las diferentes partes de la organización.

Podemos considerar que la estructura es el aspecto estático de la organización, mientras que los procedimientos representan el aspecto dinámico. Por lo tanto la estructura se relaciona con los aspectos del comportamiento de la organización que son más estables.

La estructura formal en una organización se puede considerar compuesta por términos:

El modelo de relaciones y responsabilidades, el cual generalmente se presenta a través de un organigrama. Este es el aspecto estático.

Normas y procedimientos agotados por la gerencia para guiar el comportamiento de las persona, de acuerdo con la estructura de la organización. (p77)

- **Tipo de Estructura organizacional de las empresas**

- **Henry Mintzberg (2005)^{xi}** Menciona los siguientes elementos estructurales:

- a) Estructura Simple:**

Está formada por uno o pocos administradores y un grupo de operarios que realizan el trabajo básico. La estructura simple es la más común de una pequeña organización.

Se caracteriza principalmente, por la ausencia de elementos; solo una pequeña parte de los comportamientos están organizados o formalizados y el planteamiento es el mínimo. Hay poca necesidad de analistas asesores, pocos administradores de línea media, pues la coordinación la realiza administración superior.

Por lo general es una organización flexible debido a que opera en un mundo dinámico y el control altamente

centralizado, presentándose principalmente en organizaciones jóvenes y pequeñas.

b) Burocracia Mecánica:

Es la consecuencia de la industrialización donde se enfatiza la estandarización del trabajo. Elabora su administración, necesitando muchos analistas para diseñar y mantener sus sistemas de estandarización. La dependencia que se genera de estos les otorga un cierto grado de autoridad informal (lo que genera cierta diferenciación horizontal).

Surge una amplia jerarquía en línea media para la supervisión del trabajo y para solucionar los conflictos que nacen inevitablemente de la departamentalización.

En general la burocracia mecánica:

- Centraliza verticalmente, con la autoridad formal concentrada en la cúspide
- Cuenta con un amplio staff de apoyo debido a que necesita de estabilidad para operar.
- Tiene una integración vertical (productores y consumidores de servicios simultáneamente).
- Más común en empresas grandes, maduras y con sistemas de producción masivos.
- Los problemas más representativos son: trabajo repetitivo y embrutecedor, enajenación, obsesión por el control y máquinas hechas para propósitos específicos.

c) Burocracia profesional:

- Se apoya en la estandarización del conocimiento y habilidades más que en procesos.
- Depende de profesionales bien entrenados para realizar las tareas operativas.
- Se entrega poder no solo a ellos sino a quienes lo selección y adiestran.

- La estructura es muy descentralizada; los profesionales trabajan de forma independiente.
- Se necesita pocos administradores de primera línea.
- El número de personas de apoyo es grande, realizando el trabajo simple y rutinario que los profesionales no quieren hacer.
- La burocracia profesional es más efectiva para organizaciones insertas en medios estables, pero complejos.
- Es democrática y de gran autonomía.

d) Estructura Divisionalizada:

Es una serie de entidades más bien independientes que se encuentran unidas por una administración suelta. A diferencia de la burocracia profesional, las divisiones se encuentran en la línea media y no en el centro operativo (como los profesionales); diferenciándose de las otras cuatro, debido a que no es una estructura compleja, sino parcial superpuesta sobre otras.

Se opta por ésta estructura debido a que los productos se han diversificado, lo que hace necesario la creación de unidades orientadas hacia el mercado, para cada línea de producto, que garantice la autonomía de operación en cada negocio.

Divisionalización no significa descentralización implica dispersión de la autoridad para la toma de decisiones. La divisionalización se refiere a una estructura de unidades semi autónomas en que los administradores a cargo de cada una retienen gran parte de la autoridad. Muchas veces la divisionalización va acompañada de un alto grado de centralización. Control de la administración superior sobre las divisiones: supervisión directa y medición del desempeño. Estructura interna de las divisiones tienden a burocratizarse y a centralizarse lo que da como resultado la burocracia mecánica en las divisiones. Resuelve los problemas de

adaptación de la burocracia mecánica.

Defectos de aplicar a empresas del área no comercial:

- Desplazamiento de metas sociales por económicas. El éxito de la estructura divisional depende de metas cuantificables, las metas sociales son por naturaleza no cuantificables.
- Las divisiones necesitan estructuras que no sean burocracias mecánicas.

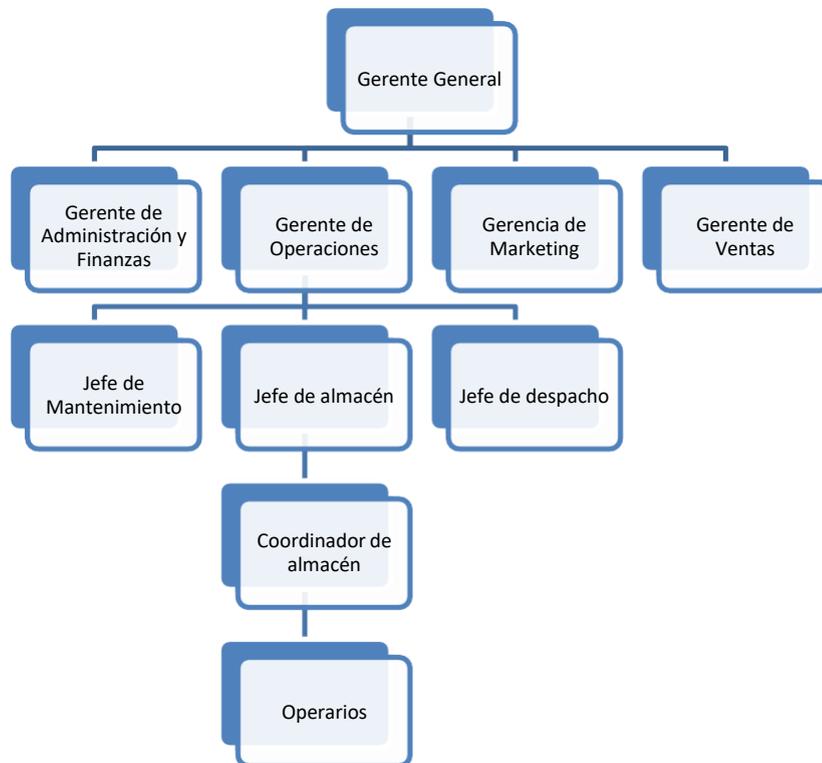
e) Adhocracia:

- Es la más compleja y estandarizada
- Es tremendamente flexible, donde la autoridad se está trasladando constantemente, El control y la coordinación se realizan por ajuste mutuo a través de las comunicaciones informales e interacción de expertos.
- Se apoya en expertos entrenados y especializados para realizar la mayor parte del trabajo, pero a diferencia de la burocracia profesional, estos deben trabajar juntos en un lugar de hacerlo separados, Es decir, se apoya en el compromiso común para realizar la coordinación, el que se estimula por el uso de mecanismos integradores (roles de enlace), grupo de tareas y estructura no matricial. [De lo expuesto, se debe considerar que la distribuidora debe basarse en un estilo de trabajo formal orientándose a un tipo de empresa mecánica, ya que, mediante su estructura administrativa permite una adecuada estandarización de trabajo, necesitando muchos analista para diseñar y mantener sus sistemas de estandarización]. **(p 341)**

- **Estructura Organizacional de la Empresa Distribuidora Objeto de Estudio**

La empresa cuenta con una estructura organizacional simple la cual se puede ver la siguiente figura .

Figura N° 1: Organigrama de la Empresa objeto de estudio

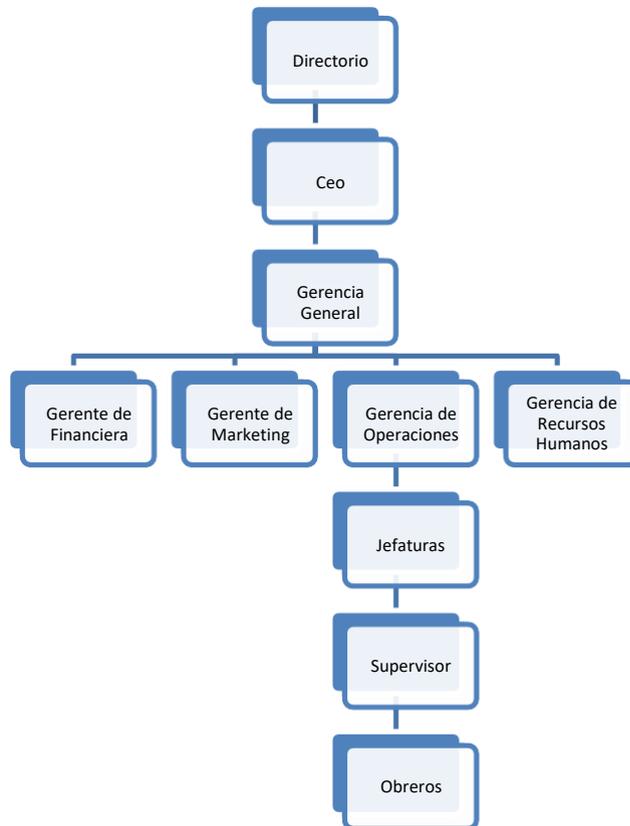


Fuente: Empresa Distribuidora

- **Estructura Organizacional de la Empresa Distribuidora Competidora Directa.**

La empresa cuenta con una estructura organizacional simple la cual se puede ver la siguiente figura.

Figura N° 2: Organigrama de la Empresa Distribuidora – Competidora directa.



Fuente: Empresa Distribuidora – Competencia directa.

La Metodología 5S

- **Definición**

La literatura justifica diversas definiciones acerca de la metodología:

- **Rey (2005)^{XII}** define Metodología 5S como un programa de trabajo para talleres de oficinas que consiste en desarrollar actividades de orden y limpieza y detección de anomalías en el puesto de trabajo, que por su sencillez permiten la participación de todos a nivel individual / grupal, mejorando el ambiente de trabajo, la seguridad de personas y equipos y la productividad. (p.17)

- **Alcalde(2009)^{XIII}** Los japoneses les han dado el nombre de 5S porque corresponden a las iniciales de cinco palabras japonesas que dan nombre a las cinco fases de que consta esta filosofía:
 - a) **Seiri (Despejar):** Identificar y separar los materiales necesarios de los innecesarios, eliminando estos últimos.
 - b) **Seiton (Orden):** Fijar la forma en que deben situarse e identificarse los materiales necesarios, de modo que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos.
 - c) **Seiso (Limpieza):** Identificar y eliminar los focos de suciedad, asegurando que todos los recursos están siempre en perfecto estado.
 - d) **Seiketsu (Normalizar):** Establecer los procedimientos, que conozcan todas las personas, para conseguir mantener en el tiempo la constancia de orden y limpieza.
 - e) **Shitsuke (Disciplina):** Trabajar constantemente de acuerdo con las normas establecidas. (p.154)

- **Características**

- **Aldavert, J. & Lorente J. & Aldavert (2016)^{XIV}** Señalan las siguientes características:
 - a) Las **5S** aumentan el control visual de nuestros recursos y estandarizan estados óptimos de trabajo. Con ellas logramos minimizar nuestros despilfarros y elementos innecesarios, mejorando así, la generación de valor en nuestros productos y servicios.
 - b) Las 5S nos ayudan a conseguir la obtención de certificaciones (ISO, OSHAS, SQAS...), siendo valoradas positivamente en las auditorías.
 - c) Las 5S son por excelencia la herramienta idónea para introducir, fomentar y consolidar la participación, la toma de responsabilidades, la proactividad, la comunicación, la creatividad, la sinergia, el compromiso, el deseo de mejora, la

visión del valor y el compañerismo entre los empleados. Su estandarte es su robustez y agilidad que les permiten adaptarse y sostenerse a la totalidad a las empresas y actividades, siendo fácilmente integradas por las personas.

(p.9)

- **Ventajas de la Metodología 5S:**

- **Francisco Rey (2005)^{xv}** Señala las ventajas que aportan las **5S**

- a) Las 5S se basa en el trabajo en equipo.

Permite involucrar a los trabajadores en el proceso de mejora desde su conocimiento del puesto de trabajo. Los trabajadores se comprometen. Se valoran sus aportaciones y conocimientos; la mejora continua se hace una tarea de todos.

- b) Manteniendo y mejorando asiduamente el nivel de las **5S** conseguimos una mayor productividad que se traduce en.

- Menos productos defectuosos
- Menos averías
- Menor nivel de existencia o inventarios
- Menos movimientos y traslados inútiles
- Menor tiempo para el cambio de herramientas

- c) Mediante la organización el orden y la limpieza, logramos un mejor lugar de trabajo para todos, puesto que conseguimos:

- Más espacio
- Satisfacción por el lugar en que se trabaja
- Mejor imagen ante nuestros clientes.
- Mayor cooperación y trabajo en equipo.
- Mayor compromiso y responsabilidad en las tareas

- Mayor conocimiento en el puesto de trabajo.(p.26 – p.27).

- **Dimensiones de La Metodología 5S:**

- **Estandarización de procesos**

- **Definición**

- **Mauricio Rodríguez (2006)^{xvi}** indica que la estandarización es de vital importancia para el crecimiento de la empresa. Lo importante es llevarla a cabo de una manera adecuada a las necesidades de las empresas.

Un proceso que mantiene las mismas condiciones producen los mismos resultados. Por tanto, si se desea obtener los resultados consistentemente, es necesario estandarizar las condiciones, incluyendo materiales, y equipos, métodos, procedimientos y el conocimiento y la habilidad de la gente.

Si se quiere lograr una estandarización efectiva es necesario que todos los miembros del proceso participen en la selección y documentación de un método, así como también reciban la capacitación necesaria. (p. 88)

- **Martínez, M & Cegarra J. (2014)^{xvii}** define que la estandarización de procesos es considerado como un proceso dinámico por el cual se documentan todas las tareas a realizar, los recursos que se van a emplear en estos, proporcionando la mejora continua para lograr horizontes de competitividad mundial.

La Estandarización de procesos se puede considerar como vital, porque un proceso que mantiene las mismas condiciones produce los mismos resultados, luego si se quiere obtener los mismos resultados y mejorarlos,

necesitaremos la estandarización de procesos. **(Cap.7)**

- **Ventajas de la Estandarización de Procesos**

- **Franco Roa (2017)^{XVIII}**

- La estandarización es de vital importancia para el crecimiento de la empresa. Lo importante es llevarla a cabo de una manera adecuada a las necesidades de las empresas.
- Se obtiene una mejora progresiva y continua a los patrones y criterios de orden y limpieza en un lugar.
- Todas las personas que realizan una determinada actividad en un lugar de trabajo la harán de la misma manera y de acuerdo a lo que se determinó como forma óptima.
- Se establecen las normas y procedimientos para conservar los logros y conocimientos alcanzados en las etapas anteriores.
- Se obtiene mayor seguridad y eficiencia en la realización de las tareas.

- **Martínez, M & Cegarra J. (2014)^{XIX}** define las siguientes ventajas en la estandarización de procesos:

- Se puede predecir el resultado del trabajo.
- Se puede garantizar que operación y gestión se realiza de manera homogénea en toda la organización y en todas sus áreas y centros.
- Facilita el aprendizaje permitiendo que unidades distribuidas de la empresa aprendan una de otras.
- Potencia las posibilidades de medir, comparar y mejora el desempeño de las operaciones de la empresa.
- Facilita la comunicación y la relación interpersonal.

- Facilita la asignación de responsabilidades y el trabajo en equipo.
 - Mejora la eficacia de la organización.
 - Posibilita el crecimiento de la empresa.**(Cap.7)**
- **Relación de la Metodología 5S con su dimensión Estandarización de Procesos**

(La estandarización de procesos, una nueva ventaja competitiva de las organizaciones, 2016)^{xx} La estandarización de procesos, hoy en día es una herramienta que genera una ventaja competitiva para muchas organizaciones. Las exigencias que impone el mercado globalizado, han hecho cambiar la visión del mundo y de los negocios. La competitividad extrema, en la que no existen distancias ni fronteras y el hecho de que la información, ha dejado de ser resguardo seguro en sus organizaciones, para estar al alcance de todos. Provoca una enorme presión sobre las mismas, que deben flexibilizarse y encontrar nuevos mecanismos para afrontar las presiones, para innovar. El objetivo de crear e implementar una estrategia de estandarización es fortalecer la habilidad de la organización para agregar valor.

[Una de las fases que contempla la Metodología 5S es la estandarización; la cual garantiza el orden en nuestro lugar de trabajo, manteniendo altos estándares de limpieza y lugares perfectamente organizados todo el tiempo. La estandarización consiste en establecer un acuerdo acerca de la forma de cómo realizar algo de la mejor manera; como nadie es perfecto y todo cambia siempre es posible mejorar algo, en consecuencia cada vez una mejora se estandariza con herramientas administrativas como manuales, formatos, etc. La

estandarización, generan beneficios como: mejora en el bienestar del personal, mayor eficiencia de los empleados y lugares de trabajo limpios los cuales generan valor para la organización].

- **Valoración del Recurso Humano**

- **Definición**

- **Arbaiza (2016)^{xxi}** define que para “Incrementar el valor de las personas en el tiempo, es necesario que las organizaciones sean capaces de garantizar buenas condiciones y una motivación constante hacia el desarrollo profesional del personal” **(p.1)**

□ **Alicia (2015)^{xxii}** indica que el capital humano lo componen las capacidades individuales, los conocimientos, las competencias y la experiencia de los colaboradores de todos los niveles y el capital estructural es la infraestructura que incorpora, capacita y sostiene al capital humano.

Es por ello que mediante un buen manejo del recurso humano a través del empowerment y valorización de las personas es un factor clave para el éxito.**(p.352)**

- **Ventajas de la Valorización del Recurso Humano**

- **(La capacitación y el desarrollo del personal ,2014)^{xxiii}**, Uno de los recursos importantes con que cuenta una empresa es el recurso humano y para el desarrollo de habilidades, actitudes, crecimiento laboral y profesional, las organizaciones deben enfatizar sus esfuerzos en programas de capacitación de modo que le permita a las empresas alcanzar sus objetivos organizacionales. (...) Los beneficios que tiene una organización mediante las capacitaciones son:

- Elevan la moral, la fuerza de trabajo y la relación jefe .subordinado.
- Ayuda a agilizar la toma de decisiones y la soluciones rápidas al os problemas.
- Contribuye al desarrollo de líderes y dirigentes
- Incrementa la productividad y calidad de trabajo.

- **Relación de la Metodología 5S con su dimensión Valorización del Recurso Humano**

- **Tinoco, O. (2016)^{xxiv}** en su investigación, Aplicación de las 5S para mejorar la percepción de cultura de calidad en microempresas de confecciones textiles en el Cono Norte de Lima, enfoca su estudio en un micro taller de confecciones textiles para conocer la percepción de la calidad de parte del personal, utilizando la Metodología 5S, contando con la participación activa del dueño y personal de la micro empresa. [Este estudio relaciona los conceptos enfocados a la cultura de la calidad donde valorizar al recurso humano aumenta significativamente la efectividad del trabajo en equipo, el compromiso, confianza y el bienestar físico-mental del trabajador].

- **Eliminación de Desperdicios**

- **Definición**

- **Suárez, M. (2007)^{xxv}** señala que: La muda como término japonés, se puede traducir como despilfarro, desperdicio o gasto.

La muda en términos de la filosofía Kaizen, es cualquier actividad de los procesos de una organización, que no agregar valor a la misma y consume recursos. Olmo decía al respecto:

“Cuando producimos creamos incontables números de mudas, tales como personal en exceso(que no agrega valor), nos anticipa a la necesidad real de los materiales, energía y otros recursos, cargos de intereses financieros sobre los inventarios de productos acabados, áreas de almacenaje necesarias para acomodar inventarios excesivos, y costos de manejo y transportes de productos. En un periodo de crecimiento lento del mercado, la producción en exceso es un crimen” (Pg.359)

- **Tipos de despilfarros o desperdicios:**

- **Gregorio Meléndez (2014)^{xxvi}** en su publicación “Los 7 Mudras:¿Sabes Cuáles Son Los 7 desperdicios de las Empresas?”

- a) Muda de Procesos inapropiados o sobreprocesos**

La optimización de los procesos y revisión constante del mismo es fundamental para reducir fases que pueden ser innecesarias al haber mejorado el proceso. Hacer un trabajo extra sobre un producto es un desperdicio que debemos eliminar, y que es uno de los más difíciles de detectar, ya que muchas veces el responsable del sobreproceso no sabe que lo está haciendo. Por ejemplo: limpiar dos veces, o simplemente, hacer un informe que nadie va a consultar.

Debemos preguntarnos el por qué un proceso es necesario y por qué un producto es producido. Una vez realizada esta reflexión, es importante eliminar todos los procesos innecesarios deben ser eliminados.

Las posibles causas de este tipo de pérdidas son:

- Una lógica “just in case”: hacer algo “por si acaso”.

- Un cambio en el producto sin que haya un cambio en el proceso.
- Los requerimientos del cliente no son claros.
- Una mala comunicación.
- Aprobaciones o supervisiones innecesarias
- Una información excesiva que haga hacer copias extra.

b) Muda de Exceso de Inventario

Se refiere al stock acumulado por el sistema de producción y su movimiento dentro de la planta, que afecta tanto a los materiales, como piezas en proceso, como producto acabado. Este exceso de materia prima, trabajo en curso o producto terminado no agrega ningún valor al cliente, pero muchas empresas utilizan el inventario para minimizar el impacto de las ineficiencias en sus procesos. El inventario que sobrepase lo necesario para cubrir las necesidades del cliente tiene un impacto negativo en la economía de la empresa y emplea espacio valioso. A menudo un stock es una fuente de pérdidas por productos que se convierten en obsoletos, posibilidades de sufrir daños, tiempo invertido en recuento y control y errores en la calidad escondidos durante más tiempo.

Las causas de esta pérdida pueden ser:

- Prevención de posibles casos de ineficiencia o problemas inesperados en el proceso.
- Un producto complejo que pueda ocasionar problemas.
- Una mala planificación de la producción.
- Prevención de posibles faltas de material por ineficiencia de los proveedores.

- Una mala comunicación.
- Una lógica “just in case”: tener stock “por si acaso”.

c) Movimientos innecesarios

Todo movimiento innecesario de personas o equipamiento que no añada valor al producto es un despilfarro. Incluye a personas en la empresa subiendo y bajando por documentos, buscando, escogiendo, agachándose, etc. Incluso caminar innecesariamente es un desperdicio. Estos desperdicios hacen que un aumento del cansancio del operario con los consiguientes problemas dorso lumbares y demás dolencias, así como una disminución del tiempo dedicado a realizar lo que realmente aporta valor.

Las causas más comunes de movimiento innecesario son:

- Eficiencia baja de los trabajadores (por ejemplo, no aprovechan un viaje a una zona de mala accesibilidad para hacer todo lo necesario allí, en vez de ir dos veces).
- Malos métodos de trabajo: flujo de trabajo poco eficiente, métodos de trabajos inconsistentes o mal documentados
- Mala distribución en la planta: layout incorrecto
- Falta de orden, limpieza y organización (por ejemplo, si no se encuentran las herramientas es necesario un movimiento de los operadores para buscarlas).

d) Muda de Transporte

Cualquier movimiento innecesario de productos y materias primas ha de ser minimizado, dado que se trata

de un desperdicio que no aporta valor añadido al producto. El realizar un transporte de piezas de ida y no pensar en la vuelta, representa un transporte eficaz al 50%, hay que prever un recorrido eficiente, ya sea dentro de la propia empresa como en el exterior. El transporte cuesta dinero, equipos, combustible y mano de obra, y también aumenta los plazos de entrega.

Además hay que considerar que cada vez que se mueve un material puede ser dañado, y para evitarlo aseguramos el producto para el transporte, lo cual también requiere mano de obra y materiales. O el material puede ser ubicado en un espacio inadecuado de forma temporal, por lo que se deberá volver a mover en un corto periodo de tiempo, lo que ocasionará nuevamente mano de obra y costes innecesarios.

El transporte ineficiente de material puede ser causado por:

- Una mala distribución en la planta.
- El producto no fluye continuamente.
- Grandes lotes de producción, largos tiempos de suministro y grandes áreas de almacenamiento.

- **Ventajas de Eliminar Desperdicios**

- **Franco Roa (2017)^{xxvii}** señala que las principales ventajas que se derivan de un área de trabajo bien despejada se pueden mencionar:

- Menos probabilidades de accidentes
- Más disponibilidad de espacio libre
- Es más fácil identificar los materiales y herramientas que se utilizan en la tarea diaria

- Evita el deterioro de productor y elementos por permanecer largo tiempo expuestos en un ambiente no adecuado.
- Se acortan los tiempos para acceder a los materiales, herramientas, documentos y todo tipo de elementos empleados en el trabajo.
- Las áreas de trabajo están en mejores condiciones para realizar cualquier tarea de operación, de mantenimiento, circulación, inspección y detección de cualquier anomalía.
- Evita importantes pérdidas originadas por tener y mantener cosas que no se necesitan. **(p.23)**

- **Relación de la Metodología 5S con su dimensión
Eliminación de desperdicios**

Partiremos comentando un estudio realizado a una empresa Panadera Ecuatoriana dedicada a la producción de una amplia gama de productos de panadería y pastelería.

El estudio muestra una "Propuesta para la implementación mediante la Metodología de Mejora 5S en una Línea de Producción de Panes de Molde". "En este trabajo se elabora un plan de acción para la ejecución de la metodología de mejora 5S, con la **finalidad de incrementar los niveles de productividad mediante el mejoramiento del ambiente de trabajo y reducción de desperdicio de tiempo y de energía**. Para medir cuantitativamente los beneficios que se obtiene con la ejecución de la metodología 5S, se establecieron indicadores con la finalidad de realizar comparaciones entre el estado actual y el futuro del proceso. Previo al

desarrollo de las 5s se realizó un diagnóstico a todas las áreas de trabajo, donde se identificaron los problemas de proceso. La planificación de las 5S, se realiza de manera metodológica y detallada, describiendo las actividades a realizar, las técnicas y los materiales para su ejecución. Los resultados muestran una mejora significativa en los niveles de productividad, gracias a la implementación de esta metodología. [Debido al desorden y suciedad en el almacenamiento de sus herramientas de trabajo, genera gastos innecesario de tiempo y de energía a los operarios, por lo cual este trabajo elaboro un plan de acción para la ejecución de las 5S; establecieron indicadores para incrementar los niveles de productividad mediante el mejoramiento del ambiente de trabajo y reducción de desperdicio de tiempo y de energía. Se manifiesta que para obtener mejoras significativas en los niveles de productividad de las áreas de trabajo se deben eliminar fuentes de desperdicio (tiempo y energía), para dar paso a un incremento y al volumen de la producción.]. (Cipriano & Kleber, 2008)^{xxviii}

- **Seguridad Laboral**

- **Definición**

- **Aregibay (2009)** ^{xxix}

Profundizaremos desde el punto de vista de la prevención de Riesgos Laborales. Destacando que la prevención tiene por objeto evitar el riesgo, impidiendo que se materialice el daño; por lo que se deduce que en primer lugar hay que actuar con prevención y después de agotada la prevención, hay que actuar con protección. El objetivo de la prevención es la máxima salud para el trabajador.

A continuación profundizaremos en el concepto de salud dentro del ámbito laboral.

- **La salud laboral**

La Organización Mundial de la Salud (MS) declara que “la salud no consiste meramente en la ausencia de enfermedad, sino que es un estado de pleno equilibrio y bienestar físico, mental y social “.

Esto constituye un concepto positivo y amplio de salud, sustituyendo el concepto erróneo y negativo que durante muchos años teníamos sobre salud y considerando a ésta como la ausencia de enfermedad.

Al hablar de salud laboral, debemos relacionar salud y trabajo y así vemos que la salud es necesaria para trabajar y el trabajo puede ser la causa de pérdida de salud. La salud laboral sería el estado de bienestar de los trabajadores en sus puestos de trabajo.

- **La seguridad en el trabajo**

Las consecuencias de los accidentes de trabajo motivaron, a partir de la Revolución Industrial, reacciones encaminadas a proteger la salud de los trabajadores que llevaron a planeamiento preventivos. Entre éstos, destacó la seguridad en el trabajo como especialidad autónoma de carácter técnico.

La seguridad en el trabajo es una técnica no médica para la prevención de riesgos profesionales, que tiene por objeto la lucha contra los accidentes de trabajo.

Sus niveles de actuación son los siguientes:

- **La prevención:**

Para evitar el riesgo. Actúa sobre los factores y las causas del riesgo.

- **La protección:**

De este modo, evita el daño humano, aunque el accidente llegue a desencadenarse.

- **La reparación:**

Remedia las consecuencias del daño.

Por tanto, si la seguridad se puede definir como la ausencia de riesgo, la seguridad en el trabajo consistirá en la realización del trabajo en unas condiciones en las que no exista peligro, daño o riesgo laboral o en condiciones en las que la posibilidad de que exista sea mínima.

Esta seguridad se obtiene mediante la puesta en marcha de planes de prevención que actúan o bien en el entorno de trabajo o bien sobre las personas que van a ejercitar ese trabajo.

- **La Higiene en el trabajo**

La higiene Industrial es una técnica no médica de actuación sobre los contaminantes ambientales derivados del trabajo, con el objetivo de prevenir las enfermedades profesionales de los individuos expuestos a ella.

Por ello se debe realizar:

- Un análisis de las condiciones de trabajo y de los contaminantes.
- Una evaluación de los datos obtenidos en el análisis frente a valores estándar.
- Una corrección de las condiciones que son adversas, llevándolas a límites tolerables para el hombre.

- **Ventajas de la Seguridad Laboral**

- **Anónimo (2008)**^{xxx} "Ventajas de una buena salud y seguridad en el trabajo"...La combinación de una economía de mercado y una sociedad cada vez más sensibilizada de los riesgos ha llevado a muchas

empresas a tomar conciencia de las ventajas significativas que supone para ellas la integración de salud y seguridad en el trabajo en el modelo general de gestión de la empresa. Esas ventajas pueden expresarse así:

- Mejora la imagen, del valor de la marca y del prestigio de la empresa.
 - Cumplimiento de los compromisos derivados de la responsabilidad social corporativa.
 - Mantenimiento y promoción de la confianza de los inversores.
 - Desarrollo de los compromisos positivos entre los interesados.
 - Contribuye a maximizar la productividad de los trabajadores.
 - Mejora el compromiso de los trabajadores con la empresa.
 - Permite conseguir una mano de obra más competente y saludable.
 - Mejora los niveles de motivación, cooperación y estados de ánimo de los trabajadores.
 - Disponibilidad de trabajadores más productivos y método de trabajos más eficientes.
 - Reduce los costes y las interacciones de la actividad.
-
- **Relación de la Metodología 5S con su dimensión Seguridad Laboral**

 - **Aldavert, J. & Vidal, E. & Lorente, J & Aldavert, X. (2016)^{xxxI}** en su libro “5S para la mejora continua

“establece la relación de la dimensión con la metodología.

Las 5S logra como ninguna otra metodología generar un cambio de paradigmas en la implicación y compromiso de las personas respecto a su lugar de trabajo y compañeros. Hacen aflorar nuevas capacidades, fomenta la proactividad, el deseo de mejora y la evolución hacia la interdependencia (haciendo del **trabajo en equipo** uno de los pilares de la metodología). Estos son los factores que convierten las 5s en una de las metodologías, más efectivas, puesto que buscan la mejora a partir de generar el cambio de “chip “de los implicados y establecer las bases para el trabajo en equipo.

Uno de los resultados de este cambio de mentalidad es el incremento en la **seguridad**. Cuando la capacidad y la responsabilidad de cambiar una acción insegura recaen en los propios empleados, éstos se anticipan a ella para solventarla.

Distintos estudios confirman que es con el cambio de mentalidad de los empleados que se logra una cultura de seguridad sostenible y madura. La curva de Bradley nos define cuatro fases culturales (reactiva, dependiente, independiente, interdependiente) en las cuales se relaciona el grado de responsabilidad de los empleados con la frecuencia de imprudencias, incidencias, accidentes y lesiones.

Detectar potenciales riesgos y a su vez mantener el espacio saneado y limpio. Liberarnos del gemba de los focos e incluso fuentes de suciedad que ponen en riesgo la **seguridad y la salud**.

Con la **4S** dotamos al equipo con la capacidad de establecer sus propias **normas de seguridad** y plasmarlas con un estándar fruto del estudio y consenso del equipo. La comunicación entre los compañeros se convierte en el eje central de la seguridad. Es en este momento que la toma de responsabilidad hace su efecto y permite acceder a la

fase Interdependiente.

Una vez que el equipo ya ha entrado en el estado proactivo hay que conseguir mantenerlo en el tiempo. Para ello, avanzamos con las **5S** y la mejora continua garantizando la continuidad y el seguir mejorando.

Procesos Operativos

- **Gestión por Procesos**

- **Fontalvo & Vergara (2010)^{xxxii}**

La gestión de procesos nos permite tener una visión sistémica de la organización; como lo afirma (Bravo, 2006) ya que permite ver el todo, apreciar sus componentes y descubrir sus características específicas. De igual forma permite ubicar el sistema en su entorno, aceptar la complejidad, la autoorganización, e inteligencia del sistema, así como la responsabilidad social con la sociedad en donde interactúa. **(p70)**

- **Los Procesos**

- **Definición**

- **Pérez (2010)^{xxxiii}** Define proceso como “Una secuencia [ordenada] de actividades [repetitivas] cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente. Entendiendo Valor como “todo aquello que se apreció o estima” por el que lo percibe al recibir el producto(cliente, accionistas, personal, proveedores, sociedad);obviamente, Valor no es un concepto absoluto sino relativo. O más sencillamente:” Secuencia de actividades que tiene un producto con valor” ” **(p.51)**.

- **Tovar & Mota, (2007)^{xxxiv}** Se define proceso como cualquier secuencia de pasos, tareas o actividades, que generan valor a una entrada (insumo), para transformarla en una salida (resultado). Un proceso puede ser descompuesto en procesos más pequeños conocidos como subprocesos. En una organización, comúnmente involucran a más de un

departamento. (p 20)

- **Clasificación**
- Según **Abril & Enríquez & Sánchez (2006)^{xxxv}** en su libro; “Manual para la integración de Sistemas de Gestión” señala que los procesos se pueden agrupar en dos categorías:
 - **Procesos operacionales:** Son los que se relacionan con las operaciones que se llevan a cabo en cada una de las áreas o departamentos de la empresa. Entre ellos se encuentran aquellos que generan valor en el cliente, es decir, asociados a la cadena de valor del producto o servicio. Se trata de procesos clave o fundamentales dentro de la empresa.
 - **Procesos de Gestión:** Son los que, aunque no son generadores de valor, resultan imprescindibles para la correcta gestión del sistema integrado y, por tanto para el adecuado funcionamiento de la organización.

Para la definición de mapa de procesos de la organización, en primer lugar se identificarán los procesos clave o fundamentales, es decir los procesos operacionales. Se trata de procesos que ya existen en la empresa, y que podrán estar formalizados documentalmente o no, control de producción, suministro de productos, etc. Cada empresa tendrá sus propios procesos, dependiendo fundamentalmente de su actividad y tipo de organización.

La identificación de estos procesos operacionales se realizará a través de los siguientes pasos:

- Realizar un listado de actividades y prácticas desarrolladas por cada uno de las áreas o departamentos de la empresa
- Ordenar secuencialmente estas actividades por casa área o departamento, lo cual nos dará como resultado uno o más

procesos operacionales.

- Identificar la estructura organizativa vigente que se encarga de controlar estos procesos, con la totalidad de responsabilidades que de ella se derivan.
- Analizar la necesidad que existe de documentos todos o algunos de los procesos identificados, con el fin de sistematizarlos y mejorarlos.

Una vez identificados los procesos operacionales, es necesario conocer los procesos de gestión de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales que existan en la empresa: identificación de expectativas y necesidades del cliente, evaluación de impacto ambiental, evaluación de riesgos laborales, planificación, gestión de compras, formación y sensibilidad, etc.

Cuando se hayan identificados y listados todos los procesos, tanto operativos como de gestión, se realizara un análisis más detenido de cada uno de ellos, que implicara la toma de datos sobre cada uno y su documentación. Para la toma de datos sobre cada uno y su documentación. Para la toma de datos se llevaran a cabo entrevistas con el personal responsable y se evaluaran las prácticas existentes en cada proceso, con la finalidad de conseguir información.

- Nombre del proceso
- Responsables del proceso
- Finalidad y objetivos
- Límites y restricciones del proceso
- Entradas
- Salidas o resultados
- Proveedores utilizados
- Clientes directos e indirectos
- Medios utilizados.

Asimismo, los elementos de cada proceso que evaluarán serán:

- Clientes internos/externos
- Proveedores
- Proceso
- Documentación
- Aspectos de mejora

Cuando se haya obtenido la información y los elementos de cada proceso, se podrá presentar de manera gráfica, a fin de facilitar su comprensión. Para ello, podremos optar por diferentes modelos, entre los que se encuentran los diagramas de bloque y los diagramas de flujo. **(p268 - p269)**

- **Características**

- Según **Pérez Fernández (2010)^{xxxvi}** en su libro; “Gestión por Procesos” señala que todo proceso tiene las siguientes características:

a) Un input (entrada principal), producto con características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido: la factura del suministrador con los datos necesarios. El input es un “producto” que proviene de un suministrador (externo o interno); es la salida de otro proceso (precedente en la cadena de valor) o de un “proceso del proveedor” o “del cliente.

La existencia del input es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso.

b) La secuencia de actividades propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera: una persona con la competencia y autoridad necesarias para asentar el compromiso de trabajo, sobre qué procesar y como (calidad)

y cuando entregar el output al siguiente eslabón del proceso administrativo.

Algunos de estos factores del proceso son entradas laterales, es decir, inputs necesarios o convenientes para la ejecución del proceso, pero cuya existencia no lo desencadena. Son también productos que provienen de otros procesos con los que interactúa.

- c) Un output (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso.

La salida es un “producto” que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno; el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un “proceso del cliente”. **(p.54- 56)**.

A continuación presentamos una representación gráfica donde se muestra las características de los procesos.

Figura N° 3: Características de los Procesos



Figura 3. Gestión de la Calidad en los servicios. Copyrighted material 2010 por Editorial Vertice S.L xxxvii

- Fontalvo & Vergara (2010)^{xxxviii} indica que la forma de estandarizar un proceso es importante porque:
 - a) Permite planificar la calidad al interior de las organizaciones
 - b) Contribuye a mejorar la productividad al poder mapear las diferentes del área de trabajo en cada organización
 - c) Permite priorizar sobre las actividades que contribuyen con la transformación y generación de valor al interior del área
 - d) Se puede identificar en que actividades participan más personas

- **Dimensiones de Los Procesos Operativos:**

- **Eficiencia de Procedimientos**

- **Definición**

- **Basurto (2005)^{xxxix}** define un procedimiento como: descripción ordenada y detallada de todas y cada de las acciones necesarias para realizar una actividad, es decir: cada actividad cuenta con un procedimiento para elaborarla. El procedimiento es el “cómo se realiza las actividades, es una guía de trabajo, que permite a cualquier persona que cuente con los conocimientos básicos de la rama de la actividad, realizarla de manera eficaz y eficiente, y obtener resultados similares a los de quien lo elaboró.[Ser eficientes es hacer las cosas en el menor tiempo y al menor costo posible, el tiempo es una expresión de la eficiencia del proceso]. (p.379)

- **Ventajas**

- **Alva (2016)^{xl}** en su artículo menciona que mediante una adecuada gestión de procesos se obtiene las siguientes ventajas:
 - Generar valor mediante la eliminación de la duplicidad de los procesos.
 - Reducir tiempos en procesos, optimizando el tiempo de entrega de un producto o servicio al cliente final.
 - Generar procesos documentados y eficiencia organizacional.
 - Mejorar la calidad del servicio para incrementar la satisfacción del cliente.
 - Mejorar la productividad y eficiencia de los colaboradores en sus actividades diarias.

- Generar valor para el cliente para generar experiencias únicas.
 - Optimizar los costos incurridos en la ejecución de un proceso y mejorar la rentabilidad.
 - Permite utilizar herramientas metodológicas para un trabajo ordenado, estandarizado y controlado.

- **Relación de Los Procesos Operativos con su dimensión Eficiencia de Procedimientos**

- **Mallar M. (2010)^{XLI}** en su estudio “La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente” señala que la gestión basada en los procesos se presenta como una adecuada herramienta, que puede considerarse como fundamental para orientar a una organización hacia el logro de sus objetivos. Su aplicación genera el análisis detallado de los procesos en organizaciones de todo tipo, incluyéndose aquellas prestadoras de servicios, las cuales pueden modelar su forma de operación, permitiendo mejorar la gestión de cada proceso y del conjunto de procesos, para optimizar las prestaciones hacia los clientes internos y externos.(...) [Se puede concluir mediante este estudio que de aplicarse la metodología de Gestión orientada en Procesos generara un alto nivel de compromiso que mediante un diseño disciplinado en donde los colaboradores podrán ejecutar sus procesos con facilidad generando un alto nivel de compromiso de lo cual se verá reflejado en la eficiencia de sus actividades]

- **Clima Laboral**

- **Definición**
 - **Gáspar (2007)^{XLII}** en su libro “Manual de Recursos Humanos” define Clima Laboral como: un conjunto de

características que describen una organización, las cuales: a) distinguen una organización de otras organizaciones; b) son relativamente duraderas en el tiempo, y c) influye la conducta de la gente en las organizaciones.

El clima laboral, bajo esta concepción, está compuesta por la suma de factores que envuelven al individuo y su ambiente. (La cultura, el entorno, el ambiente moral, las situaciones laborales), a los cuales se suman aspectos psicológicos del medio ambiente interno, compuesto por personas **(p,173)**

- **Ventajas**

- **Varela (2015)^{XLIII}** indica que un buen clima organizacional crea un clima laboral agradable lo cual permite:
 - El estado anímico, físico y mental de cada trabajador será positivo.
 - Un agradable clima laboral y la motivación de los empleados hará crecer la creatividad y las ideas nuevas.
 - Facilita la interrelación del empleado con el entorno y los compañeros
 - La realización de dinámicas de trabajo en grupo será más fácil y, a su vez, la gestión de los **equipos** será efectiva.
 - Indica que la estandarización es de vital importancia para el crecimiento de la empresa. Lo importante es llevarla a cabo de una manera adecuada a las necesidades de las empresas.

- **Relación de Los Procesos Operativos con su dimensión Clima Laboral**

- **Soto (2011)^{XLIV}** indica que el clima organizacional es un elemento muy importante en las organizaciones. La empresa busca constantemente el mejoramiento en sus procesos productivos y operacionales en donde el clima organizacional tendrá un papel de suma importancia. organizacional.

- **Mejora del control visual.**

- **Definición**

- **Franco Roa (2017)^{XLV}** define control visual como un medio de comunicación muy simple que utilizamos para transmitir un mensaje y que este se entienda con una rápida mirada. Para el caso de la “organización “nos servirá para que todos puedan comprender con un solo golpe de vista como debe ser el ordenamiento y disposición de todos los elementos que están en el lugar de trabajo (p.29)

- **Ventajas**

- **Franco Roa (2017)^{XLVI}** menciona las ventajas del control visual de los recursos

- Hace mucho más segura y fácil la tarea diaria.
- Mejora la productividad al minimizar o eliminarlos tiempos improductivos.
- .Economía de tiempo y movimientos al encontrar y devolver más fácilmente las herramientas y elementos que utilizamos en el trabajo.
- .Podemos saber fácilmente cuando falta o sobra algo en el área de trabajo.
- Evita la pérdida de herramientas y útiles.

- Se mejora la información comunicación en el sitio de trabajo lo que evita errores y acciones de riesgo potencial.
 - .Asegura la utilización de las herramientas y elementos apropiados para la tarea que se realiza.
 - .Facilita la identificación de partes con singular importancia en máquinas y equipos, sistemas de seguridad, alarmas, controles, sentidos de giro, otros.
 - Los estándares son fáciles de elaborar y de cumplir. (p.30)
- Por otro lado, **Gwendolyn Galsworth (2012)^{XLVII}** menciona que las herramientas de comunicación visual ofrecen una variedad de ventajas sustanciales para la productividad y seguridad en el área de trabajo.
 - Menos desperdicios y déficits de información: Las compañías con frecuencia se sorprenden al darse cuenta que sola una fracción de sus actividades agrega valor para sus clientes.
 - Uno de los causantes principales de desperdicios son los déficit de información, los empleados simplemente carecen del conocimiento necesario para realizar sus actividades de manera eficiente y efectiva. Para encontrar la información que necesitan, los empleados con frecuencia pierden valioso tiempo buscando, o re trabajando. Mediante una gestión visual, la información que es crítica para el proceso se coloca en el entorno físico. Los recursos visuales se colocan justo donde se necesitan y se pueden comprender con facilidad

con solo un vistazo. Al eliminar los déficits de información, estos recursos visuales pueden generar mejoras significativas en la productividad, calidad, satisfacción al cliente, seguridad y más.

- Mayor adquisición de conocimiento: Debido a que los empleados tienen tendencia a aprender por medio de la vista, los visuales en el área de trabajo juegan un papel importante en la capacitación laboral. Los visuales facilitan el trabajo a los empleados y les ayudan a realizar sus actividades a tiempo, con menos errores y menos estrés. Un buen visual les dirá a los empleados exactamente lo que necesitan saber y cuándo tienen que hacerlo.
- Ganancias en productividad: La Dra. Gwendolyn Galsworth, en su libro "Visual Workplace, Visual Thinking", afirma que una implementación efectiva de sistemas de comunicación visual ha dado como resultado las siguientes mejoras: El impacto que los visuales pueden tener en la productividad, costo, calidad, entrega a tiempo, inventario, confiabilidad del equipo es verdaderamente enorme. Estas mejoras no solo impulsan mejores ganancias, sino que además ayudan a construir una ventaja competitiva en el mercado... **(Gwendolyn Galsworth , 2012)**

- **Relación de Los Procesos Operativos con su dimensión Mejora de Control visual**

- **Perona(2011)^{XLVIII}** La estandarización de procesos tiene una parte descriptiva y otra visual, es por ello que para poder realizar de manera eficaz las actividades en un centro laboral, se deben de mantener un estándar para crear estaciones de trabajos limpias, seguras y visualmente organizadas de modo

que le permita al operario desarrollarse con eficiencia.(p.1)

- **Productividad del trabajador**

- **Definición**

- **Fernández (2010)^{XLIX}** “La productividad es la capacidad de lograr objetivos y de generar respuestas de máxima calidad con el menor esfuerzo humano, físico y financiero, en beneficio de todos, al permitir a las personas desarrollar su potencial y obtener a cambio un mejor nivel en su calidad de vida”. (p.21)

- **Ventajas**

(Productividad, s.f)^L La mejora de la productividad se obtiene innovando en:

- **Tecnología:** Su mejora resulta en un aumento de la producción marginal del factor que experimentó el avance tecnológico. De esta manera se puede aumentar la producción total sin gastar más recursos en la implementación de otros insumos; dando mayor conocimiento al activo principal de las organizaciones.
- **Organización:** Una organización adecuada aumenta la eficiencia de los procesos, al hacer que todos los factores funcionen dentro de un sistema que establece roles específicos para cada uno. De esta manera las distintas partes no se estorbarán entre sí y sabrán cómo y cuándo actuar teniendo en cuenta lo que el resto hace.
- **Incentivos del área de recursos humanos:** Bienestar. Mientras más satisfechas se sientan las personas que trabajan dentro de un proceso productivo mayor será su rendimiento.
- **Relaciones laborales:** Trabajo en equipo armónico y sincronizado en condiciones ambientalmente favorables, manteniendo valores como el respeto, servicio, entre

otros.

- Condiciones de trabajo: Es necesario que cada trabajador cuente con las herramientas necesarias para realizar su trabajo eficientemente, al haber carencias entonces la productividad se verá afectada pues habrá una parte de la tarea que no se podrá cumplir por deficiencias técnicas. Además es necesario asegurarse de mantener a los trabajadores en condiciones de trabajo dignas en cuanto a limpieza, seguridad y jornadas de descanso de manera de no denigrar su fuente de ingresos y cumplir también con las leyes locales en cuanto a estos temas.
- **Relación de Los Procesos Operativos con su dimensión Productividad del Trabajador**

Gonzales, M. (2013)^U señala en su estudio optimización de procesos operacionales en una aerolínea aplicando la metodología phva , realizado a una aerolínea peruana dedicada al transporte de pasajeros a nivel regional, se realizó debido al crecimiento que viene realizando estos últimos años, muestra debilidades en el desempeño de **los procesos operacionales lo cual se ve reflejado en la productividad**. Mediante la estandarización de procesos, realización de un software para el manejo de la programación de tripulantes y aeronaves, planes para mejorar la gestión de recursos humanos **se mejorará los indicadores de gestión que incrementará la productividad de los procesos operacionales de la compañía**. Inicialmente se hace uso de la **herramienta 5S** que permite mejorar la forma de trabajo, minimiza costos y tiempos, y que además propicia la motivación de los trabajadores. Además se realiza un plan de mantenimiento para los equipos de apoyo terrestre para mantener un flujo de operación óptimo(...) Mediante este estudio se puede concluir que mediante las herramientas de mejoramiento continuo se logró mejorar los procesos

operacionales en la aerolínea en mención; lo cual coadyuva a la organización a mejorar la productividad de los empleados. El sistema nos permite llevar de manera ordenada y controlada la elaboración de roles, minimizando los costos generales a través de la planificación más eficiente, la coordinación y la utilización de los recursos de la tripulación / avión, personal de apoyo, administración y servicios de comunicación.

- **Relación de las variables Metodología 5s y Procesos Operativos**

Relación de las dimensiones (x1; y1)

- **Estandarización de procesos con eficiencia de procedimientos**

En la tesis “**Propuesta de mejora en el proceso de distribución de una empresa de aceites y grasas lubricantes**” elaborada por **(Ortecho, 2011)**^{LI} baso su estudio en una empresa de aceites y grasas de lubricantes, utilizo herramientas de calidad como: Diagramas de Pareto y Análisis de Ishikawa para la identificación de sus principales problemas; encontrando que sus principales falencias son en el abastecimiento y despacho de mercadería. Utilizo la filosofía empresarial TQM, orientada al cliente, la cual incluye mejoras continuas en las condiciones de trabajo y procesos. Mediante ésta se buscó atacar los problemas encontrados en la compañía de modo que se puedan obtener beneficios económicos y un mayor rendimiento operativo en la planta para mejorar los indicadores de eficiencia de la compañía; así como también la imagen de la empresa con sus clientes ya que debido a tantos incumplimientos se vio afectada.

[Mediante el estudio se identificaron los problemas que estaba enfrentado la empresa y opto por la aplicación de la filosofía de calidad TQM, mediante esta herramienta de calidad orientada a procesos, ayudo a la empresa a corregir los problemas mencionados anteriormente , llegando a la conclusión que de

implementar la propuesta de mejora la empresa tendrá mejores beneficios económicos , eliminación de tiempos muertos , elevara la productividad y la eficiencia de la organización y una mejor imagen empresarial. .[Concluyendo que al aplicar metodologías enfocadas a estandarizar procesos para atacar diversas problemáticas genera eficiencia y productividad en las empresas].

- **Valorización del Recurso Humano con Clima Laboral (x2 ; y2)**

En la tesis “Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador” elaborada por **(Jimenez&Osmani&Avello&Palmero, 2009)**^{LIII} basaron su estudio debido a la necesidad mejorar la satisfacción laboral para ello utilizaron un método aplicativo El diagrama de Ishikawa ; en cual se identificaron las causas que afectan en la satisfacción laboral en la tienda el fundador, siendo las más resaltantes bajo salario , inseguridad laboral y deficiente climatización . Concluyendo que de aplicar el estudio el trabajador podrá percibir un ambiente grato, lo cual será beneficioso para la compañía ya que se mejorara la productividad, el rendimiento y la satisfacción del empleado en la organización.

[Se concluye que el clima organizacional juega un papel importante en las empresas y que mediante la valorización del personal, la empresa obtiene ventajas significativas pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, contribuirá al mejoramiento continuo de los servicios].

- **Eliminación de desperdicios con Mejora del control visual (x3 ; y3)**

En el estudio “Control Visual de Planta y 5S, Herramientas de Mejoramiento Continuo (Arrieta, 2010)^{LV} tiene como finalidad conocer las situación actual de pequeñas empresas del medio colombiano, donde se visualiza diversos problemas para el control visual de planta; es por ello que se proponen herramientas de mejoramiento continuo como las 5S y el Control Visual.

El control visual ayuda a la identificación de anomalías y despilfarros, teniendo como principal beneficio del control visual radica el mejoramiento del flujo de información relevante y en la estandarización de la comunicación.

[Se concluye con este estudio que el control visual es una herramienta que ayuda a identificar y eliminar despilfarraros y que es una herramienta que apoya a la medición de los procesos].

- **Seguridad Laboral con Productividad del trabajador (x4 ; y4)**

En el estudio “*Impacto de las 5S en la productividad, calidad, clima organizacional y seguridad industrial en la empresa Cauchometal Ltda.* Elaborada por (Hernandez&Camargo &Martinez(2015)^{LV} baso su estudio *en una pequeña empresa ubicada en Bogotá, con el fin de evaluar si la metodología de las 5S puede ser considerada como una herramienta eficaz de mejora para las empresas manufactureras. Desarrollando un diagnóstico visual e identificar el área que presentaba mayor cantidad de desorden y suciedad en la organización. Una vez identificado el lugar, se realizaron encuestas, medidas de rendimiento y panoramas de riesgo, centrándose en los factores de estudio, para comprender la situación inicial de la zona. Posteriormente, se llevó a cabo la aplicación de 5S y se tomaron tres mediciones para supervisar el rendimiento de los factores de estudio a fin de saber si presentaron una tendencia*

durante el período de medición. 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 y una disminución de los riesgos identificados en el taller.

[Se concluye que los factores las relaciones positivas entre las dimensiones de estudios, ya que se evidencio el un aumento de la productividad y de calidad basado en las medidas de rendimiento, así como una mejora del clima organizacional y una disminución de los riesgos identificados en el taller].

1.3 Objetivos e Hipótesis

- **Objetivos:**
 - **Objetivo General:**
 - Demostrar que la metodología 5s influirá en los procesos operativos del almacén de distribuidoras en Lima Metropolitana.
 - **Objetivos específicos:**
 - Demostrar que la estandarización de procesos operativos influirá en la eficiencia de procedimientos operativos del almacén de distribuidoras.
 - Demostrar que la valorización del recurso humano influirá en el clima laboral del almacén de distribuidoras.
 - Demostrar que la eliminación de desperdicios influirá en el control visual de los recursos del almacén de distribuidoras.
 - Demostrar cómo la seguridad laboral influirá en la productividad del trabajador del almacén de distribuidoras.

- **Hipótesis**

- **Hipótesis General**

- La metodología 5s influirá en los procesos operativos del almacén de distribuidoras en Lima Metropolitana.

- **Hipótesis Específicas**

- La estandarización de procesos operativos influirá en la eficiencia de procedimientos operativos del almacén de distribuidoras.
 - La valorización del recurso humano influirá en el clima laboral del almacén de distribuidoras.
 - La eliminación de desperdicios influirá en el control visual de los recursos del almacén de distribuidoras.
 - La seguridad laboral influirá en la productividad del trabajador del almacén de distribuidoras.

CAPÍTULO 2

2.1 Método

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo (mixto).

- **Según Sampieri & Fernández & Baptista (2010)^{LVI}** “Un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p.9 - p.10)

- **Tipo de Investigación: Correlacional**

Es correlativa ya que la idea es demostrar que la variable independiente que es la Metodología 5s, pueda influenciar en la variable dependiente que es Mejora de Proceso Operativos.

Según **Sampieri & Fernández & Baptista (2014)^{LVII}** Este tipo de estudio tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación entre dos o más conceptos o variables en una muestra o contexto en particular. (p.93)

- **Diseño de investigación: No Experimental –Transversal – Correlacional – Causal.**

Se utilizará el diseño no experimental ya que no hay manipulación intencional ni asignación de las variables al azar , debido a que la variable independiente que es La Metodología 5S y la variable dependiente que es Mejora de Procesos Operativos son estáticas; solo se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

Según **Sampieri & Fernández & Baptista (2014)^{LVIII}** Es transversal, correlacional / causal, debido a que tienen como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. (p.68) Tratándose también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean estas puramente correlacionales o relaciones causales.

□ **Variables**

Variable independiente (X): La Metodología 5S

- Según **Rey (2005)^{LIX}**, define la metodología **5S** como un programa de trabajo para talleres de oficinas que consiste en desarrollar actividades de orden y limpieza y detección de anomalías en el puesto de trabajo que por su sencillez permiten la participación de todos a nivel individual / grupal, mejorando el ambiente de trabajo, la seguridad de las personas , equipos y la productividad.**(p17)**

Indicadores de Variable Independiente

Tabla N°1

Variable Independiente	
Dimensiones	Indicadores
X1: Estandarización de procesos	Establecer normas
	Establecer controles visuales
	Mantener y mejorar logros alcanzados
	Monitorear
X2: Valorización del recurso humano	Trabajo en equipo
	Comunicación
	Compromiso
	Capacitación del personal
X3: Eliminación de desperdicios	Muda de procesos
	Muda de inventarios
	Muda de movimientos
	Muda de transporte
X4: Seguridad laboral	Controles internos
	Disminución de incidentes
	Óptimas instalaciones
	Entorno de trabajo limpio y ordenado

Fuente: *Elaboración propia.*

Variable dependiente (Y): Los Procesos Operativos

- **Pérez (2010)^{LX}** Define proceso como “Una secuencia [ordenada] de actividades [repetitivas] cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente. Entendiendo valor como “todo aquello que se apreció o estima”, por el que lo percibe al recibir el producto (cliente, accionistas, personal, proveedores, sociedad); obviamente, valor no es un concepto absoluto sino relativo. O más sencillamente: “Secuencia de actividades que tiene un producto con valor” (p.51).
- Según **Abril & Enríquez & Sánchez (2006)^{LXI}** en su libro; “Manual para la Integración de Gestión”, los procesos se pueden agrupar en dos categorías: procesos operacionales y procesos de gestión.

Procesos operacionales: Son los que se relacionan con las operaciones que se llevan a cabo en cada una de las áreas o departamentos de la empresa, entre ellos, aquellos que generan valor en el cliente, es decir asociados a la cadena de valor del producto o servicio. Se trata de procesos clave o fundamentales dentro de la empresa. (p268)

Indicadores de Variable Dependiente

Tabla N°2

Variable Dependiente	
Dimensiones	Indicador
Y1:Eficiencia de procedimientos	Responsabilidad de tareas
	Compromiso con las actividades diarias
	Mejora en las auditorias
	Mayor control de inventarios
Y2:Clima Laboral	Comunicación
	Participación en la toma de decisiones
	Percepción del trabajador
	Trabajo en equipo

Y3: Control visual de los recursos	Tiempos productivos
	Simplificación de tareas
	Mejora de espacio en el almacén
	Aprovisionamiento
Y4: Productividad del trabajador	Mayor conocimiento
	Orden
	Limpieza
	Incentivos

Fuente: *Elaboración propia.*

Las dimensiones de ambas variables han sido tomadas como referencia del estudio elaborado por Hernández & Camargo & Martínez (2015)^{LXII}, cuyo título es “Impacto de las **5S** en la productividad, calidad, clima organizacional y seguridad en la empresa CAUCHOMETAL”, estudio realizado a una empresa con problemas de similares características a nuestra empresa objeto de estudio la cual contaba con ambientes sucios y desordenados, los cuales a su vez causaban problemas de seguridad para sus empleados.

Asimismo tomamos como referencia el libro “5S para la mejora continua”, Aldaver J.& Vidal & Aldaver X. & Lorente (2016)^{LXIII}, el cual nos sirvió de guía pues que en su contenido, existen casos reales de empresas en las cuales se han implementado las 5S y considerado para su desarrollo las variables detalladas líneas arriba.

- En referencia al indicador comunicación se tomó en cuenta para ambas variables ya que el indicador comunicación deriva directamente de nuestras dimensiones y variables.

Es importante precisar que el indicador comunicación para nuestra dimensión “Valorización del Recurso Humano” de nuestra variable independiente, fue tomada en cuenta, debido a que mediante una comunicación convenientemente gestionada, el empleado se siente valorado lo que se traduce en un mayor rendimiento y productividad, hecho que es imprescindible para alcanzar el éxito organizacional. **Arbaiza, L. (2016)**^{LXIV}

Por otro lado se utilizó el indicador comunicación en la dimensión “Clima Laboral” de nuestra variable dependiente, teniendo en cuenta que la comunicación ayuda a generar un buen clima laboral en las empresas, ya que éstas dependen de la comunicación para coordinar diversas actividades de los empleados, principalmente en lo que se refiere a los diferentes procesos que desarrolla una organización. **López (2015)** ^{LXV}

□ Muestra

Para nuestra investigación, hemos aplicado el tipo de población finita, ya que se conoce cuantos elementos tiene la población. La fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(N - 1)E^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Fuente: Ernesto A. Rodríguez- Metodología de la investigación (Rodríguez, 2005)

Según **Sampieri&Fernandez&Baptista, (2010)** los niveles de error más comunes que suelen fijarse en una investigación son de 5% y 1%, siendo el más usual el primero.

El porcentaje estimado de la muestra es la probabilística de ocurrencia del fenómeno, la cual es representativa versus la no representativa .Se estima sobre marcos de muestreo previos que la certeza total es igual 1, las posibilidades a partir de eso son “p” de que si ocurra y “q” de que no ocurra (p +q = 1), por lo tanto se asume que “p” y “q” son el 50%.

Finalmente el nivel deseado de confianza es el complemento de error máximo aceptable. Si el error elegido fue de 5%, el nivel deseado de confianza será de 95%. (p.242)

En donde:

- n= tamaño de la muestra
- Z=Nivel de confianza 1.96

- P=Probabilidad de éxito 0.5
- E= Error muestral 5%
- N= Universo

Cálculo para población finita - Empresa Distribuidora Líder

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(N - 1)E^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

$$\frac{(1.96)^2 * 0.50 * 0.50 * 296}{(296 - 1) * (0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n=168$$

Por lo tanto, la muestra a utilizar cuenta con las siguientes características.

- Muestra probabilística
- 168 operarios de la empresa distribuidora
- Nuestra población consta de personal operativo del almacén central de ambos sexos y de diferentes edades.
- Se tomaron ambos sexos debido a que no podemos discriminar.
- Se definió realizar el estudio en el almacén central ya que se encuentra el mayor porcentaje del personal operativo

Tabla N°3

Muestra			
Población	Muestra	Unidad de análisis	Variable
296 operarios de la distribuidora	168 operarios	Personas que trabajan en el área de operaciones dentro del almacén.	Metodología 5S Mejora de procesos operativos.

Fuente: *Elaboración propia.*

Cálculo para población finita - Empresa Distribuidora Competidora directa

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(N - 1)E^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

$$\frac{(1.96)^2 \cdot 0.50 \cdot 0.50 \cdot 250}{(250 - 1) \cdot (0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot 0.50 \cdot 0.50}$$

$$n = 152$$

Por lo tanto, la muestra a utilizar cuenta con las siguientes características.

- Muestra probabilística
- 152 operarios de la empresa distribuidora
- Nuestra población consta de personal operativo del almacén principal de ambos sexos y de diferentes edades.
- Se tomaron ambos sexos debido a que no podemos discriminar.
- Se definió realizar el estudio en el almacén central ya que se encuentra el mayor porcentaje del personal operario

Tabla N°4

Muestra			
Población	Muestra	Unidad de análisis	Variable
250 operarios de la distribuidora	152 operarios	Personas que trabajan en el área de operaciones dentro del almacén.	Metodología 5S Mejora de procesos operativos.

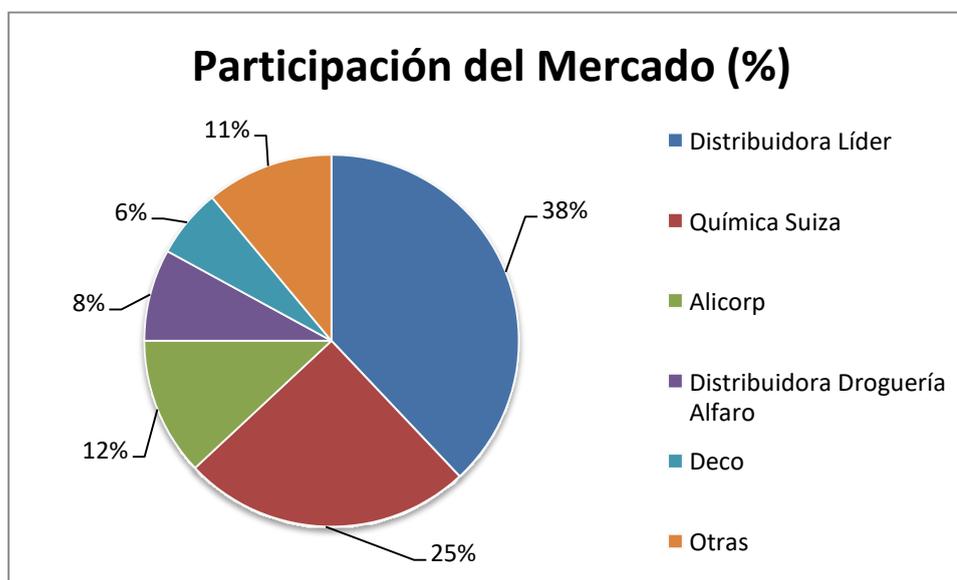
Fuente: *Elaboración propia.*

Para la investigación se utilizaron dos muestras representativas: la de la Empresa Distribuidora Líder objeto de estudio y su Competencia directa con un 38 % y 25 % respectivamente.

Entre ambas abarcan la mayor proporción de participación en el mercado, teniendo influencia en empresas con menos volúmenes de venta, según un informe realizado por una empresa consultora **Contact Marketing SAC, en Junio del 2016.(Ver Anexo 2)**

Gráfica A:

Empresas Distribuidoras y su participación en el mercado



Fuente: Contact Marketing SAC, en Junio del 2016

Instrumentos de investigación

Hemos utilizado dos instrumentos de medición;

- Cuestionarios - Enfoque cuantitativo
- Entrevistas - Enfoque cualitativo.

A continuación se muestra cada uno de los instrumentos:

- Entrevista –Cuestionario de entrevista:

Para la realización de nuestras entrevistas optamos por un tipo de muestra no probabilística, subgrupo de la población donde la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación. **(Sampieri & Fernández & Baptista, 2010).**

Para realizar las entrevistas nos basamos en un enfoque cualitativo, efectuándose cinco entrevistas indispensables para obtener una información precisa.

Estos instrumentos fueron seleccionados para la investigación pues no

requieren de fórmulas de probabilidad y no son mecánicos.

Tabla N°5

Instrumentos de Investigación Cualitativa	
Nombre de Instrumento	Entrevista para análisis cualitativos
Tipo de instrumento:	Entrevistas
Objetivo:	Recolección de datos cualitativos
Descripción:	El instrumento está conformado por 14 preguntas adaptadas para la presente tesis.
Muestra:	5
Aplicación:	Directa
Tiempo:	30 minutos por cada entrevista
Ambito:	Almacén central
Entrevistados:	Entrevista con el Gerente de operaciones
	Entrevista con el Jefe del almacén
	Entrevista con el Jefe de mantenimiento
	Entrevista con la Jefa de despacho
	Entrevista con el Coordinador de
Técnica:	Entrevista en las oficinas administrativas de manera presencial
Fecha de realización:	Set-16
Financiación	Recursos propios

Fuente: Elaboración propia

- Encuesta –Cuestionario de encuesta:

Nuestro tipo de encuesta es probabilística, “Todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos, se obtienen definiendo las características de la población , el tamaño de la muestra a través de una selección aleatoria y/o mecánica de las unidades de análisis” **(Hernández, Fernández &Baptista. 2010)**, puesto que mediante una fórmula se logra obtener el número de la muestra probabilística , diseñada de tal manera que los datos lleguen a ser generalizados a nuestra población con un estimado margen de error que no supere un 5% de la muestra.

Tabla N° 6

Instrumentos de Investigación Cuantitativa	
Nombre de Instrumento	Entrevista para análisis cuantitativo
Tipo de instrumento:	Cuestionario
Objetivo:	Recolección de datos cuantitativos
Descripción:	El instrumento está conformado por 32 preguntas adaptadas para la presente tesis.
Muestra:	168
Aplicación:	Directa
Tiempo de administración:	10 minutos por cada cuestionario.
Ámbito:	Almacén central.
Puntos de muestreo:	168 personas encuestadas local central de la
Técnica:	Cuestionarios personales.
Fecha de realización:	Set-16
Financiación:	Recursos propios

Fuente: Elaboración propia

- **Procedimientos de recolección de datos**

Para la metodología de la recolección de datos, hemos utilizado herramientas tales como cuestionarios y entrevistas a fin de obtener una información válida, confiable y objetiva para obtener una correcta interpretación, consistencia y coherencia.

La técnica empleada para este efecto consiste en un cuestionario que consta de 32 preguntas, las cuales se determinaron según los objetivos e hipótesis que se quieren demostrar o rechazar.

El cuestionario fue validado por una experta en estructura interna y diseño de encuestas y por cinco expertos en la materia; para comparar la confiabilidad, congruencia y exactitud del contenido utilizamos la prueba del coeficiente de **V AIKEN**, la cual nos proyectó un **coeficiente de 0.85** evidenciando que nuestro cuestionario tiene una excelente validez y consistencia para alcanzar nuestro objetivo de estudio. **(Ver anexo 3)**

La aplicación de los cuestionarios se realizó en el mes de septiembre del 2016 en el almacén central de la distribuidora líder, los cuales fueron llenados de manera presencial y directa por 168 operarios que trabajan en el almacén central y para el procesamiento de la información se utilizó un programa estadístico informático SPSS y Excel.

En referencia a las entrevistas obtuvimos información cualitativa a través de 14 preguntas formuladas en función a nuestros objetivos (generales y específicos) de investigación , entrevistándose a cinco colaboradores del área de operaciones con la finalidad obtener diferentes puntos de vista relacionados a la gestión operativa realizada en los almacenes dando respuesta a nuestro objeto de estudio. **(Ver anexo 4)**. La ejecución de las entrevistas se realizó en el mes de septiembre del año 2016 en el centro laboral de los entrevistados previa citas personales.

El objetivo principal de nuestros instrumentos de investigación es demostrar que la metodología **5S** influirá en mejorar los procesos operativos del almacén de una distribuidora de Lima Metropolitana.

Mediante la operacionalidad de variables reflejaremos la relación de las dimensiones con cada indicador, éstas a su vez, se relacionan con las preguntas de las entrevistas y encuestas, las mismas que responden a los objetivos de la investigación.

▪ **Población**

La investigación tiene por objetivo principal demostrar que la metodología **5S** influirá en mejorar los procesos operativos del almacén en una distribuidora de Lima Metropolitana ,para ello se entrevistará al Gerente de Operaciones, Jefe de Almacén, Jefe de Mantenimiento, Jefa de Despacho, Coordinadora del Almacén y encuestas al personal operario.

Tabla N°7

Población e Instrumentos de Medición		
CARGOS	CANTIDAD	INSTRUMENTO – ENFOQUE
Gerente de operaciones	1	Entrevista - Cualitativo.
Jefe de Almacén	1	Entrevista - Cualitativo.
Jefe de Mantenimiento	1	Entrevista - Cualitativo.
Jefa de Despacho	1	Entrevista - Cualitativo.
Coordinador del almacén	1	Entrevista - Cualitativo.
Operarios	296	Encuesta - Cuantitativo.
TOTAL	301	

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 3

3.1 Resultados

- **Presentación de resultados**
- **Análisis de resultados - Encuesta**

(Sampieri & Fernández & Baptista, 2010) los niveles de error más comunes que suelen fijarse en una investigación son de 5% y 1%, siendo el más usual el primero.

El porcentaje estimado de la muestra es la probabilística de ocurrencia del fenómeno, la cual es representativa versus la no representativa. Se estima sobre marcos de muestreo previos que la certeza total es igual 1, las posibilidades a partir de eso son “p” de que si ocurra y “q” de que no ocurra ($p + q = 1$), por lo tanto se asume que “p” y “q” son el 50%.

Finalmente el nivel deseado de confianza es el complemento de error máximo aceptable. Si el error elegido fue de 5%, el nivel deseado de confianza será de 95 %.

Para nuestra muestra de población finita se ha aplicado la siguiente fórmula.

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(N - 1)E^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$
$$\frac{(1.96)^2 * 0.50 * 0.50 * 296}{(296 - 1) * (0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.50 * 0.50}$$

n=168

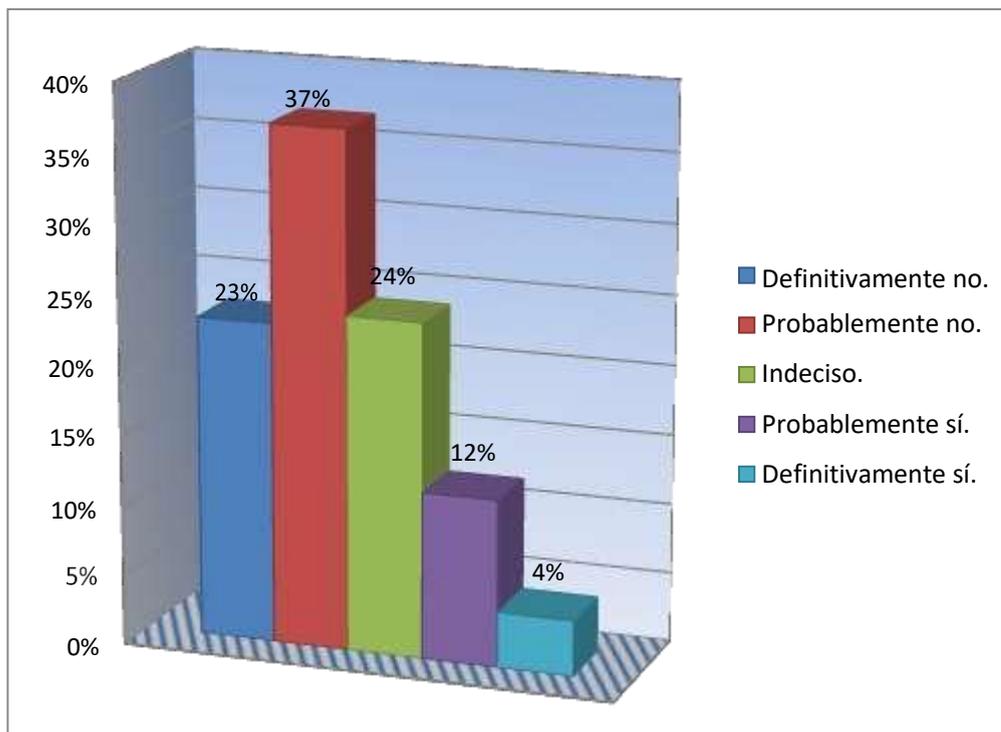
- n= tamaño de la muestra
- Z=Nivel de confianza 1.96
- P=Probabilidad de éxito 0.5
- E= Error muestral 5%
- N= Universo

Cuestionario de la encuesta (Ver Anexo 5)

Gráfico N° 1

Pregunta N°1:

¿Conozco los procedimientos o normas para la realización de mi trabajo en el almacén?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

Interpretación:

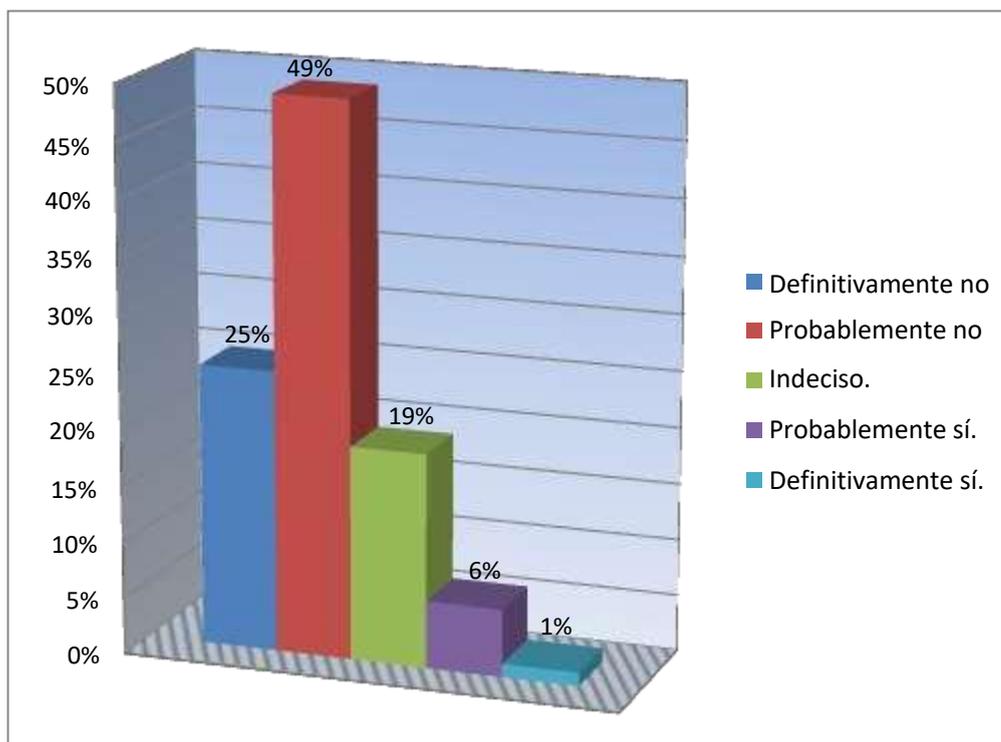
El 37% de los encuestados indica que probablemente no tiene conocimiento de los procedimientos o normas para realizar sus actividades en el almacén, el 23% señala que definitivamente no los conoce y el 24 % que se encuentra indeciso, es decir está dubitativo en relación a la pregunta, el 12 % indica que probablemente si conoce los procedimientos para la realización de su trabajo y sólo el 4% afirma que si conoce los procedimientos o normas para realizar sus actividades diarias en el almacén

Por tanto se puede indicar que un 60% no conoce los procedimientos o normas para realizar sus actividades diarias en el almacén.

Gráfico N° 2

Pregunta N°2:

¿Existen controles visuales como carteles, avisos, advertencias procedimientos que ayuden a mejorar su trabajo en el almacén?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

Interpretación:

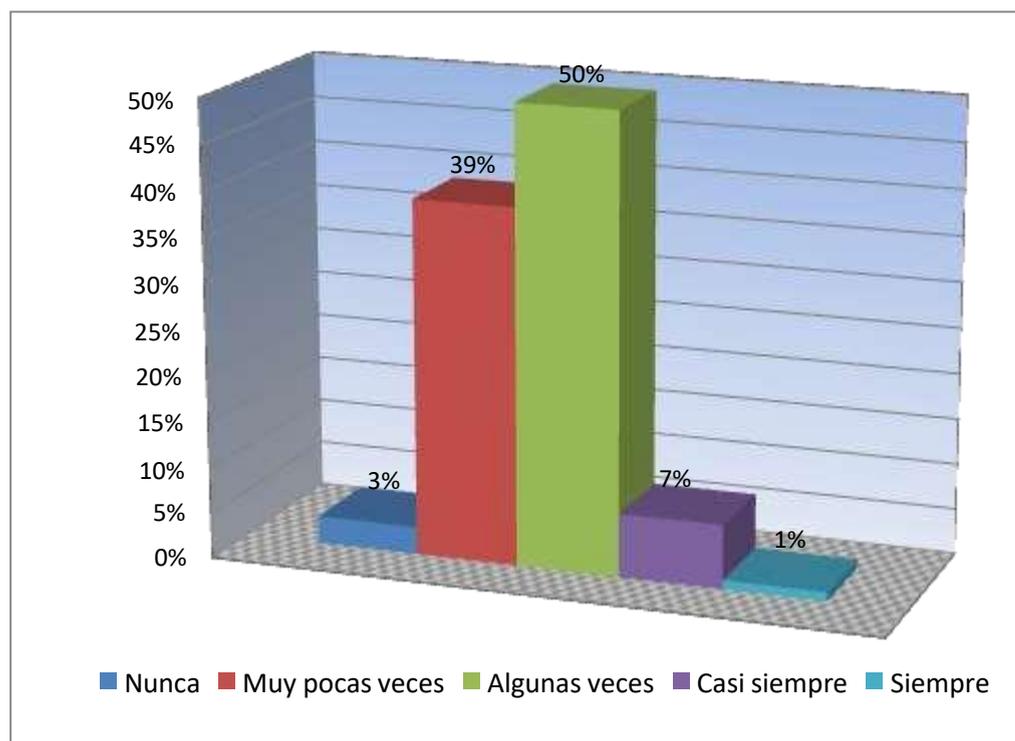
En el presente gráfico, un 49% de los encuestados revela que probablemente no existen los suficientes controles visuales dentro del almacén que lo ayuden a mejorar sus actividades, el 25% responde que definitivamente no existen los controles visuales: y un 19% se encuentra indeciso en referencia a la pregunta.

Por tanto un **74 %** manifiesta que no existen controles visuales que lo ayuden a mejorar su trabajo en el almacén.

Gráfico N° 3

Pregunta N°3:

¿Con que frecuencia al año recibe usted entrenamiento para mantener los logros alcanzados y mejorar su trabajo?



Fuente: **Encuesta**

Elaborado por: Las Autoras

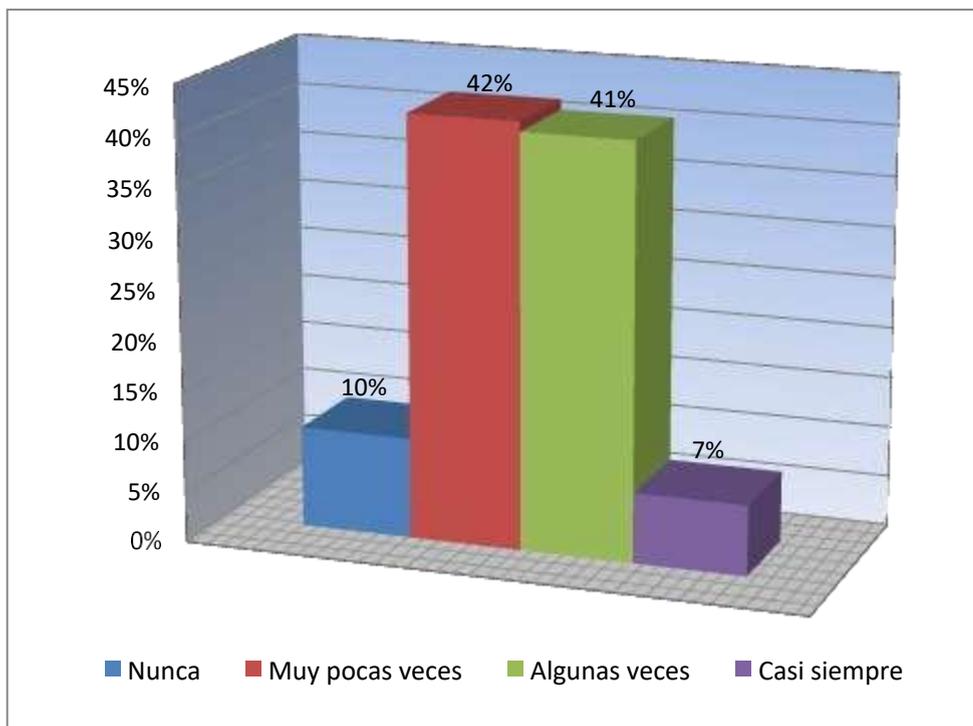
Interpretación:

Como se puede visualizar en este gráfico el 50% del personal encuestado indica que algunas veces existe entrenamiento para mantener los logros alcanzados y mejorar su trabajo, mientras que un 39% señala que muy pocas veces se realizan los entrenamientos necesarios para mantener los logros alcanzados y mejorar su trabajo, a diferencia de estos resultados solo un 8% manifestó lo contrario.

Gráfico N° 4

Pregunta N°4:

¿Existen algún tipo de supervisión, monitoreo en sus tareas realizadas en el almacén?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

Interpretación

:

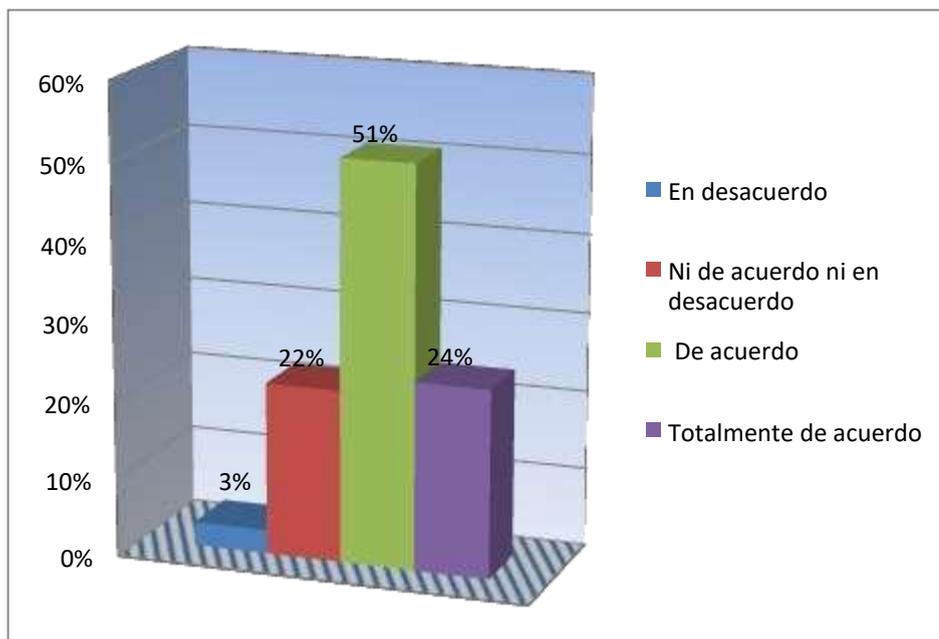
El 42% de los encuestados señaló que muy pocas veces existe algún tipo de supervisión, monitoreo de sus tareas realizadas en el almacén; seguido del 41% indica que algunas veces existe supervisión y monitoreo.

Siendo el 42% el porcentaje más significativo, donde manifiestan los encuestados que muy pocas veces supervisan, monitorean sus actividades,

Gráfico N° 5

Pregunta N°5:

¿Qué tan de acuerdo está con la siguiente frase? “El trabajo en equipo fortalece mis habilidades y genera rapidez en mis tareas diarias”.



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

Interpretación:

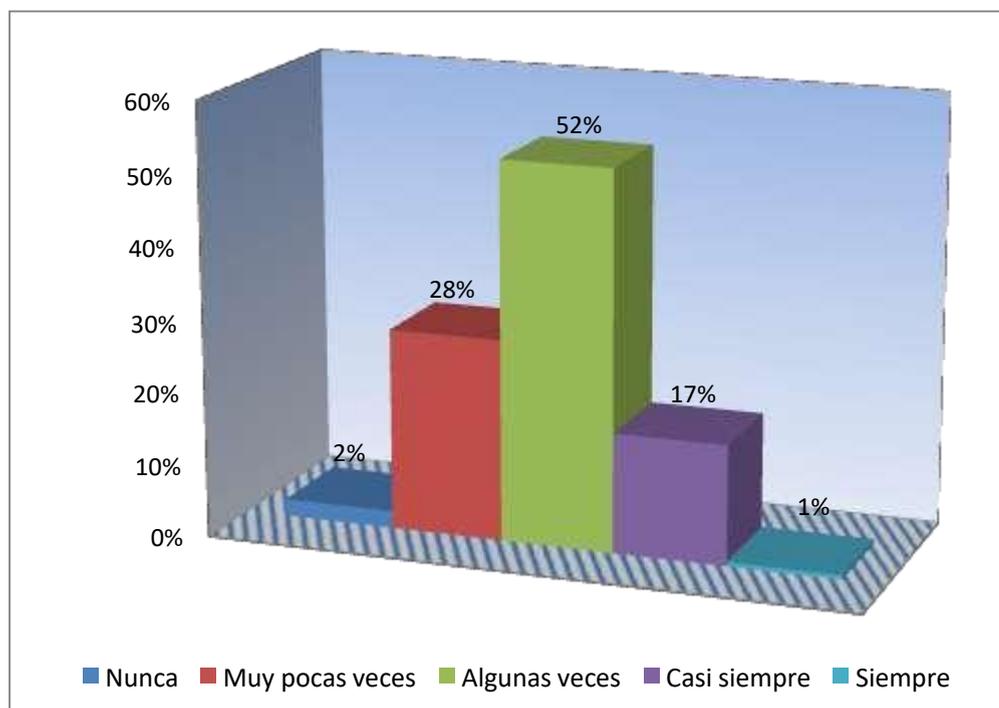
Del gráfico se obtiene que el 51% de los encuestados está de acuerdo con la afirmación de que el trabajo en equipo fortalece sus habilidades generando rapidez en sus actividades o tareas cotidianas, el 24 % se encuentra totalmente de acuerdo,

Lo que podemos mencionar de esta afirmación es que alrededor de un **75%** está conforme con la pregunta expuesta.

Gráfico N° 6

Pregunta N°6:

¿Tengo la información actualizadas sobre los acontecimientos de la empresa de acuerdo a mi área de trabajo?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

Interpretación:

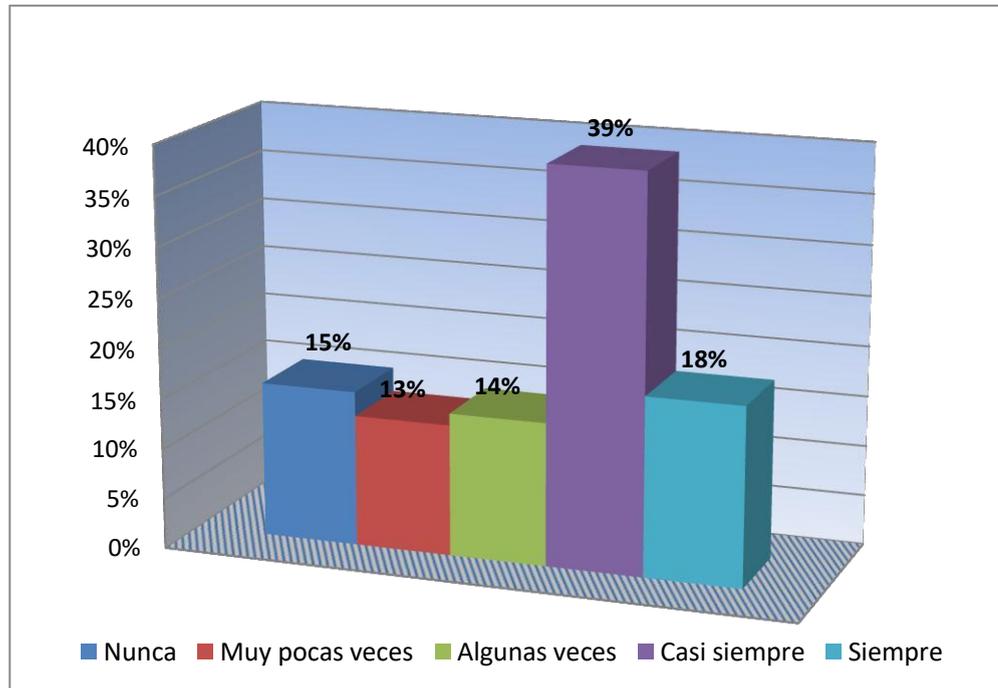
El 52 % de los encuestados dice que algunas veces cuenta con la información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa, un 28% indica que muy pocas veces cuenta con la información, mientras que un 17% señala que casi siempre cuenta con la información actualizada sobre los acontecimientos o sucesos de la empresa de acuerdo a su área de trabajo.

Siendo el 52% el porcentaje más significativo que indica que algunas veces cuenta con la información.

Gráfico N° 7

Pregunta N°7:

En el trabajo, ¿Usted requiere de incentivos o alicientes para realizar sus actividades con compromiso y disciplina?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

Interpretación:

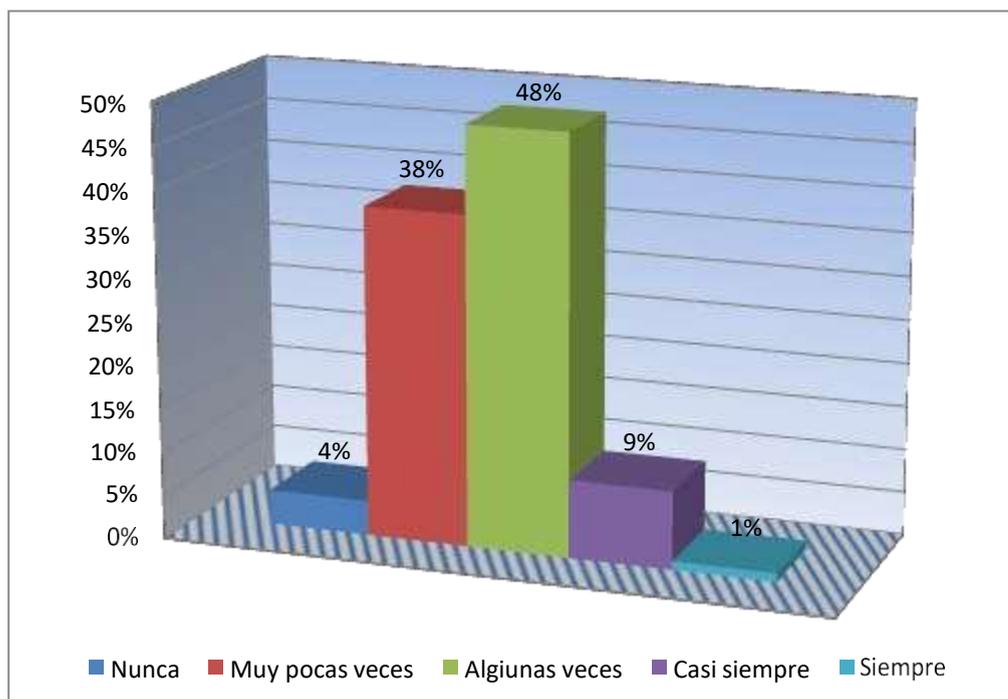
El 39 % de los encuestados respondieron que casi siempre requiere de incentivos para efectuar sus tareas con compromiso y disciplina, un 18% señala que siempre requiere de incentivos, y solo un 15% manifiesta que nunca.

Del gráfico se observa que el **57%** de los encuestados requieren de incentivos o alicientes para efectuar sus actividades con compromiso y disciplina.

Gráfico N° 8

Pregunta N°8:

¿Cree usted que se realizan las capacitaciones necesarias para mejorar los procesos en su área de trabajo?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

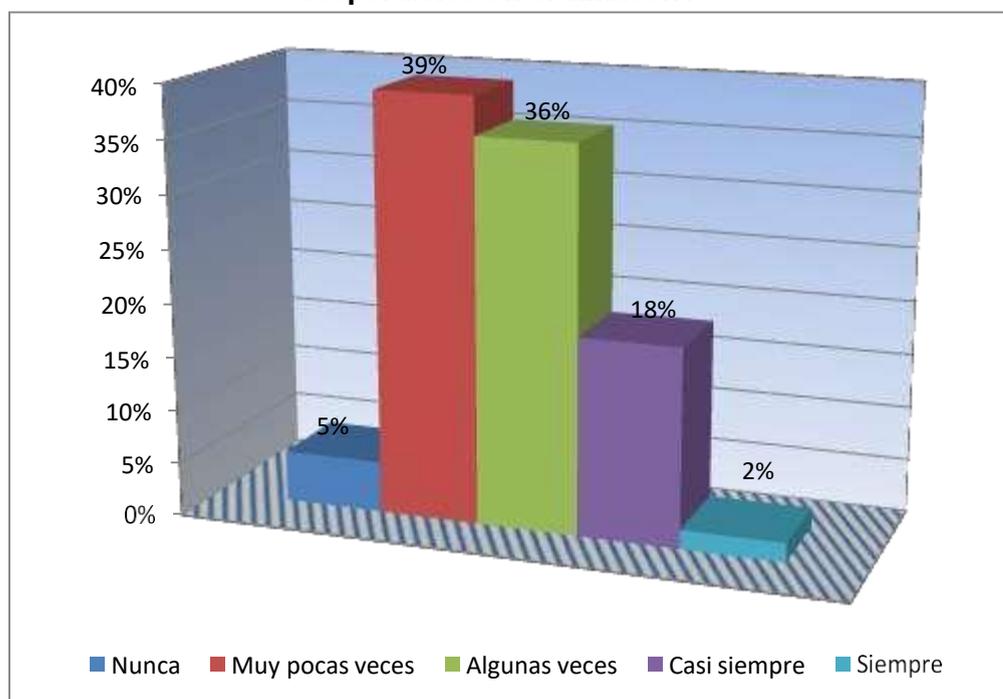
Interpretación:

El **48%** de los encuestados indicaron que algunas veces se realizan las capacitaciones necesarias para mejorar los procesos en su área de trabajo, mientras que un **38 %** respondió que muy pocas veces se realizaban capacitaciones y solo un **10%** indicó que si existen capacitaciones necesarias para mejorar.

Gráfico N° 9

Pregunta N°9:

¿Se tienen detectados los distintos tipos de despilfarros y desperdicios en el almacén?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

Interpretación:

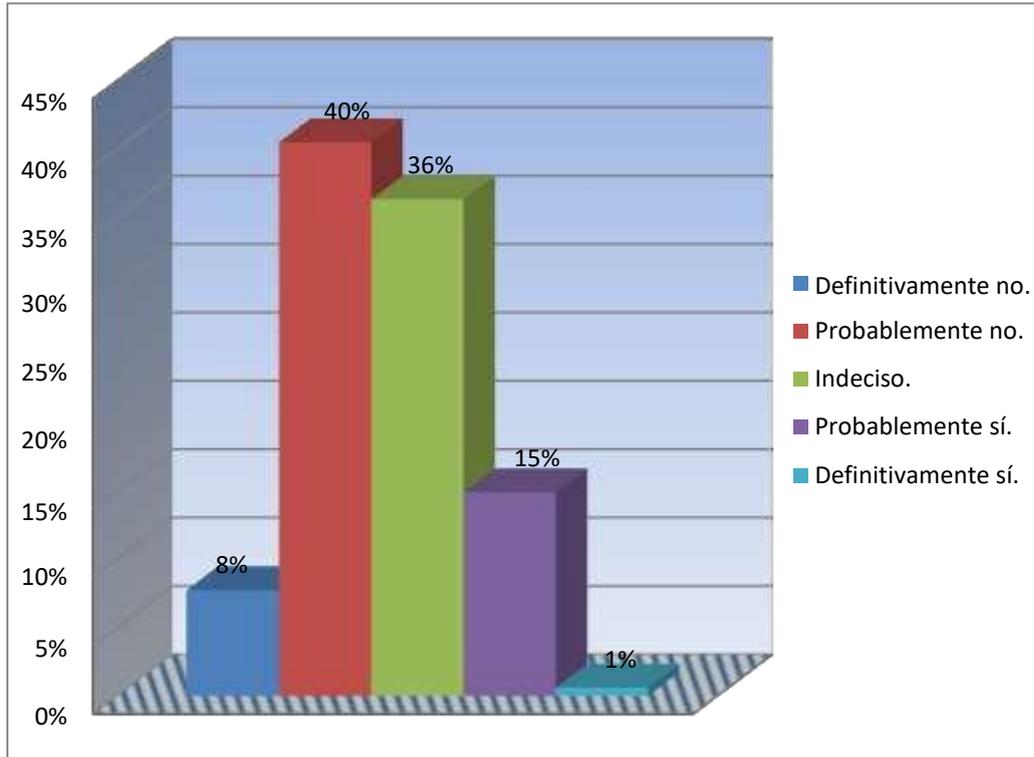
El 39% de los encuestados respondieron que muy pocas veces se tienen detectados los distintos tipos de despilfarros y desperdicio en el almacén; el 36% indica que algunas veces se detectan los despilfarros y desperdicios y un 18% afirma que casi siempre se identifican los defectos en el almacén.

Siendo el **42%** de los encuestados un porcentaje significativo, que señala que no se tienen detectados los despilfarros y desperdicios en el almacén.

Gráfico N° 10

Pregunta N°10:

¿Existe un control frecuente de inventarios en el almacén?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

Interpretación:

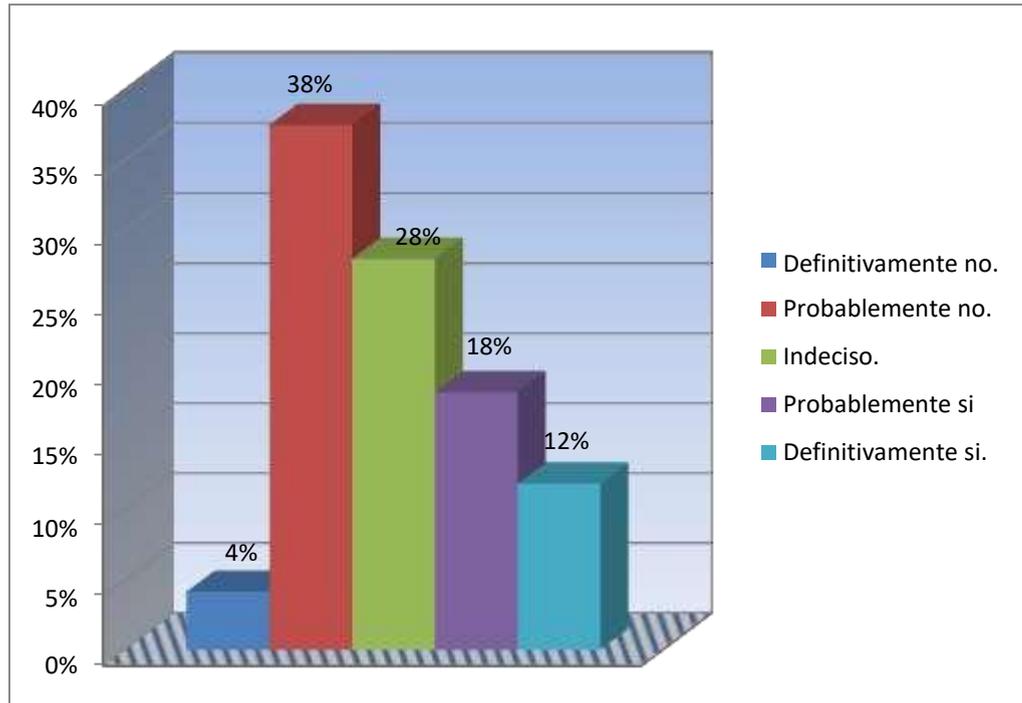
Del gráfico se obtiene que un 40% de los encuestados señala que probablemente no existe un control frecuente de inventarios en el almacén, un 36 % indica que esta dubitativo en referencia a la pregunta; mientras que un 15% señala que probablemente si hay control frecuente de inventarios.

Se concluye del gráfico que un **48%** de los encuestados señalan que no hay un control frecuente de inventarios en el almacén.

Gráfico N° 11

Pregunta N°11:

¿Considera usted que cuenta con las herramientas necesarias para evitar despilfarros o desperdicios y realizar eficientemente sus labores?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

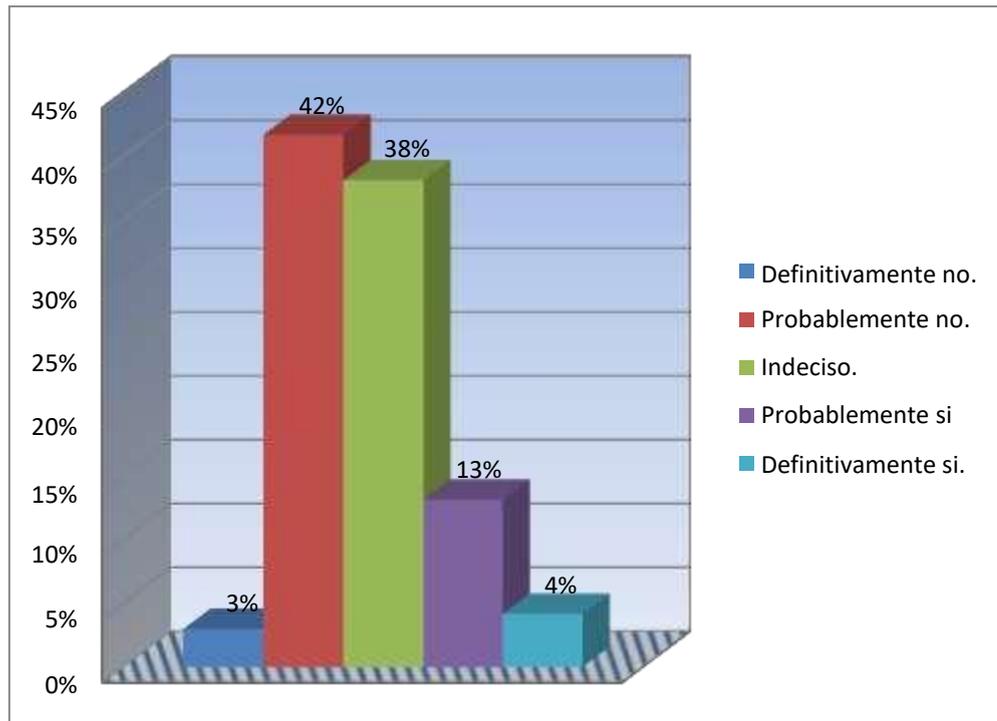
Interpretación:

De total de los encuestados un **38%** manifiesta que probablemente no cuenta con las herramientas necesarias para evitar despilfarros o desperdicios y realizar eficientemente sus labores. Un 28% indica que se muestra indeciso con respecto a la pregunta y solo un 18% indica que probablemente si se cuenta con las herramientas necesarias.

Gráfico N° 12

Pregunta N°12:

¿Considera usted que los movimientos de transporte para la distribución de productos son eficientes en el almacén?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

Interpretación:

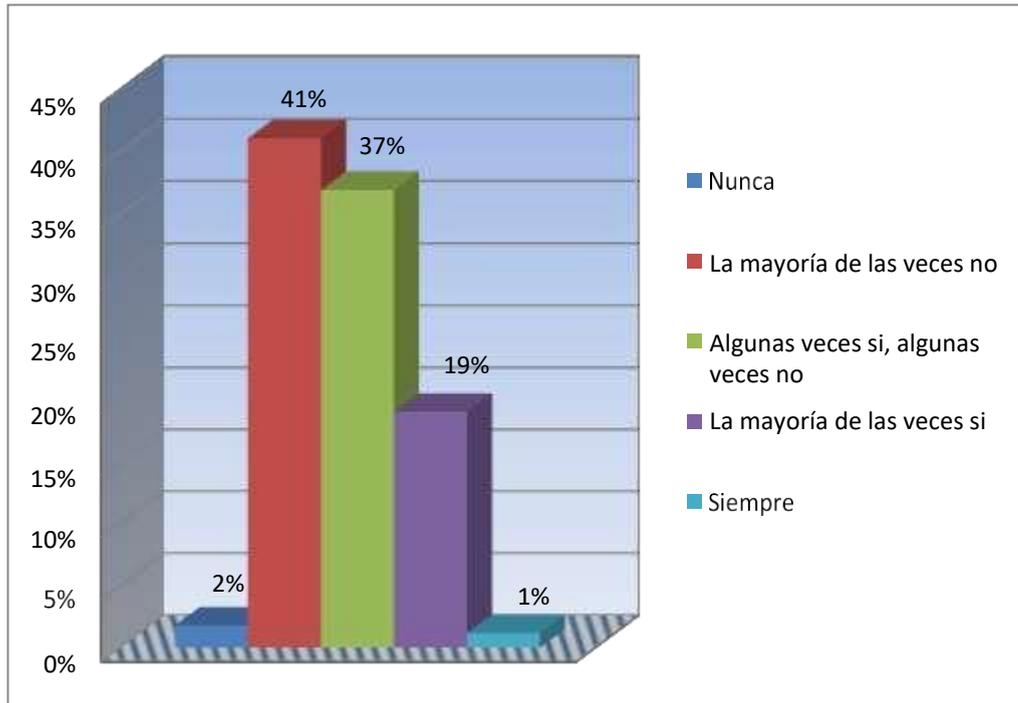
El 42% de los encuestados señala que probablemente no; los movimientos de transporte para la distribución de sus productos sean eficientes, un 38% de encuestados se encuentran indecisos con respecto a la pregunta y un 13% indican que probablemente sí, los movimientos de transporte para la distribución de sus productos sean eficientes.

Del gráfico se puede concluir que el **45%** de los encuestados, manifiestan que los movimientos de transporte que se realizan el almacén para la distribución de sus productos son ineficientes.

Gráfico N° 13

Pregunta N°13

¿Hay un cumplimiento constante de las normas de seguridad, higiene y salud ocupacional en el área de trabajo?



**Fuente: Encuesta Elaborado
por: Autoras**

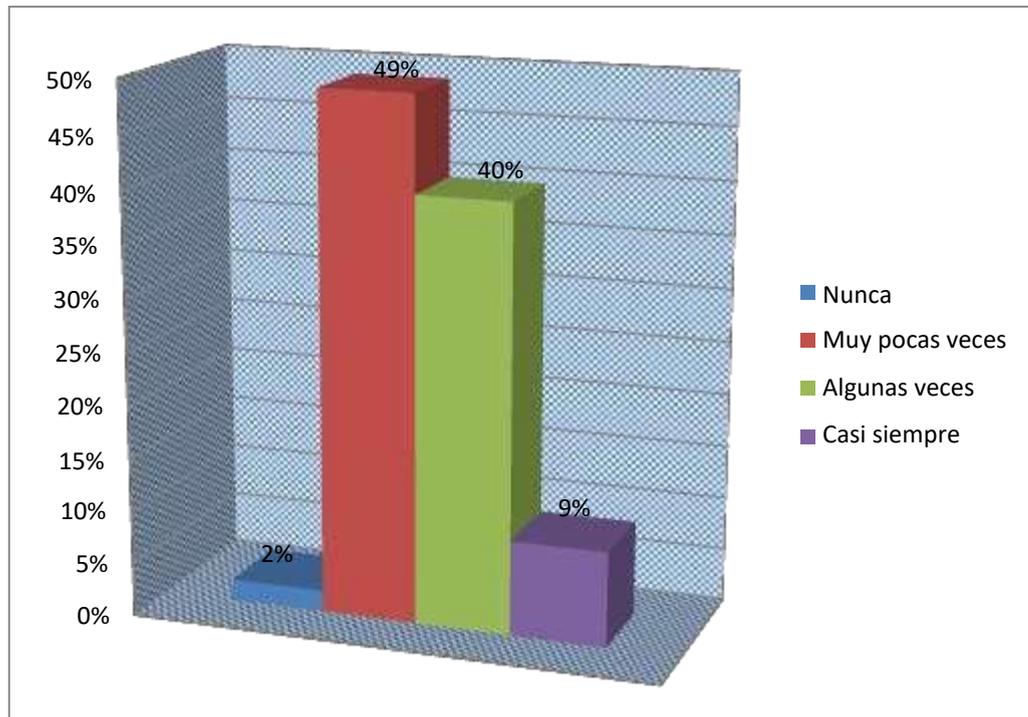
Interpretación:

El **41%** de los encuestados respondieron que la mayoría de las veces no hay un cumplimiento de las normas de seguridad, higiene y salud ocupacional en el trabajo. El **37%** se muestran dubitativos (indecisos) con respecto a la pregunta. El **19%** señaló que la mayoría de las veces si cumplen con las normas.

Gráfico N° 14

Pregunta N°14

¿Existe un control de incidentes y accidentes en el almacén?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autoras

Interpretación:

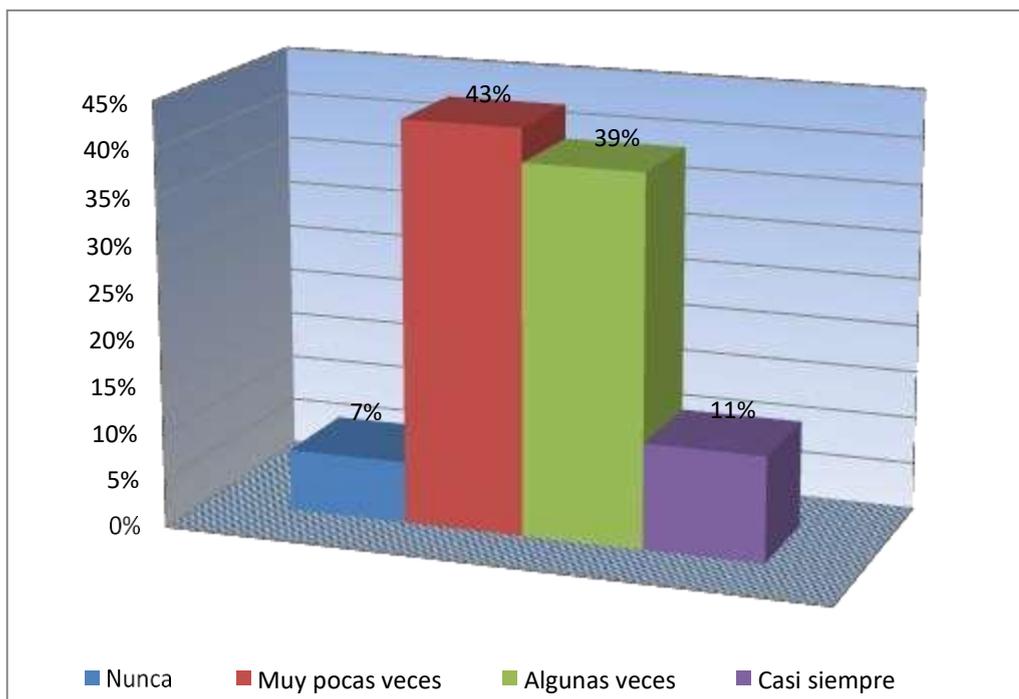
El 49% de los encuestados responde que muy pocas veces existe un control de incidentes y accidentes en el almacén. Un 40% señala que algunas veces las hay, y solo un 9% indican que casi siempre hay un control de incidentes y accidentes en el almacén.

Con los resultados obtenidos se puede observar que existen opiniones muy diversas respecto a la pregunta, resaltando que el **49%** del total de la muestra, indica que la empresa muy pocas veces no aplica un control adecuado de incidentes / accidentes en el almacén.

Gráfico N° 15

Pregunta N°15

¿Considera usted que su lugar de trabajo brinda óptimas instalaciones y distribución para la seguridad del trabajador?



Encuesta

Elaborado por: Autoras

Interpretación

Fuente:

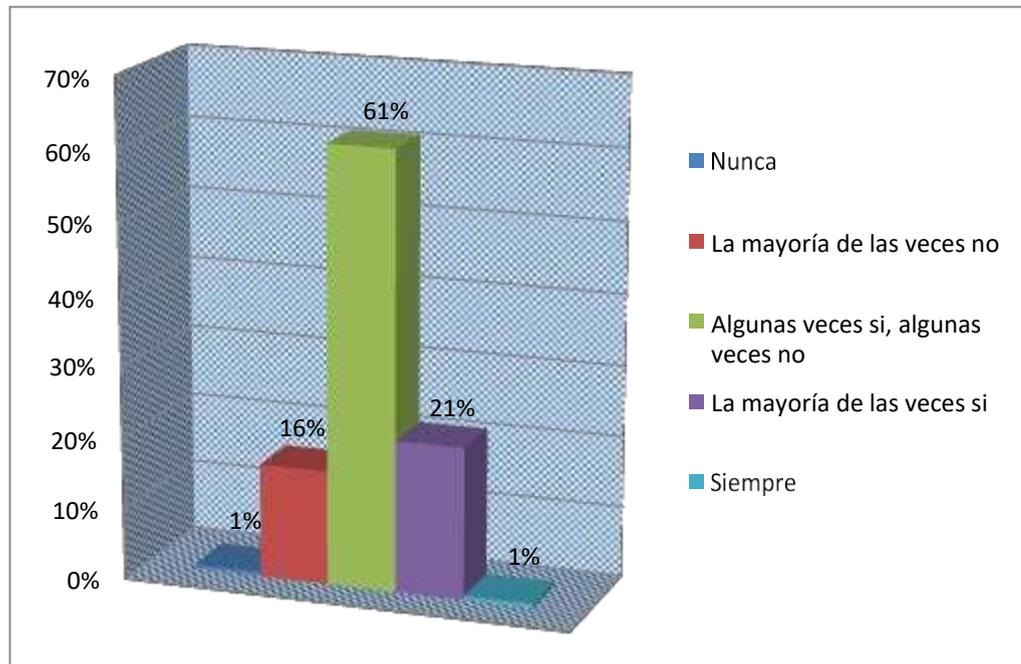
El 43% del personal que labora en el almacén señaló mediante la encuesta que muy pocas veces hay óptimas instalaciones y distribución para la seguridad del trabajador, mientras que el 39 % respondió que algunas veces y solo un 11% manifestó que casi siempre existen óptimas instalaciones y distribución.

En base a las respuestas obtenidas en la encuesta, el **50%** señaló que no existen óptimas instalaciones y distribución para la seguridad del trabajador en el almacén.

Gráfico N° 16

Pregunta N°16

¿Considera usted que su entorno de trabajo se muestra limpio y ordenado?



Fuente: Encuesta

Elaborado por:

Autoras

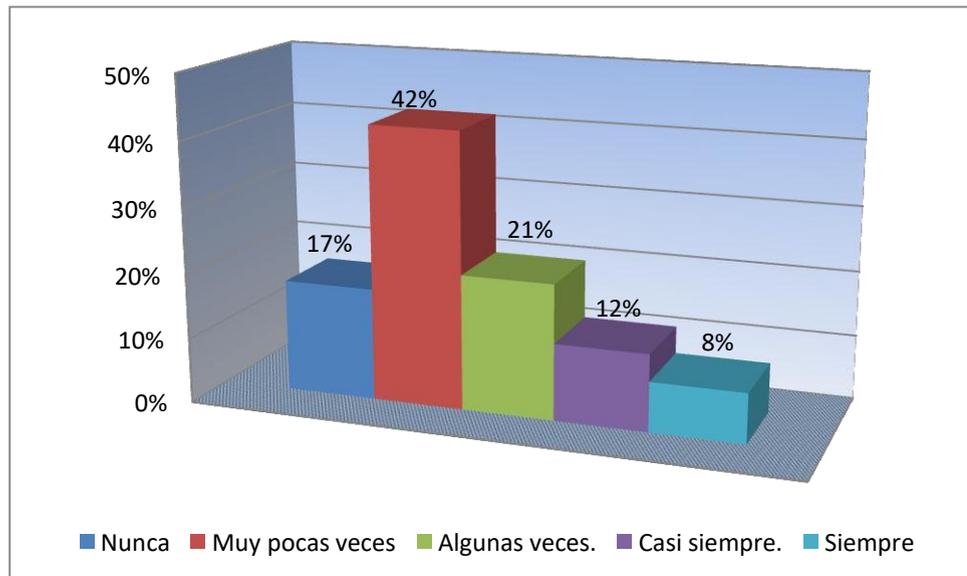
Interpretación:

El **61%** del personal que labora en el almacén expreso mediante la encuesta aplicada que algunas veces si / algunas veces no su entorno de trabajo se muestra limpio y ordenado, un **16%** señalo que la mayoría de las veces no se encuentra limpio y ordenado, denotando que existe un desorden y falta de organización, mientras que el **21 %** respondió que la mayoría de las veces su entorno de trabajo se encuentra limpio y ordenado.

Gráfico N° 17

Pregunta N°17:

¿Considera usted que la empresa le delega (confía) nuevos retos en su puesto de trabajo?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

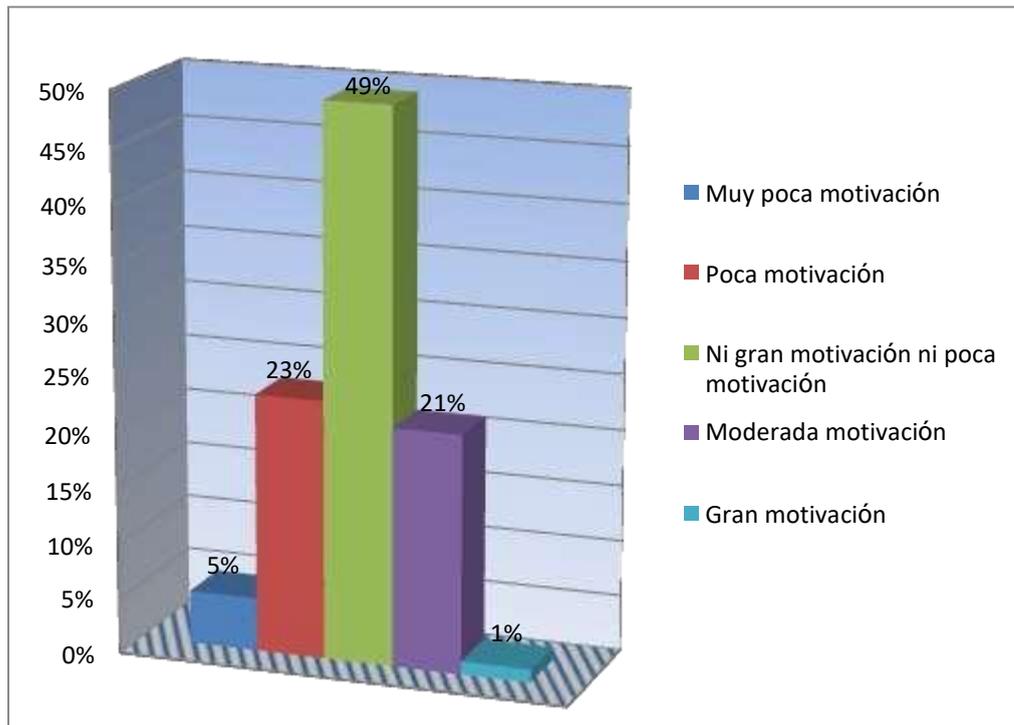
Interpretación

El **42%** de los encuestados indicaron que muy pocas veces la empresa les confía nuevos retos en su puesto de trabajo, un 21% indicó que algunas veces se le delega nuevos retos dentro de su centro de labores; mientras que un 17% de los encuestados señaló que nunca la empresa les delega o confía nuevos retos en sus actividades diarias.

Gráfico N° 18

Pregunta N°18:

¿Usted requiere algún tipo de motivación, recompensa para el cumplimiento o compromiso de sus actividades diarias realizadas en el almacén?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

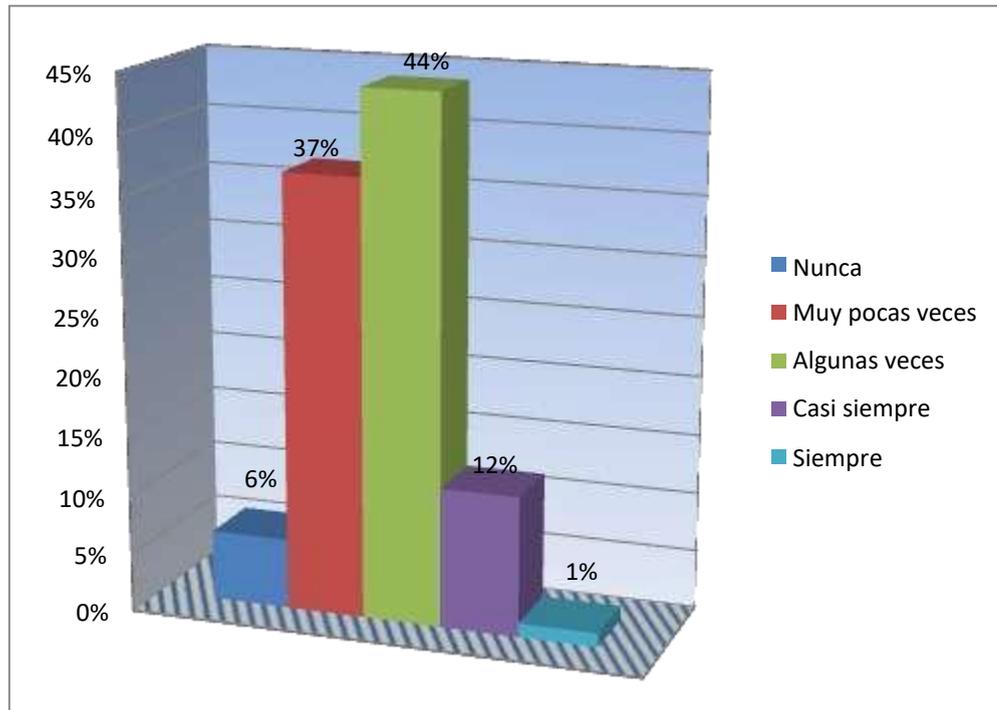
Interpretación

De los encuestados un **49 %** indico que no encuentra ni gran motivación ni poca motivación para el cumplimiento o compromiso de sus actividades, seguido de un 23% que indico que hay poca motivación por parte de la empresa y un 21% manifestó que hay una moderada motivación

Gráfico N° 19

Pregunta N°19

¿Sabe usted con qué frecuencia se realizan auditorías internas?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autoras

Interpretación

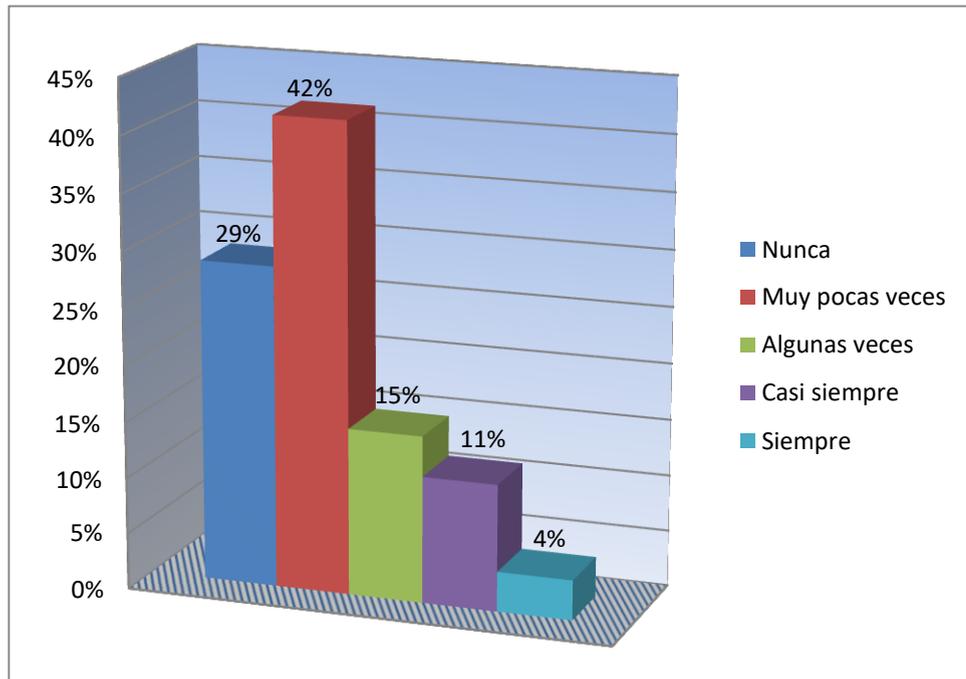
:

Con relación a con qué frecuencia se realizan auditorías internas el 44% señalo que algunas veces se realizan auditorías internas, el 37% menciono que muy pocas veces se realizan auditorías; mientras que solo 12% de los encuestados indico que casi siempre se efectúan estas acciones de auditoria.

Gráfico N° 20

Pregunta N°20

¿Considera usted que la empresa cuenta con un adecuado manejo de inventario?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autoras

Interpretación:

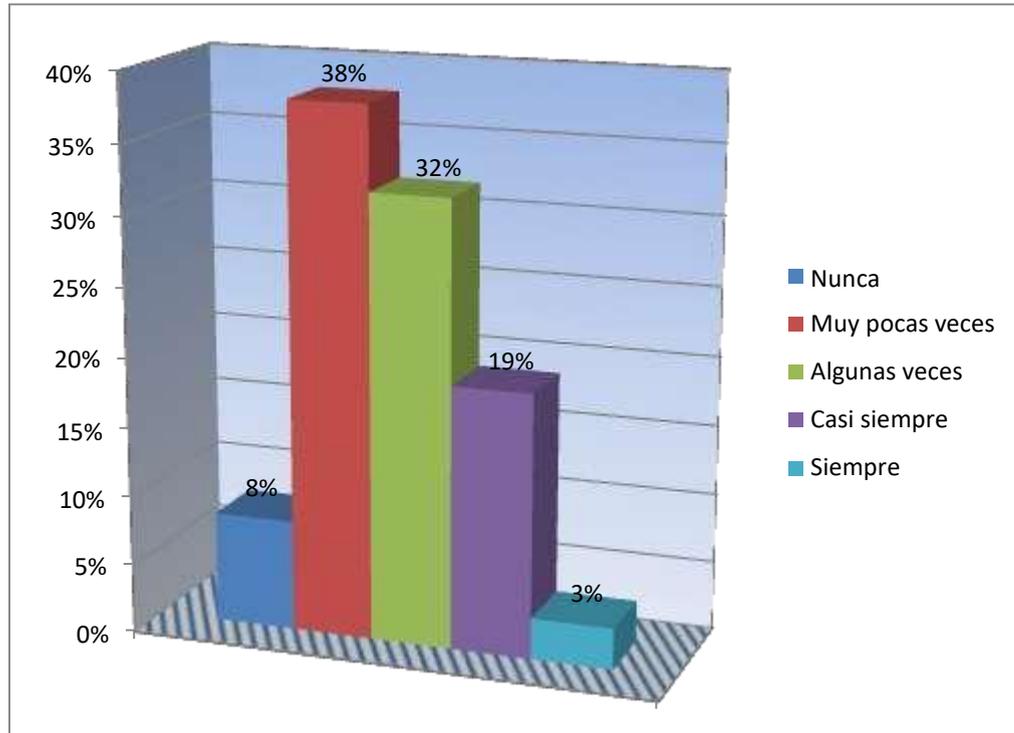
Un 42% de los encuestados indicó que muy pocas veces la empresa distribuidora cuenta con un adecuado manejo y control de inventarios, seguido de un 29% que señaló que nunca hay un manejo de inventarios idóneo y un 15% señaló que algunas veces la empresa cuenta con adecuado manejo y control de inventarios.

Un 71% de los encuestados evidencian que la empresa no cuenta con un adecuado manejo y control de inventarios.

Gráfico N° 21

Pregunta N°21:

¿Considera usted que existe una retroalimentación constante por parte de su jefe directo?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

Interpretación

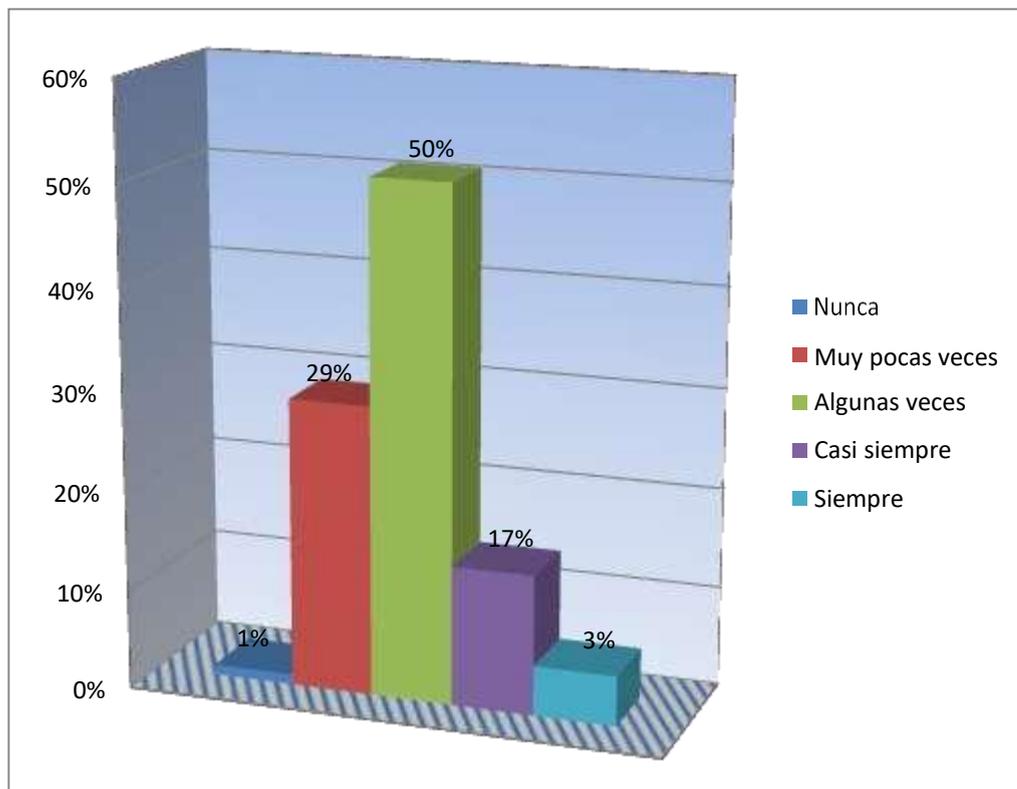
De los encuestados un 38% indicó que muy pocas veces hay retroalimentación constante por parte del jefe directo, un 32% señaló que algunas veces existe retroalimentación por parte del jefe directo en la distribuidora y un 19% indicó que casi siempre hay un feedback constante por parte del jefe directo en la distribuidora.

En resumen, del total de encuestados **un 42%** manifestó que no hay retroalimentación constante por parte del jefe directo en la distribuidora.

Gráfico N° 22

Pregunta N°22:

¿Considera usted que sus opiniones son tomadas en cuenta cuando se lleva a cabo la toma de decisiones?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

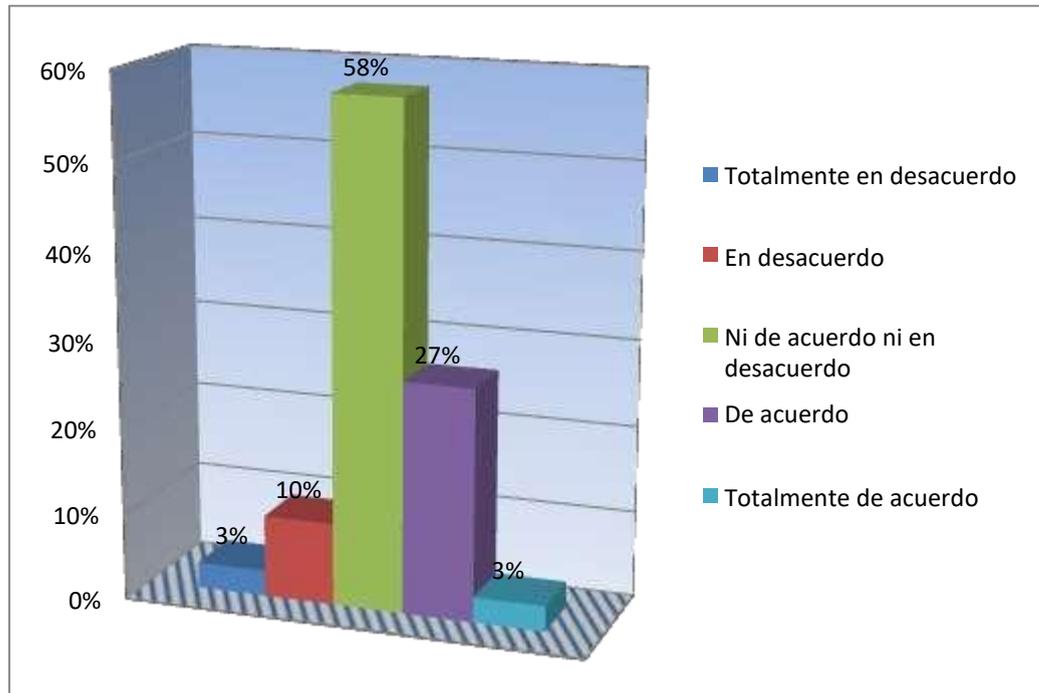
Interpretación:

El **50%** de los encuestados considera que algunas veces sus opiniones son tomadas en cuenta cuando se lleva a cabo la toma de decisiones, el **29%** indica que muy pocas veces sus opiniones son tomadas en cuenta, mientras que el **17%** señala que casi siempre sus opiniones nunca son tomadas en cuenta cuando se lleva a cabo la toma de decisiones.

Gráfico N° 23

Pregunta N°23:

¿Considera que existe un buen ambiente de trabajo?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

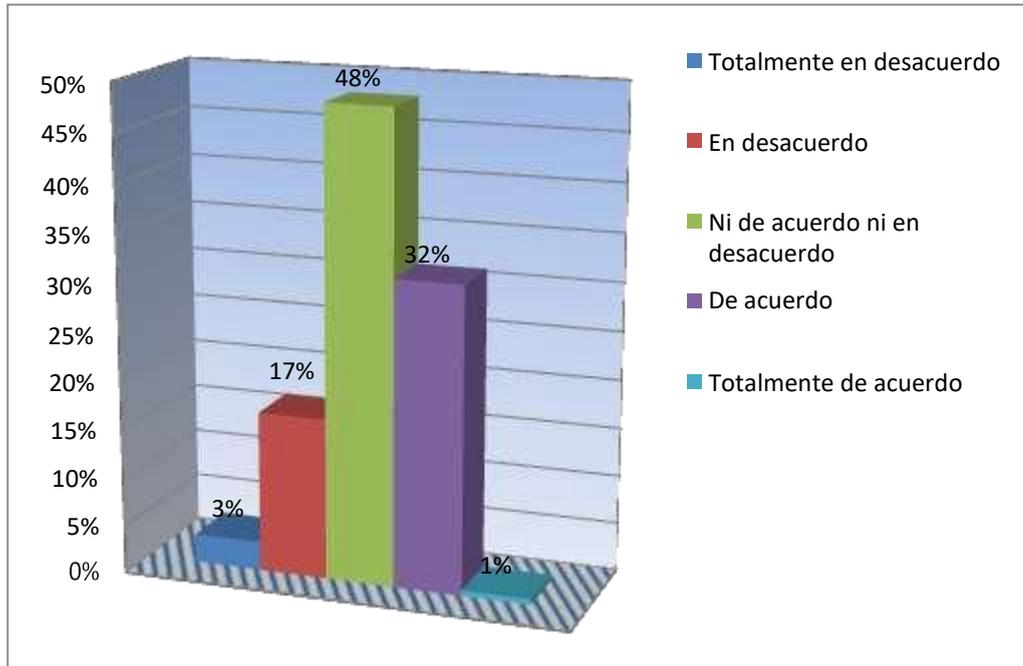
Interpretación:

El 58% de los encuestados señala que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo en referencia a la pregunta, el 27% indica estar de acuerdo en que existe un buen ambiente de trabajo, mientras que solo 10% señala que está en desacuerdo, es decir que no consideran que en la empresa existe un buen ambiente de trabajo.

Gráfico N° 24

Pregunta N°24:

¿Existe un gran compromiso (lealtad) de todos y cada uno de los integrantes del equipo de trabajo; así como una fuerte orientación a sus tareas?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

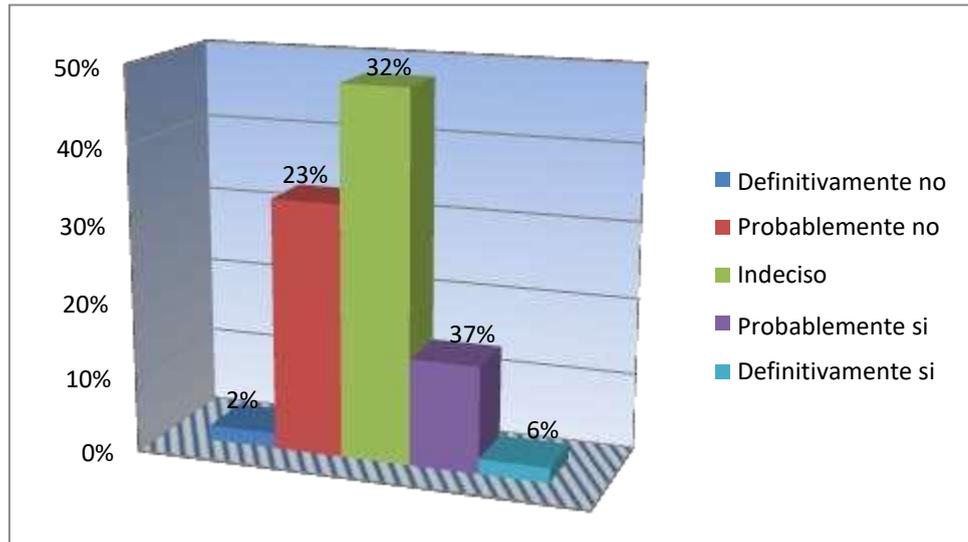
Interpretación

Del gráfico se puede observar que un **48%** de los encuestados indica que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, es decir esta dubitativo con la pregunta en referencia al compromiso del equipo de trabajo y orientación en sus tareas, el 32% señala que está de acuerdo y solo un 17% indica que está en desacuerdo.

Gráfico N° 25

Pregunta N°25:

¿La clasificación de las mercancías dentro del almacén facilita a los trabajadores encontrar los productos que se necesitan?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

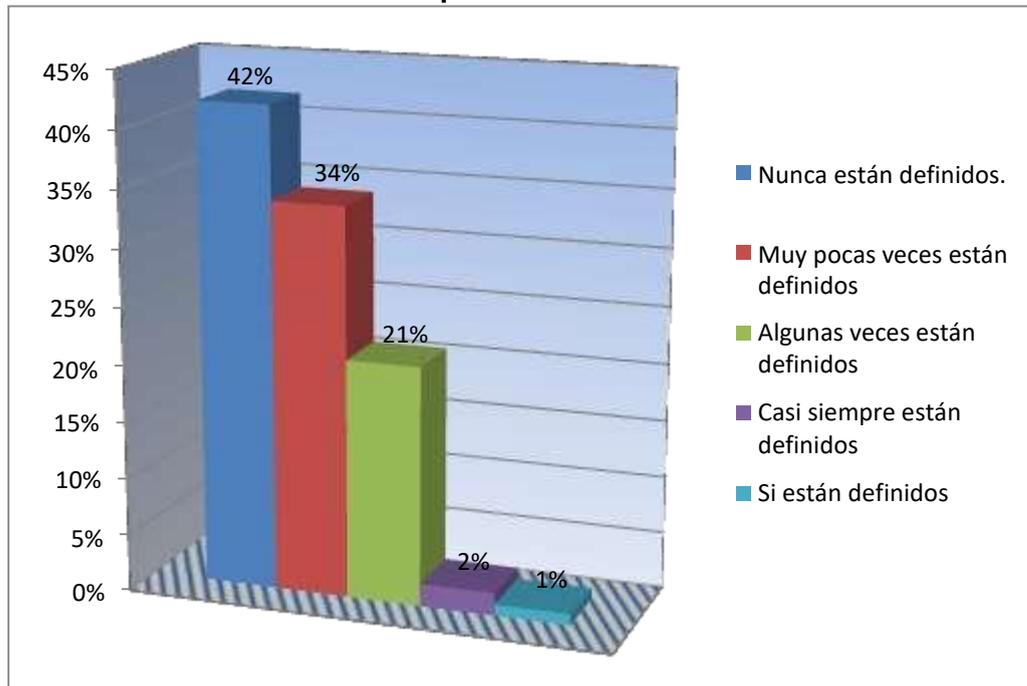
Interpretación

Un **37%** de los encuestados indica que la clasificación de las mercancías dentro del almacén definitivamente si le facilita al trabajador encontrar los productos que necesitan, un **32%** está indeciso en referencia a la afirmación, un **23%** indico que probablemente no, la clasificación de los productos no les facilite la clasificación de mercadería dentro del almacén.

Gráfico N° 26

Pregunta N°26:

¿Existen en el almacén pasos o procesos definidos para las actividades que se realizan a diario?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autoras

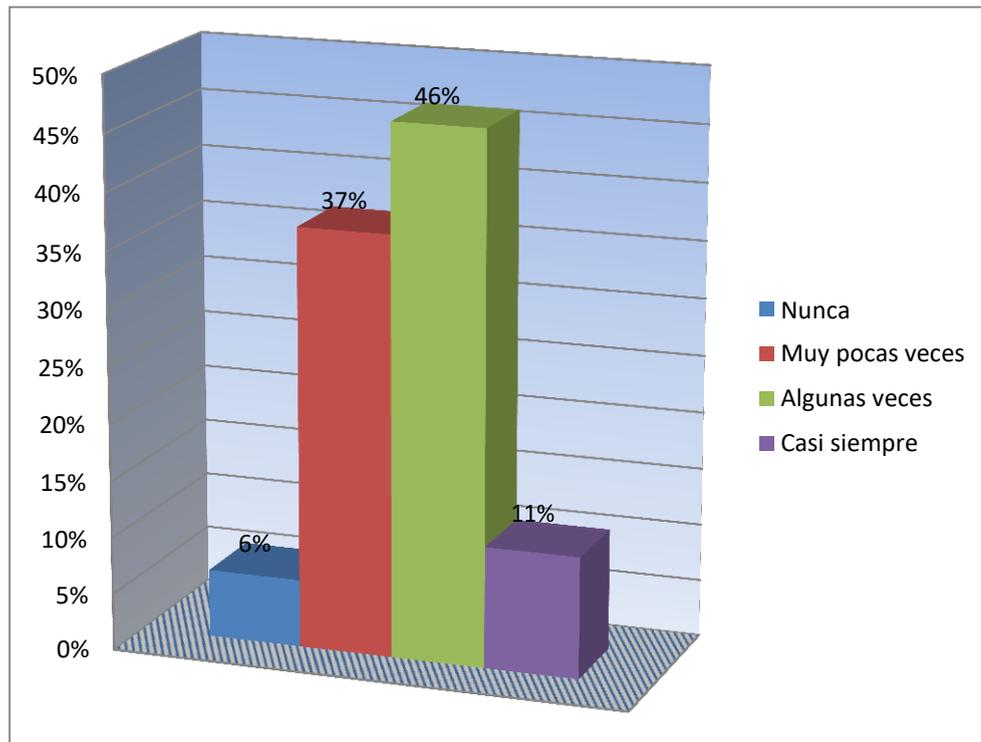
Interpretación:

El 42% del personal que labora en el almacén expreso mediante la encuesta que nunca están definidos, ni existen procesos definidos para las actividades que realizan a diario, a su vez el 34 % expreso que muy pocas veces existen procesos definidos para la realización de sus tareas, mientras que un 21% del total indico que algunas veces los procesos están definidos.

Gráfico N° 27

Pregunta N°27:

¿Cuándo los estantes en el almacén están vacíos o semivacíos, se aprovecha para realizar mejoras operativas (reubicación – auditorías – mantenimiento- limpieza- seguridad)?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

Interpretación

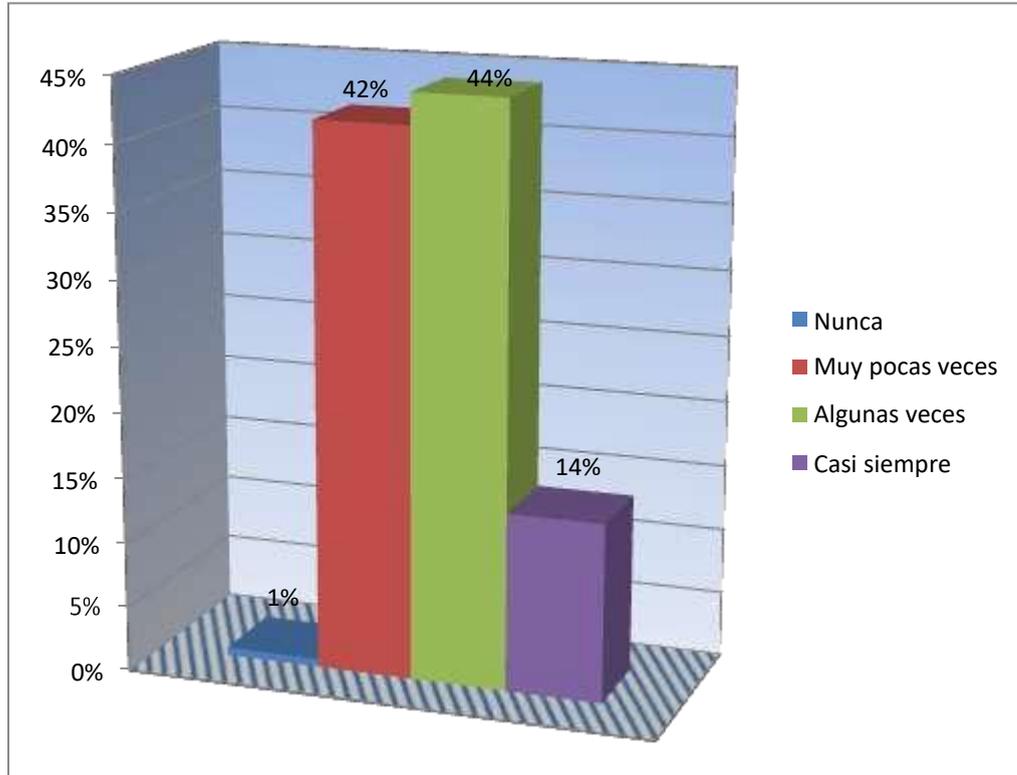
El 46% de los encuestados indica que algunas veces dentro del almacén se aprovechan los espacios para realizar mejoras operativas; un 37% señala que muy pocas veces aprovechan los estantes en el almacén cuando están vacíos, y el 11 % indica que casi siempre aprovechan los estantes para reubicaciones.

Según los resultados del gráfico el **83%** muestra que actualmente no se están utilizando los espacios de manera idónea en el almacén.

Gráfico N° 28

Pregunta N°28:

¿La respuesta de los pedidos para el abastecimiento de mercancías es inmediata?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

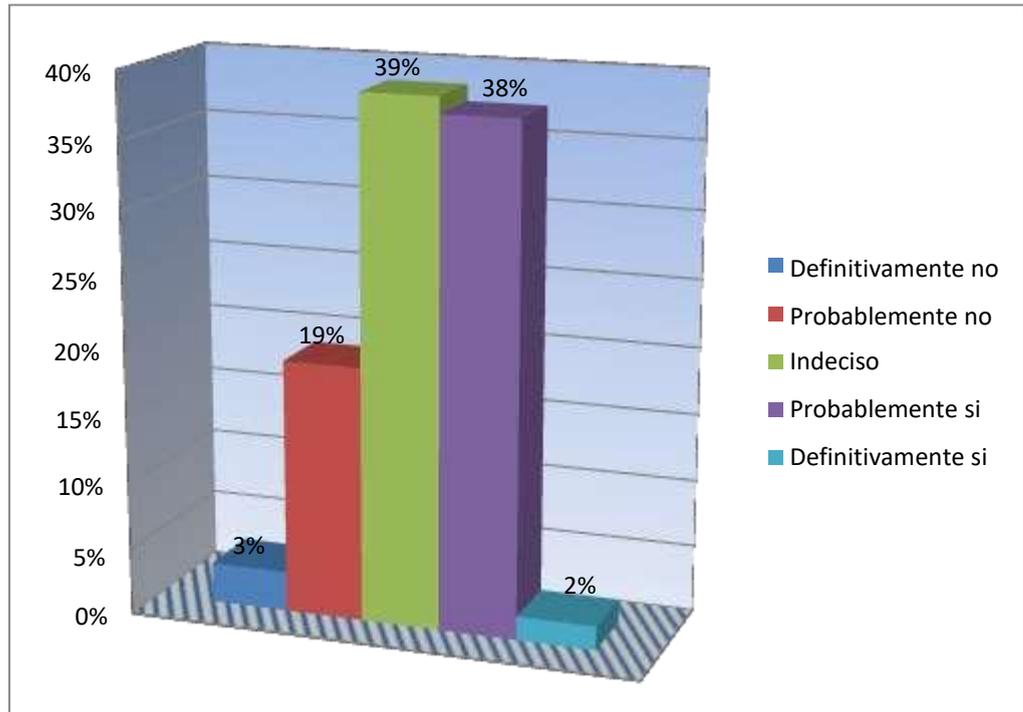
Interpretación

Del gráfico se puede ver que de los encuestados un 42% señala que muy pocas veces hay una respuesta inmediata a los pedidos, un 44% señala que algunas veces la respuesta de los pedidos para el abastecimiento de las mercancías es inmediata y un 14% es casi siempre es inmediata.

Gráfico N° 29

Pregunta N°29:

¿Considera usted que la capacitación que le proporciona la empresa, lo ayuda a realizar mejor sus actividades diarias?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

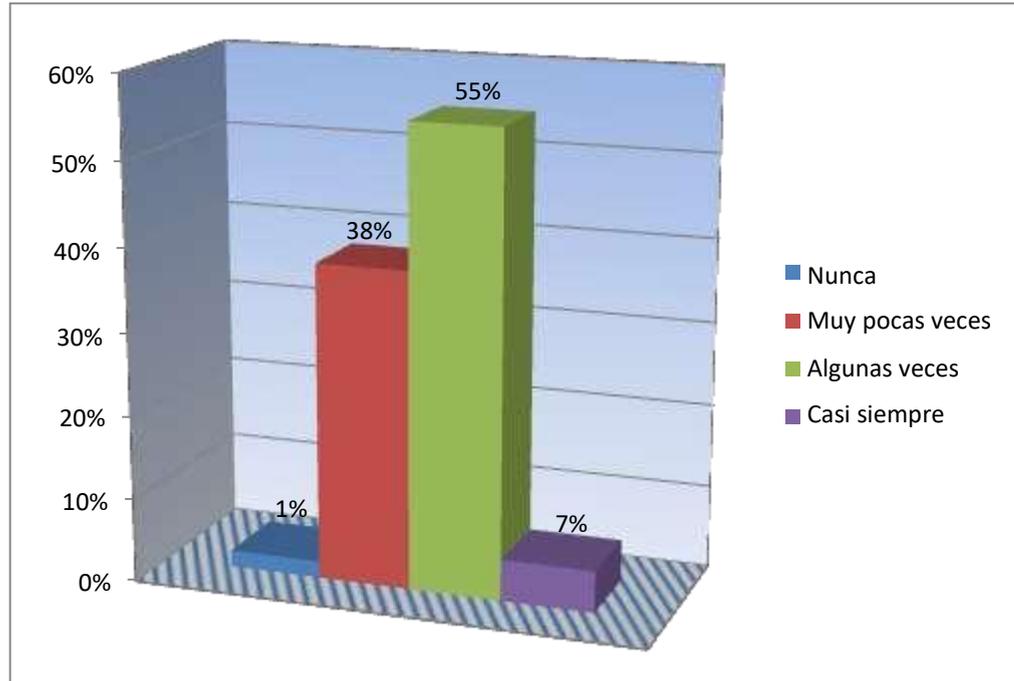
Interpretación

El 38% de los encuestados indicó que probablemente sí la empresa proporciona capacitación lo ayudaría a realizar sus actividades, un 39% está indeciso en referencia a la pregunta presentada y un 19% de los encuestados señala que probablemente no los ayude a realizar mejor sus actividades.

Gráfico N° 30

Pregunta N°30:

¿Existe una clasificación, identificación y codificación adecuada de materiales y mercaderías?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

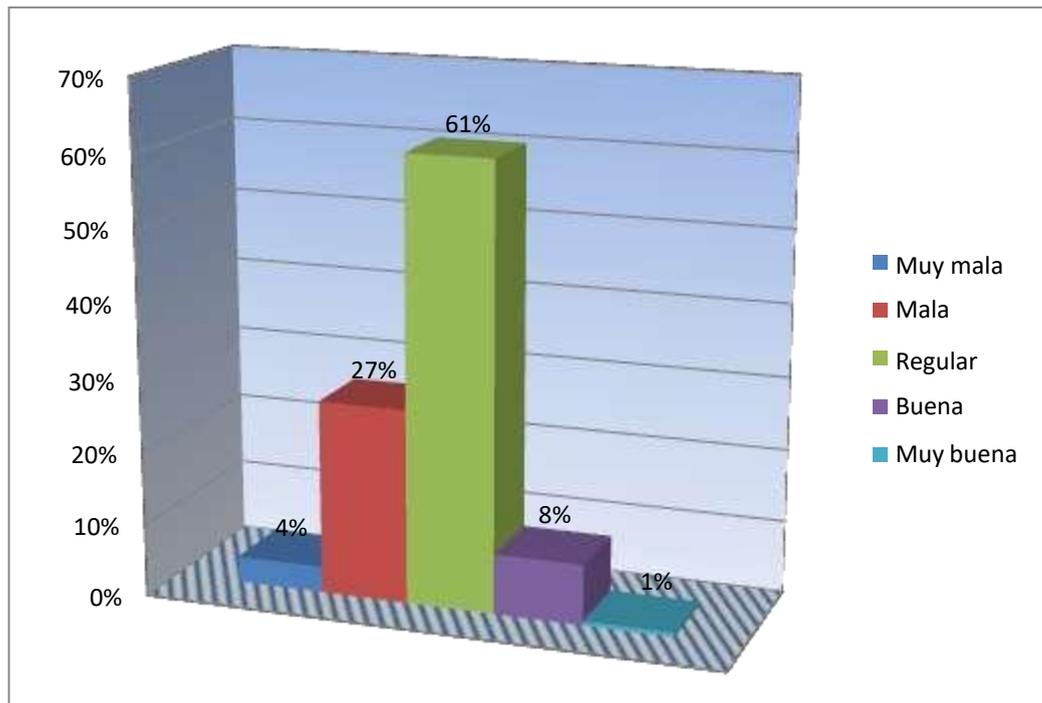
Interpretación

Del gráfico se obtiene que **un 55%** de los encuestados indican que algunas veces existe una clasificación, identificación y codificación adecuada de materiales y mercaderías, un 38 % señala que muy pocas veces, solo un 7% señala que la distribuidora cuenta con una clasificación adecuada de materiales y mercaderías.

Gráfico N° 31

Pregunta N°31:

Considera usted que la limpieza, higiene y la salubridad de su lugar de trabajo es:



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

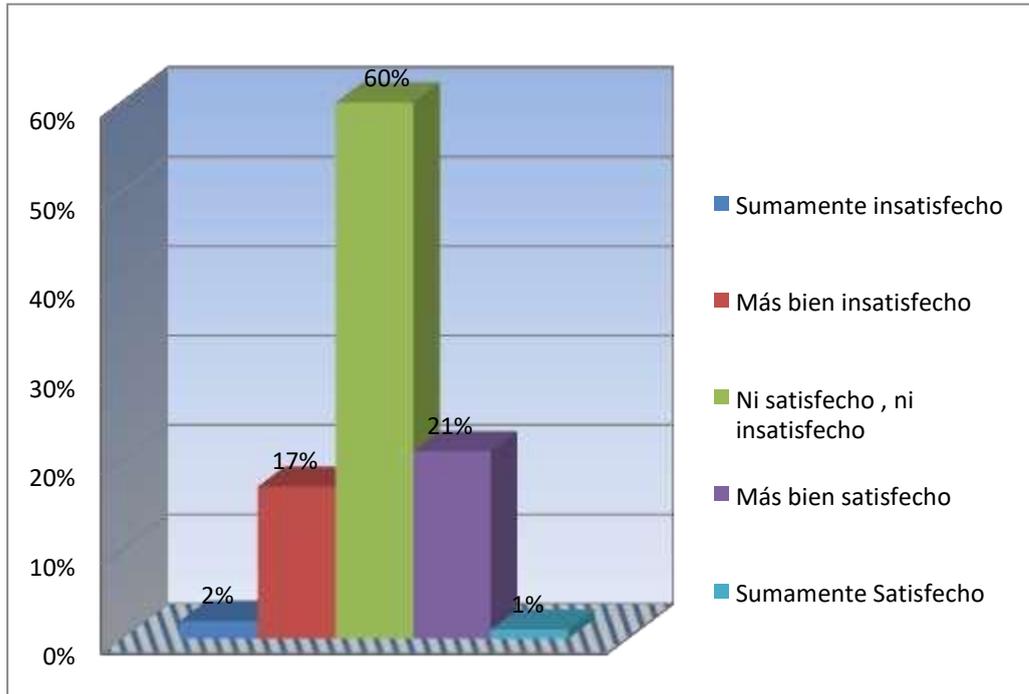
Interpretación

El **61%** de los encuestados indicó que la limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo es regular, un **27%** de los encuestados señaló que la limpieza, higiene y salubridad del almacén es mala y solo un **8 %** indicó que esta es buena.

Gráfico N° 32

Pregunta N°32:

¿Se encuentra usted satisfecho con los alicientes (incentivos) que le ofrece la empresa?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Las Autoras

Interpretación

Un **60%** de los encuestados manifestó mediante la encuesta que no se encuentra ni satisfecho, ni insatisfecho con los alicientes que le ofrece la empresa, un 21% se encuentra más bien insatisfecho y solo un 17% está bien satisfecho con los incentivos que ofrece la empresa.

- **Análisis de resultados – Entrevista**
- **Cuestionario de Entrevista (Ver Anexo 6)**

Entrevista N°1: Dirigida a José Luis Gainza Villa García – Gerente de Operaciones.

- **Nombres y Apellidos:** José Luis, Gainza Villa García
- **Cargo:** Gerente de operaciones
- **Tiempo de Servicio:** 25 años de servicio
- **Fecha de Nacimiento:** 30/12/1965
- **Edad :** 52 años
- **DNI:** 08250375

Conclusión:

La entrevista con el Sr. José Luis Gainza Villa García, gerente de operaciones quien tiene el cargo alrededor de 25 años en la empresa, nos dio a conocer como se encuentra actualmente la distribuidora.

Nos comentó que la empresa cuenta con alrededor de 45 años en el mercado, contando con una amplia gama de productos para distribución.

Las principales debilidades de la empresa es que a pesar de contar con procedimientos para la realización de las actividades de las diferentes áreas, estas no se cumplen y/o no están estandarizadas o normadas; lo cual genera desorden al realizar las diferentes actividades en el área; otra gran debilidad con la que cuenta la empresa es que cuenta con un sistema de gestión limitado, lo cual no ayuda a lograr excelencia operacional.

Como conclusión mediante la presente entrevista se pudo ultimar que si bien es cierta la empresa está en el mercado peruano durante varios años, su situación interna es preocupante ya que no se cuenta con un espacio estructurado y planificado para el resguardo, custodia, control y abastecimiento de mercancías.

Entrevista N°2: Dirigida A Ryam Erick Torres Vigo – Coordinador de almacén

- **Nombres y Apellidos:** Ryam Erick Torres Vigo
- **Cargo:** Coordinador de almacén
- **Tiempo de Servicio:** 6 años de servicio.
- **Fecha de Nacimiento:** 02/04/1974
- **Edad :** 43
- **DNI:** 08888127

Conclusión:

Como conclusión de la entrevista al Sr. Ryam Torres Vigo, quien trabaja en la empresa distribuidora como coordinador de almacén, nos transmitió que el éxito de la empresa ha sido debido a que distribuimos de manera exclusiva diversos productos al mercado nacional.

En cuanto a las deficiencias que el encuentra en el almacén es que actualmente la empresa cuenta con una infraestructura antigua, no cuenta con las medidas de seguridad idóneas, lo cual se ha visto reflejado en el aumento de incidencias y robos sistemáticos dentro del almacén ; cuenta con un almacenamiento tradicional o convencional .

Actualmente no se están utilizando los espacios de manera adecuada, están colocando mercadería en las naves sin clasificar los productos, lo cual puede ser perjudicial ya que no solo puede afectar el estado de la mercadería, sino que pueden generarse incidentes de gran envergadura.

Es importante mencionar que la alta gerencia conoce la mayoría de las deficiencias de la empresa, pero por temas de inversión no se han ejecutado planes de mejora; como conclusión el almacenamiento es uno de los puntos más importantes en la cadena logística, ya que aporta agilidad, eficiencia, reducción de tiempos de entrega y colabora en la precisión de los inventarios.

Entrevista N°3: Dirigida a María Emilia Torres Yupanqui – Jefa de despacho

- **Nombres y Apellidos:** María Emilia Torres Yupanqui.
- **Cargo:** Jefa de despacho - Despachos y Re-despachos.
- **Tiempo de Servicio:** 17 años de servicio.
- **Fecha de Nacimiento:** 29/ 06/1974
- **Edad :** 43
- **DNI:** 09939813

Conclusión:

De acuerdo a la entrevista realizada a la Sra. María Torres; cuyo objetivo principal fue conocer si la empresa distribuidora tiene identificadas sus principales fallas; ella nos manifestó que la empresa no ha estandarizado los procedimientos para que los operarios puedan realizar sus actividades, generalmente solo al inicio de la contratación se les capacita e indica cómo es que tienen que realizar sus funciones.

La empresa cuenta con alrededor de 300 operarios, los cuales son distribuidos en horarios rotativos, el espacio donde se almacenan las mercancías es amplio, pero actualmente no se está utilizando de manera correcta ya que hay despilfarros en inventarios, se cuenta con demasiado stock debido a las altas devoluciones y mercaderías retenidas.

Asimismo nos comentó que dentro del almacén, debe haber mejoras referentes a la señalización, no solo para evitar incidentes dentro del mismo, sino que también se puedan identificar con mayor facilidad las mercancías y evitar así mudas de transporte ya que no generan valor a los diferentes procesos dentro del almacén.

Para concluir, la entrevistada nos manifestó que por solicitud del seguro se han venido realizando mejoras referentes a la seguridad como detectores de humo, sistemas contra incendios, uso de botas y cascos para el ingreso al almacén, cabe mencionar que estos no se cumplen a cabalidad, lo cual es preocupante ya que siempre hay riesgos y exposiciones dentro de los almacenes.

Entrevista N°4: Dirigida a Henry Ricardo Muñoz Valenzuela Jefe de almacén

- **Nombres y Apellidos:** Henry Ricardo Muñoz Valenzuela
- **Cargo:** Jefe de almacén
- **Tiempo de Servicio:** 6 años de servicio
- **Fecha de Nacimiento:** 27/ 12/1982
- **Edad:** 35
- **DNI:** 41825899

Conclusión:

De acuerdo a la entrevista , Ricardo nos dio todos sus puntos de vista en referencia a la distribuidora , concluyendo que la empresa tiene por realizar diversas mejoras ya que no se cuenta con una identificación de todos los despilfarros en cuanto a procesos , las mercancías se encuentran apiladas , no se están realizando registros de incidentes dentro de los almacenes , hay errores en la codificación de los productos , las mercancías no se están almacenando adecuadamente por tipo de producto o línea de producto , las capacitaciones si bien es cierto son diarias utilizando el método de la observación , no hay una retroalimentación constante.

La empresa cuenta con métodos y procedimiento que no se están respetando y generalmente los operarios cumplen con sus funciones en base a su experiencia, se debe enfatizar en el trabajo en equipo ya que genera motivación de mejora por parte del personal.

Para finalizar, se han venido implementando medidas de seguridad dentro del almacén ya que se han estado contando con sistemas domésticos, pero aún hay falencias por corregir, adicionalmente es importante mencionar que se deben realizar mayores capacitaciones al personal operario en referencia al manejo de los equipos ya que en este año el entrevistado tuvo conocimiento de dos o tres incidentes en el almacén.

Entrevista N°5: Dirigida a Christian Arce Gonzales – Jefe del área de mantenimiento

- **Nombres y Apellidos:** Christian Alexander Arce Gonzales
- **Cargo:** Jefe del área de Mantenimiento.
- **Tiempo de Servicio:** 6 años de servicio.
- **Fecha de Nacimiento:** 14/08/1979
- **Edad:** 38
- **DNI:** 40316340

Conclusión:

Como conclusión de la entrevista brindada por Francisco Matos, asistente del área de mantenimiento podemos concluir que aún la empresa a pesar de su larga trayectoria en el sector de distribución cuenta con problemas internos en referencia a su infraestructura, este último año según nos comentó Francisco en la entrevista al presentarse inspecciones se han detectado diversas fallas en referencia a las instalaciones (hay mercadería apilada , hay anaqueles subsanados y se han encontrado espacios que necesitan mayor limpieza) .

En este último año se están realizando inventarios cíclicos debido a que el almacén se encuentra desordenado y en el último inventario anual se han detectado perdidas significantes.

En cuanto a una adecuada gestión de almacenes este debería ser organizado, debe contar con espacios ventilados eficientemente, así como con temperaturas idóneas para la conservación de las mercancías y debe contar con las señalizaciones adecuadas para evitar siniestros y/o posibles eventos dentro del almacén.

Para finalizar, el joven Francisco manifestó que la alta gerencia debería estandarizar los procesos y/o cambios de mejora, para que se puedan reflejar las mejoras día a día, toda mejora coadyuva no solo a incentivar al personal a realizar mejor sus actividades diarias, sino también a cumplir con los objetivos de la organización.

- **Contrastación de la hipótesis**
- **Contrastación de la hipótesis empresa distribuidora líder**
- **Hipótesis 1:**

La estandarización de procesos operativos influirá en la eficiencia de procedimientos operativos del almacén de distribuidoras.

a. Hipótesis nula (Ho)

La estandarización de procesos operativos **NO** influye en la eficiencia de procedimientos operativos del almacén de distribuidoras.

b. Hipótesis alternante (H1)

La estandarización de procesos operativos **SI** influye en la eficiencia de procedimientos operativos del almacén de distribuidoras.

c. Nivel de significación (α)

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de: $\alpha = 5\%$, cuyo valor paramétrico es $\chi^2_{t(k-1), (r-1)}$
 $gl. = 16.92$

d. Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$\chi^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i = 23.049$$

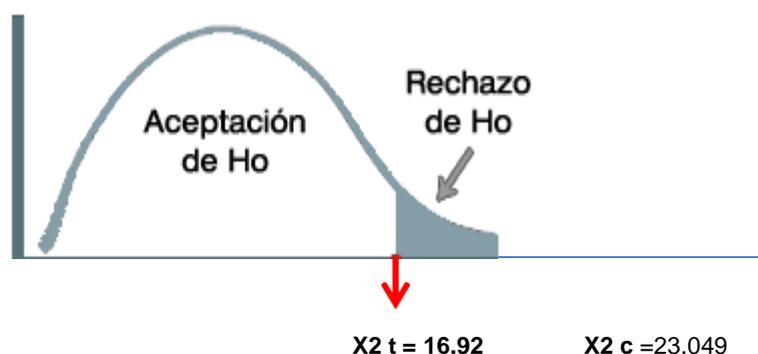
Dónde:

- **oi** = Valor observado, producto de las encuestas.
- **ei** = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

χ^2_c = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de Significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 01.

e. Toma de decisiones

Ilustración 1



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, concluyendo que “La estandarización de procesos operativos **SI** influye en la eficiencia de procedimientos operativos del almacén de distribuidoras.”, lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software SPSS versión 21, para lo cual se adjunta las evidencias , consistente en la tabla de contingencia N° 01 y el resultado de la prueba estadística Chi cuadrado.

Tabla de contingencia N°1

Tabla N°8

		Eficiencia de procedimientos P17-P18-P19-P20				Total
		Algunas	Casi	Muy pocas	Siem	
Estandarización de Procesos P1-P2-P3-P4	Buena	7	0	4	1	1
	Mala	3	1	12	0	4
	Muy mala	0	0	1	0	1
	Regular	8	7	17	0	1
To		1	8	34	1	1

Fuente: Elaboración propia.

Tabla Chi cuadrado

Tabla N° 9

	Value	Df	Asymp.Sig. (2-sided)
Pearson Chi-	23,049^a	9	.006
Likelihood Ratio	15.091	9	.088
N of Valid Cases	168		

a. 10 cells (62, 5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Fuente: Elaboración Propia

Coeficiencia de Contingencia

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{n + \chi^2}}$$
$$c = \sqrt{\quad}$$

$$C = 0.35$$

Interpretación:

Para poder medir la intensidad de la relación entre las dimensiones **estandarización de procesos operativos** y **eficiencia de procedimientos** del almacén en la distribuidora líder, hemos utilizado el **coeficiente de contingencia** el cual revela la fuerza de la relación de nuestras dimensiones. Según **Freud & Simón (1994)**, señala “que si el coeficiente es mayor a 0.30 indica una buena asociación entre las variables, por lo que podemos afirmar que al tener un coeficiente de **0.35** existe una fuerte relación entre las dimensiones de nuestras variables.” (Pág.371) ^{LXVI}

- **Contrastación de la hipótesis empresa distribuidora competidora directa**

- **Hipótesis 1:**

La estandarización de procesos operativos influirá la eficiencia de procedimientos operativos del almacén de distribuidoras.

a. Hipótesis nula (H₀)

La estandarización de procesos operativos **NO** influye en la eficiencia de procedimientos operativos del almacén de distribuidoras.

b. Hipótesis alternante (H₁)

La estandarización de procesos operativos **SI** influye en la eficiencia de procedimientos operativos del almacén de distribuidoras.

c. Nivel de significación (α)

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de: α= 5%, cuyo valor paramétrico es $\chi^2_{(k-1), (r-1)}$
gl.=**56gl**= 16.92

d. Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$\chi^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i = 160.537$$

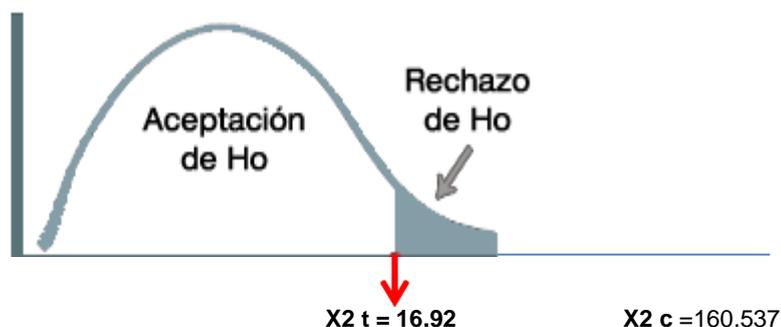
Dónde:

- **o_i** = Valor observado, producto de las encuestas.
- **e_i** = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

χ²_c = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de Significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 01.

e. Toma de decisiones

Ilustración 1



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante, concluyendo que “La estandarización de procesos operativos **SI** influye en la eficiencia de procedimientos operativos del almacén de distribuidoras.”, lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software SPSS versión 21, para lo cual se adjunta las evidencias , consistente en la tabla de contingencia N° 01 y el resultado de la prueba estadística Chi cuadrado.

Tabla de contingencia N°1

Tabla N°10

		Eficiencia de Procedimientos P17-P18-P19-P20			
		Buena	Mala	Regular	Total
Estandarización de Procesos P1-P2-P3-P4	Algunas veces	5	16	83	104
	Casi siempre	0	4	6	10
	Muy pocas veces	0	11	27	38
Total		5	31	116	152

Fuente: Elaboración propia.

Tabla Chi cuadrado

Tabla N° 11

	Value	Df	Asymp.Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	160.537^a	9	.000
Likelihood Ratio	20.603	9	.015
N of Valid Cases	152		

b. 11 cells (68,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is, 01.

Fuente: Elaboración Propia

Coeficiencia de Contingencia empresa distribuidora competidora directa

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{n + \chi^2}}$$

$$C = \sqrt{\frac{f}{n}}$$

$$C = 0.71$$

Interpretación:

Para poder medir la intensidad de la relación entre las dimensiones **estandarización de procesos operativos** y **eficiencia de procedimientos** del almacén en la distribuidora competidora, hemos utilizado el **coeficiente de contingencia** el cual revela la fuerza de la relación de nuestras dimensiones. **Según Freud & Simón (1994)**, señala “que si el coeficiente es mayor a 0.30 indica una buena asociación entre las variables, por lo que podemos afirmar que al tener un coeficiente de 0.71 existe una fuerte relación entre las dimensiones de nuestras variables.” (pág.371) ^{LXVI}

- **Contrastación de la hipótesis empresa distribuidora líder**
- **Hipótesis 2:**

La valorización del recurso humano influirá en el clima laboral del almacén de distribuidoras

a. Hipótesis nula (H₀)

La valorización del recurso humano **NO** influye en el clima laboral del almacén de distribuidoras.

b. Hipótesis alternante (H₁)

La valorización del recurso humano **SI** influye en el clima laboral del almacén de distribuidoras.

c. Nivel de significación (α)

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de: α= 5%, cuyo valor paramétrico es **X²_t** (k-1), (r-1) gl.=**X²₆** gl= 12.59

d. Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:

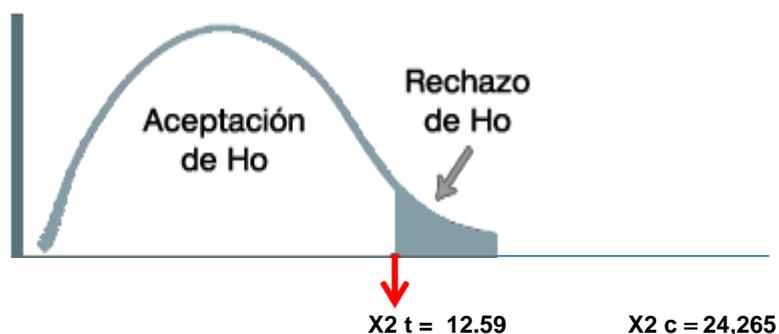
$$X^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i = 24,265$$

Dónde:

- **o_i** = Valor observado, producto de las encuestas.
- **e_i** = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.
- **X²_c** = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de Significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 02.

e. Toma de decisiones

Ilustración 2



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante, concluyendo que “La valorización del recurso humano **SI** influye en el clima laboral del almacén de distribuidoras”, lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software SPSS versión 21, para lo cual se adjunta las evidencias, consistente en la tabla de contingencia N° 02 y el resultado de la prueba estadística Chi cuadrado.

Tabla de contingencia N°2

Tabla N° 12

		Clima Laboral P21-P22-P23-P24				
			Mala	Muy buena R	Regular	
valorización del Recurso Humano P5-P6-P7-P8	muchas veces	14	4	0	62	80
	siempre	38	0	1	42	81
	pocas veces	0	0	0	7	7
Total		52	4	1	111	168

Fuente: Elaboración Propia

Tabla Chi cuadrado

Tabla N° 13

	Value	Df	Asymp.Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,265^a	6	.000
Likelihood Ratio	28.261	6	.000
N of Valid Cases	168		

a. 8 cells (66, 7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

Fuente: Elaboración Propia

Coeficiencia de Contingencia empresa líder objeto de estudio

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{n + \chi^2}}$$

$$C = \sqrt{\frac{f}{n}}$$

$$C = 0.35$$

Interpretación:

Para poder medir la intensidad de la relación entre las dimensiones **valorización del recurso humano** y **clima laboral** del almacén en la distribuidora competidora, hemos utilizado el **coeficiente de contingencia** el cual revela la fuerza de la relación de nuestras dimensiones. Según **Freud & Simón (1994)**, señala “que si el coeficiente es mayor a 0.30 indica una buena asociación entre las variables, por lo que podemos afirmar que al tener un coeficiente de 0.35 existe una fuerte relación entre las dimensiones de nuestras variables.” (pág. 371) **LXVI**

- **Contrastación de la hipótesis empresa distribuidora competidora directa**

- **Hipótesis 2:**

La valorización del recurso humano influirá el clima laboral del almacén de distribuidoras.

a. Hipótesis nula (Ho)

La valorización del recurso humano **NO** influye en el clima laboral del almacén de distribuidoras.

b. Hipótesis alternante (H1)

La valorización del recurso humano **SI** influye el clima laboral del almacén de distribuidoras.

c. Nivel de significación (α)

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de: $\alpha = 5\%$, cuyo valor paramétrico es $\chi^2_{t(k-1), (r-1) gl.} = \chi^2_{56 gl.} = 16.92$

d. Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:

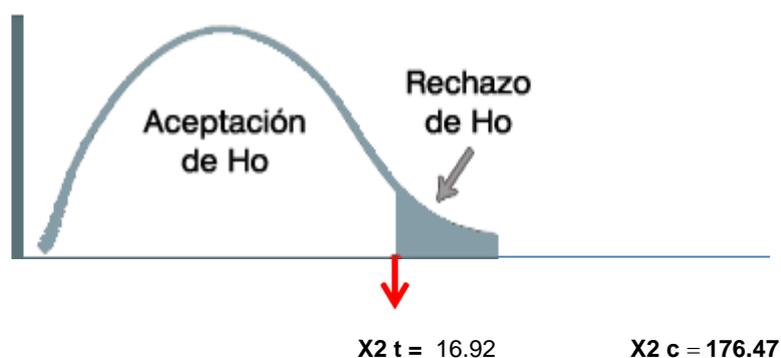
$$\chi^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i = 176.468$$

Dónde:

- **o_i** = Valor observado, producto de las encuestas.
- **e_i** = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.
- **χ^2_c** = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de Significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 02.

e. Toma de decisiones

Ilustración 2



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, concluyendo que “La valorización del recurso humano **SI** influye en el clima laboral del almacén de distribuidoras”, lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software SPSS versión 21, para lo cual se adjunta las evidencias, consistente en la tabla de contingencia N° 02 y el resultado de la prueba estadística Chi cuadrado.

Tabla de contingencia N°2

Tabla N° 14

		Clima laboral P21-P22-P23-P24			Total
		Buena	Mala	Regular	
Valorización del recurso interno P5-P6-P7-P8	Algunas veces	10	4	57	71
	Casi siempre	35	0	41	76
	Muy pocas veces	0	0	5	5
Total		45	4	103	152

Fuente: Elaboración Propia

Tabla Chi cuadrado

Tabla N° 15

	Value	Df	Asymp.Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	176.468^a	9	.000
Likelihood Ratio	38.735	9	.000
N of Valid Cases	152		

a. 12 cells (75%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Fuente: Elaboración Propia

Coeficiencia de Contingencia empresa distribuidora competidora directa

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{n + \chi^2}}$$
$$= \sqrt{\frac{\quad}{\quad}}$$

$$C = 0.73$$

Interpretación:

Para poder medir la intensidad de la relación entre las **dimensiones valorización del recurso humano** y **clima laboral** del almacén en la distribuidora competidora, hemos utilizado el **coeficiente de contingencia** el cual revela la fuerza de la relación de nuestras dimensiones. Según **Freud & Simón (1994)**, señala “que si el coeficiente es mayor a 0.30 indica una buena asociación entre las variables, por lo que podemos afirmar que al tener un coeficiente de 0.73 existe una fuerte relación entre las dimensiones de nuestras variables” (pág.371) ^{LXVI}

- **Contrastación de la hipótesis empresa distribuidora líder**

- **Hipótesis 3:**

La eliminación de desperdicios influirá en el control visual de los recursos del almacén de distribuidoras.

a. Hipótesis nula (H₀)

La eliminación de desperdicios **NO** influye en el control visual de los recursos del almacén de distribuidoras.

b. Hipótesis alternante (H₁)

La eliminación de desperdicios **SI** influye en el control visual de los recursos del almacén de distribuidoras.

c. Nivel de significación (α)

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de: α= 5%, cuyo valor paramétrico es $\chi^2_{(k-1), (r-1) gl.} = 12.59$

d. Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:

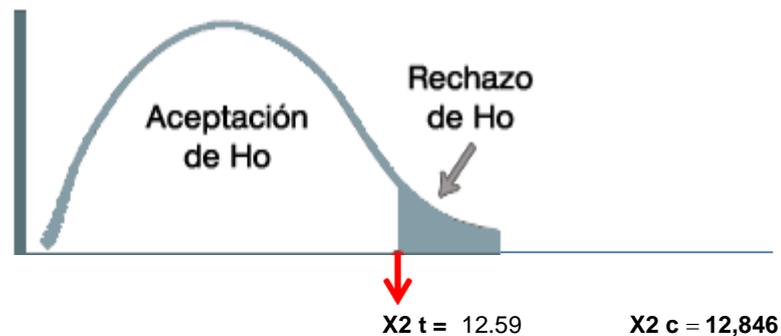
$$\chi^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i = 12,846$$

Dónde:

- **o_i** = Valor observado, producto de las encuestas.
- **e_i** = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.
- **χ²_c** = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de Significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 03.

e. Toma de decisiones

Ilustración 3



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Según **Hernández Sampieri & Fernández & Baptista (2010)**, señala que: si el nivel de significancia **es mayor a 0.05**, se acepta la hipótesis de investigación y se acepta la hipótesis nula, es decir **no existe relación entre las variables**.

En caso que el nivel de significancia sea **menor a 0.05**, no se acepta la hipótesis de investigación, aceptando la hipótesis alternante, **existiendo relación entre las variables**.

De acuerdo a esta teoría podemos indicar que **si existe relación entre eliminación de desperdicios y mejorar el control visual de los recursos**, ya que desde el punto de vista de los autores, si el resultado de la tabla de Chi cuadrado de Pearson está cerca al límite (0.046), sigue existiendo relación puesto que el nivel de significancia tiene que **ser menor a 0.05**.

De lo expuesto, con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante, concluyendo que “La eliminación de desperdicios **SI influye** en el control visual de los recursos del almacén de distribuidoras”; lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software SPSS versión 21, para lo cual se adjunta las evidencias, consistente en la tabla de contingencia N° 03 y el resultado de la prueba estadística Chi cuadrado.

Tabla de contingencia N°3

Tabla N° 16

		Mejora de control visual de recursos P25 - P26 - P27 -				
		Algun	Casi siem	Muy	Siem	Total
Eliminación de desperdicios P9- P10- P11- P12	Definitivamente	0	1	0	0	1
	Indeciso	83	23	4	0	110
	Probablemente	35	13	7	2	5
To		1	37	11	2	168

Fuente: Elaboración Propia

Tabla Chi cuadrado

Tabla N° 17

	Value	Df	Asymp.Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,846^a	6	.046
Likelihood Ratio	12.452	6	.053
N of Valid Cases	168		

a. 7 cells (58, 3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is, 01.

Fuente: Elaboración Propia

Coeficiencia de Contingencia empresa líder objeto de estudio

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{n + \chi^2}}$$

$$\sqrt{c} = \underline{\hspace{2cm}}$$

$$C = 0.27$$

Para poder medir la intensidad de la relación entre las dimensiones La **eliminación de desperdicios** y **control visual** del almacén en la distribuidora competidora, hemos utilizado el **coeficiente de contingencia** el cual revela la fuerza de la relación de nuestras dimensiones. Según **Freud & Simón (1994)**, señala “que si el coeficiente es mayor a 0.30 indica una buena asociación entre las variables, por lo que podemos afirmar que al tener un coeficiente de 0.27 existe una mediana relación entre las dimensiones de nuestras variables.” (pág.371) ^{LXVI}

- **Contrastación de la hipótesis empresa distribuidora Competidora**
 - **Hipótesis 3:**

La eliminación de desperdicios influirá en el control visual de los recursos del almacén de distribuidoras.

a. Hipótesis nula (Ho)

La eliminación de desperdicios **NO** influye en el control visual de los recursos del almacén de distribuidoras.

b. Hipótesis alternante (H1)

La eliminación de desperdicios **SI** influye en el control visual de los recursos del almacén de distribuidoras.

c. Nivel de significación (α)

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de: $\alpha = 5\%$, cuyo valor paramétrico es $X^2_t (k-1), (r-1) gl. = X^2_{56gl} = 21.03$

d. Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$X^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i = 178,267$$

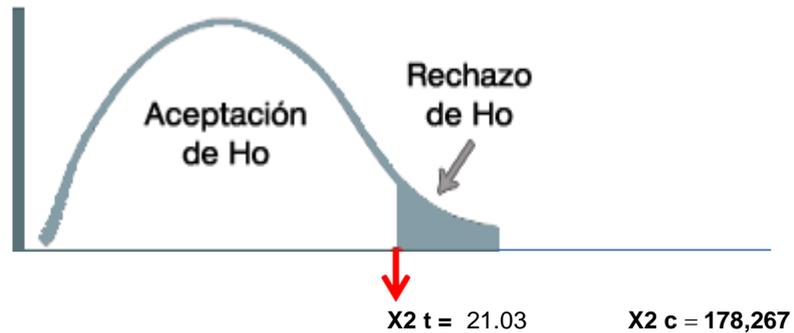
Dónde:

- **o_i** = Valor observado, producto de las encuestas.
- **e_i** = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.
- **X^2_c** = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y

se debe comparar con los valores asociados al nivel de Significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 03.

e. Toma de decisiones

Ilustración 3



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, concluyendo que “La eliminación de desperdicios **SI** influye en el control visual de los recursos del almacén de distribuidoras”; lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software SPSS versión 21, para lo cual se adjunta las evidencias, consistente en la tabla de contingencia N° 03 y el resultado de la prueba estadística Chi cuadrado.

Tabla de contingencia N°3

Tabla N° 18

		Mejora del Control Visual P25-P26-P27-P28				Total
		Buena	Mala	Muy buena	Regular	
Eliminación de Desperdicios P9- P10- P11- P12	Algunas veces	18	6	0	81	105
	Casi siempre	11	1	2	17	31
	Muy pocas veces	0	4	0	12	16
Total		29	11	2	110	152

Fuente: Elaboración Propia

Tabla Chi cuadrado

Tabla N° 19

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	178,267^a	12	.000
Likelihood Ratio	35.456	12	.000
N of Valid Cases	152		

a. 14 cells (70.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .01.

Coeficiencia de Contingencia empresa distribuidora Competidora

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{n + \chi^2}}$$

$$c = \sqrt{\frac{\chi^2}{n + \chi^2}}$$

$$C = 0.73$$

Para poder medir la intensidad de la relación entre las dimensiones **eliminación de desperdicios** y **control visual** del almacén en la distribuidora competidora, hemos utilizado el **coeficiente de contingencia** el cual revela la fuerza de la relación de nuestras dimensiones. Según **Freud & Simón (1994)**, señala “que si el coeficiente es mayor a 0.30 indica una buena asociación entre las variables, por lo que podemos afirmar que al tener un coeficiente de 0.73 existe una fuerte relación entre las dimensiones de nuestras variables.” (pág. 371) ^{LXVI}

- **Contrastación de la hipótesis empresa distribuidora líder**

- **Hipótesis 4:**

La seguridad laboral influirá en la productividad del trabajador del almacén de distribuidoras.

a. Hipótesis nula (H₀)

La seguridad laboral **NO** influye en la productividad del trabajador del almacén de distribuidoras.

b. Hipótesis alternante (H₁)

La seguridad laboral **SI** influye en la productividad del trabajador del almacén de distribuidoras.

c. Nivel de significación (α)

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de:

α= 5%, cuyo valor paramétrico es $\chi^2_{(k-1), (r-1) gl.} = 9.49$

d. Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:

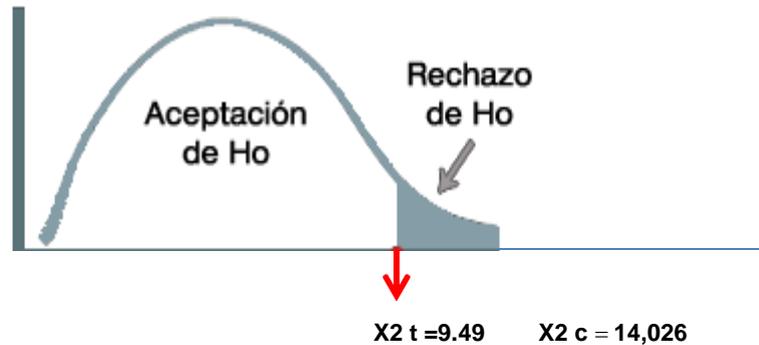
$$\chi^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i = 14,026$$

Dónde:

- **o_i** = Valor observado, producto de las encuestas.
- **e_i** = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.
- **χ²_c** = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de Significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 04.

e. Toma de decisiones

Ilustración 4



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis Nula y se acepta la hipótesis alternante, concluyendo que “La seguridad laboral **SI** influye en la productividad del trabajador del almacén de distribuidoras”; lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software SPSS versión 21, para lo cual se adjunta las evidencias, consistente en la tabla de contingencia N° 4 y el resultado de la prueba estadística Chi cuadrado.

Tabla de contingencia N°4

Tabla N°20

		Productividad del trabajador P29-P30-			
		Algunas Veces	Casi siemp	Muy pocas	To
Seguridad P13-P14-P15-P16	Buena	2	21	0	43
	Mala	9	0	1	10
	Regular	7	34	2	11
To		1	55	3	16

Fuente: Elaboración propia.

Tabla Chi cuadrado

Tabla N°21

	Value	df	Asymp.Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,026^a	4	.007
Likelihood Ratio	15.662	4	.004
N of Valid Cases	168		

a. 4 cells (44, 4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is, 18.

Fuente: Elaboración Propia

Coeficiencia de Contingencia empresa líder objeto de estudio

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{n + \chi^2}}$$

$$c = \sqrt{\frac{\chi^2}{n + \chi^2}}$$

$$C = 0.28$$

Para poder medir la intensidad de la relación entre las dimensiones **seguridad laboral** y **productividad del trabajador** del almacén en la distribuidora competidora, hemos utilizado el **coeficiente de contingencia** el cual revela la fuerza de la relación de nuestras dimensiones. Según **Freud & Simón (1994)**, señala “que si el coeficiente es mayor a 0.30 indica una buena asociación entre las variables, por lo que podemos afirmar que al tener un coeficiente de 0.28 existe una media relación entre las dimensiones de nuestras variables.”(pág.371) ^{LXVI}

- **Contrastación de la hipótesis empresa distribuidora Competidora**

- **Hipótesis 4:**

La seguridad laboral influirá en la productividad del trabajador del almacén de distribuidoras.

a. Hipótesis nula (Ho)

La seguridad laboral **NO** influye en la productividad del trabajador del almacén de distribuidoras.

b. Hipótesis alternante (H1)

La seguridad laboral **SI** influye en la productividad del trabajador del almacén de distribuidoras.

c. Nivel de significación (α)

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de:

$\alpha = 5\%$, cuyo valor paramétrico es $X^2_t (k-1), (r-1) gl. = X^2_{6gl} = 16.92$

d. Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:

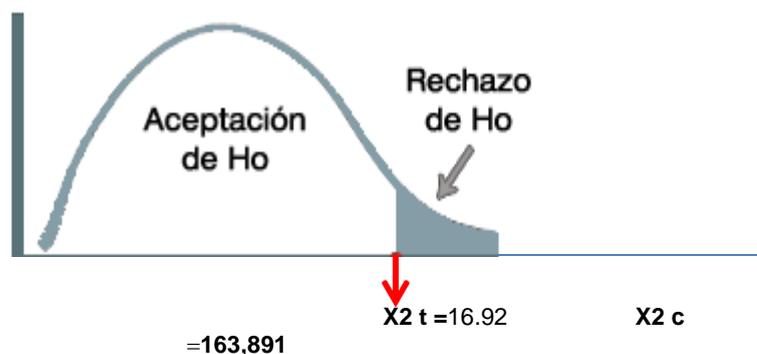
$$X^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i = 163,891$$

Dónde:

- **o_i** = Valor observado, producto de las encuestas.
- **e_i** = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.
- **X^2_c** = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de Significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 04.

e. Toma de decisiones

Ilustración 4



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis Nula y se acepta la hipótesis alternativa, concluyendo que “La seguridad laboral **SI** influye en la productividad del trabajador del almacén de distribuidoras”; lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software SPSS versión 21, para lo cual se adjunta las evidencias, consistente en la tabla de contingencia N° 4 y el resultado de la prueba estadística Chi cuadrado.

Tabla de contingencia N°4

Tabla N°22

		Productividad del trabajador P29-P30-P31-P32			Total
		Buena	Mala	Regular	
Seguridad Laboral P13-P14-P15-P16	Buena	17	0	20	37
	Mala	0	1	8	9
	Regular	34	2	70	106
Total		51	3	98	152

Fuente: Elaboración propia.

Tabla Chi cuadrado

Tabla N°23

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	163,891^a	9	.000
Likelihood Ratio	24.399	9	.004
N of Valid Cases	152		

a. 11 cells (68.8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .01.

Fuente: Elaboración Propia

Coeficiencia de Contingencia empresa distribuidora Competidora

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{n + \chi^2}}$$

$$c = \sqrt{\frac{\chi^2}{n + \chi^2}}$$

$$C = 0.72$$

Para poder medir la intensidad de la relación entre las dimensiones **seguridad laboral** y **productividad del trabajador** del almacén en la distribuidora competidora, hemos utilizado el **coeficiente de contingencia** el cual revela la fuerza de la relación de nuestras dimensiones. Según **Freud & Simón (1994)**, señala "que si el coeficiente es mayor a 0.30 indica una buena asociación entre las variables, por lo que podemos afirmar que al tener un coeficiente de 0.72 existe una fuerte relación entre las dimensiones de nuestras variables."(pág.371) **LXVI**

- **Codificación de datos cualitativos**

Según Sampieri (...) las preguntas abiertas se codifican una vez que se conocen todas las respuestas de los participantes a los cuales se aplicaron las preguntas de las entrevistas.

Mediante esta codificación de preguntas abiertas se obtuvo ciertas categorías, las cuales representan resultados finales. Dicho procedimiento consiste en encontrar y dar nombre a los patrones generales (respuestas similares) y listarlos en categorías según la frecuencia con que aparece cada respuesta a determinada pregunta.

➤ **Estandarización de Procesos (X1)**

Tabla N°24

Pregunta	P1. ¿Existen normas, métodos y procedimientos que ayuden a mejorar el trabajo y mantener los logros alcanzados?		
CODIGOS	CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si existe métodos, procedimiento pero no están estandarizados	3	42.86%
2	Si existe métodos, procedimiento pero no siguen estos porque trabajan en función al criterio y experiencia en sus	4	57.14%
Totales		7	100.00%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Las Autoras

Interpretación

Del total de los entrevistados un **57.14 %** manifiestan que si existe métodos, procedimientos pero estos no se cumplen a cabalidad en vista a que los operarios trabajan en base a su criterio y experiencia de las tareas que realizan en el almacén. Un 42.86% indican que si existen métodos procedimientos pero no están estandarizados.

➤ **Valorización del Recurso Humano (X2)**

Tabla N°25

Pregunta	P2.¿Considera usted que el trabajo en equipo u organización por procesos sería una ventaja (V) o desventaja (D)? ¿Porque?		
CODIGOS	CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	El interés del equipo se centra en los procesos y en la obtención de resultados (V)	4	57.14%
2	La responsabilidad es ambigua queda diluida en el grupo (D)	1	14.29%
3	fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización (V)	1	14.29%
4	Existe un mayor conocimientos e información, nuevas formas de abordar problemas (V)	1	14.29%
Totales		7	100.00%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Las Autoras

Interpretación

Del total de los entrevistados el **85.72%** manifiestan que el trabajo en equipo u organización por procesos sería una ventaja para el almacén.

Una ventaja resaltante el 57.14 % indica que trabajar en organización por procesos genera que el interés del equipo se centra en los procesos y en la obtención de buenos resultados. Un 14.29% indica que el trabajo en equipo fortalece el espíritu colectivista, compromiso con la organización y existe mayor conocimiento e información.

Tabla N°26

Pregunta	P3. ¿Cuántas personas trabajan en el almacén y que capacitación tienen?		
CODIGOS	CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Capacitaciones en salud y seguridad en el trabajo	3	42.86%
2	Capacitaciones de buenas prácticas dentro del almacén		57.14%
Totales		7	100.00%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Las Autoras

Interpretación

El total de los entrevistados manifestaron que en el almacén trabajan 300 personas. Con respecto a las capacitaciones que tienen el 57.14% de los entrevistados indican que las capacitaciones son de buenas prácticas dentro del almacén y un 42.86% manifiestan que las capacitaciones son de salud y seguridad en el trabajo.

➤ **Eliminación de Desperdicios (X3)**

Tabla N°27

Pregunta	P4. ¿Para usted que tipos de despilfarros o desperdicios (procesos, inventarios, movimientos, transporte) ocasionan mayores pérdidas en el almacén?		
CODIGOS	CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Despilfarros o desperdicios en procesos (trabajos extras de manera innecesarias)	2	28.57%
2	Despilfarros o desperdicios en inventarios (Existe demasiado stock, ineficiencia de sistema)	3	42.86%
3	Despilfarros o desperdicios en movimientos innecesarios (persona que suben y bajan por documentos y por alimentos dentro del horario de	1	14.29%
4	Despilfarros o desperdicios en transporte (recorrido ineficiente ocasionando gastos de combustible, mano de obra, aumento plazos de entrega de productos).	1	14.29%
Totales		7	100.00%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Las Autoras

Interpretación

De los entrevistados el **42.86%** manifiestas que existen despilfarros o desperdicios en inventarios, esto es debido a que hay demasiado stock acumulado en vista a que los productos no circulan con rapidez por demoras en la entrega. Un 28.57% indican que existen despilfarros o desperdicios en procesos trabajos extras de manera innecesaria. Un porcentaje de 14.29% en movimientos innecesarios por parte del personal y de igual porcentaje para despilfarros o desperdicios en transporte debido a recorrido ineficiente ocasionando pérdidas innecesarias como gastos de combustibles, mano de obra y demoras en entrega de los productos.

➤ Seguridad Laboral (X4)

Tabla N° 28

Pregunta	P5. ¿Qué medidas de seguridad implementan en el almacén?		
CODIGOS	CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Cámaras de vigilancia	4	28.57%
2	Agentes de seguridad	3	21.43%
3	Sistema de detección contra incendios	5	35.71%
4	Protectores para el almacenamiento	1	7.14%
5	Señalizaciones de evacuación	1	7.14%
Totales		14	100.00%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Las Autoras

Interpretación

De los entrevistados un **35.71 %** respondieron que las medidas de seguridad que se implementan en el almacén son de sistema de detección contra incendios, un **28.57 %** que se implementa cámaras de vigilancia, otro **21.43 %** indican que las medidas de seguridad que se implementa son los agentes de seguridad y por último en un menor porcentaje **7.14 %** manifiestan que se implementan medidas de seguridad en la señalización y los protectores para el almacenamiento.

Tabla N°29

Pregunta	P6. ¿Se han presentado accidentes en el almacén? Cuáles? ¿Por qué?		
CODIGOS	CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Incumplimiento del peatón	1	10.00%
2	Mal manejo de equipos dentro del almacén	5	50.00%
3	Inadecuado almacenamiento de mercadería	3	30.00%
4	Falta de señalización	1	10.00%
Totales		10	100.00%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Las Autoras

Interpretación

Un **50%** de los entrevistados manifestó que si se han presentado accidentes dentro del almacén y el principal causante es el mal manejo de los equipos dentro del almacén por parte de los operarios; seguido de un 30% que indico que los incidentes dentro del almacén se han producido por un inadecuado almacenamiento y un 20% señala que los accidentes ocurridos fueron tanto por la falta de señalización dentro del almacén y por el incumplimiento del peatón.

➤ **Eficiencia de Procedimientos (Y1)**

Tabla N°30

Pregunta	P12. ¿Con que frecuencia se supervisa, evalúan al personal en la realización de sus funciones		
CODIGOS	CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	Pruebas actitudinales Anuales	4	44%
2	Auditorías internas (trimestralmente)	3	33%
3	supervisión mediante la observación (diaria)	2	22%
Totales		9	100.

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Las Autoras

Interpretación

El **44%** de los entrevistados indicó que anualmente se realizan una prueba actitudinal para una mejor realización de sus funciones en el almacén. Seguido de un **33%** que indican que las auditorías lo realizan de manera trimestral y con un **22%** las supervisiones lo realizan mediante la observación diaria.

Tabla N°31

Pregunta	P14. ¿Considera usted que la participación del trabajador en la toma de decisiones coadyuva a que se sientan más comprometidos con las tareas que realicen?		
CODIGOS	CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	Fomenta motivación y autoestima	3	43%
2	Mejora la productividad y compromiso	4	57%
Totales		7	100%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Las Autoras

Interpretación

Los entrevistados señalaron en un **57%** que la participación del trabajador en la toma de decisiones coadyuva a que se sientan más comprometidos con las tareas que realizan, un 43% señaló adicionalmente que ayuda a fomentar motivación y aumento de autoestima y confianza.

Tabla N° 32

Pregunta	P11. ¿Con qué frecuencia se realizan los inventarios en el almacén?		
CODIGOS	CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Anuales (tercerizados)	5	71,43%
2	Cíclicos (personal)	2	28,57%
Totales		7	100%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Las Autoras

Interpretación

En referencia a la pregunta expuesta los entrevistados respondieron en un **71.43%** que los inventarios son anuales y son eran tercerizados; solo un 28.57% son cíclicos y los realiza el personal de operaciones en conjunto con el área de seguridad.

➤ Clima Laboral (Y2)

Tabla N°33

Pregun ta	P13. ¿Qué tipos de incentivos brinda la empresa al trabajador?		
CODIGOS	CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Incentivos monetarios	2	20%
2	Incentivos personales	4	40%
3	Eventos integradores	4	40%
Totales		10	100%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Las Autoras

Interpretación

Los entrevistados manifestaron en un **40%** los incentivos que brinda a la empresa principalmente son incentivos personales e incentivos integradores, solo un 20 % contestó que hay incentivos monetarios.

➤ **Mejora del Control Visual de los recursos (Y3)**

Tabla N°34

Pregunta	P10.La empresa sigue algún principio técnico (orden alfabético, numérico, simbólico, correlativo, significativos por bloques o mixto?)		
CODIGOS	CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Codificación en los racks	5	100,00%
Totales		5	100%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Las Autoras

Interpretación

El total de los entrevistados manifiesta que la empresa distribuidora tiene como principio técnico la codificación en los racks para poder identificar las mercancías.

Tabla N°35

Pregunta	P9. ¿Cómo clasifican la mercadería dentro del almacén?		
CODIGOS	CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Tipo de producto	3	50%
2	Tamaño	4	25,00%
4	Codificación	1	6,25%
5	Rotación del producto	3	18,75%
Totales		16	100%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Las Autoras

Interpretación

Un **50%** de los encuestados indicó que la clasificación de mercadería dentro del almacén es por línea de producto y un 18.75% es de acuerdo a la rotación del producto y un 25% de los entrevistados respondió que es por el tamaño de las mercancías.

Tabla N°36

Pregunta	P8. ¿Cuáles son las características que debe tener el centro de almacenamiento?		
CODIGOS	CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
1	Espacios adecuados con divisiones de productos	4	22,22%
2	Temperaturas adecuadas por tipo de producto	2	11,11%
3	Ordenado y limpio	3	16,67%
4	Señalización	3	16,67%
5	Sistema de soporte para agilizar las tareas	3	16,67%
6	Normas de buenas prácticas y seguridad	3	16,67%
Totales		18	100%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Las Autoras

Interpretación

Un 22% de los encuestados comento que una característica que debe tener el centro de almacenamiento son espacios adecuados con divisiones de productos, un 16.7% señalo que un almacén debe ser limpio y ordenado, debe contar con señalización, normas de buenas prácticas y seguridad y un buen sistema que sea soporte para la agilización de tareas.

➤ **Productividad del trabajador (Y4)**

Tabla N°37

Pregunta	P7. ¿Considera usted que su entorno de trabajo se muestra limpio y ordenado? ¿Por qué?		
CODIGOS	CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Desorden dentro del almacén.	5	22,73%
2	Demasiado desplazamiento de personal.	1	4,55%
3	Infraestructura antigua	2	9,09%
4	Falta de monitoreo	2	9,09%
5	Mal manejo de espacios dentro del almacén	4	18,18%
6	Inadecuada clasificación de los productos (temperatura)	3	13,64%
7	Falta de señalización dentro del almacén	2	9,09%
8	Falta de seguridad en el almacén (Robos /incidentes).	3	13,64%
Totales		22	100%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Las Autoras

Interpretación

Los entrevistados tienen diferentes respuestas en referencia a la pregunta expuesta un **22.73%** indico que el almacén se encuentra desordenado y con falta de mantenimiento, un 18.18% considera que su entorno de trabajo no se muestra limpio y ordenado debido a un mal manejo de espacios dentro del almacén, un 13.64% indico que hay una inadecuada clasificación de los productos y falta de seguridad; mientras un 9.09% considera que su entorno de trabajo no se encuentra en óptimas condiciones (ordenado) debido a una falta de monitoreo .

3.2 Discusión

- ❖ **Objetivo específico 1: Demostrar que la estandarización de procesos operativos influirá en la eficiencia de procedimientos operativos del almacén de distribuidoras**

Tabla N°38

Discusión: Objetivo Específico 1								
Dimensión: X1 , Y1	X1: Estandarización de procesos				Y1: Eficiencia de procedimientos			
Indicador / Dimensión:	Establecer normas	Establecer controles Visuales	Mantener y mejorar logros alcanzados	Monitorear	Responsabilidad de tareas	Compromiso con las actividades diarias	Mejora en las auditorías	Mayor control de inventarios
Encuesta :	P1: Un 60% no conoce los procedimientos o normas para realizar sus actividades diarias en el almacén.	P2: Un 74% manifiesta que no existen controles visuales que lo ayuden a mejorar su trabajo en el almacén.	P3: El 50% del personal encuestado indica que algunas veces existe entrenamiento para mantener los logros alcanzados y mejorar su trabajo, mientras que un 39% señala que muy pocas veces se realizan los entrenamientos necesarios para mantener los logros alcanzados y mejorar su trabajo, a diferencia de estos resultados solo un 8% manifestó lo contrario.	P4: El 42% de los encuestados señaló que muy pocas veces existe algún tipo de supervisión, monitoreo de sus tareas realizadas en el almacén; seguido del 41% indica que algunas veces existe supervisión y monitoreo	P17. El 42% de los encuestados indico que muy pocas veces la empresa le confía nuevos retos en su puesto de trabajo, un 21% indico que algunas veces se le delega nuevos retos dentro de su centro de laboral; mientras que un 17% de los encuestados señalo que nunca la empresa le delega o confía nuevos retos en sus actividades diarias	P18. De los encuestados un 49 % indico que no encuentra ni gran motivación ni poca motivación para el cumplimiento o compromiso de sus actividades, seguido de un 23% que indico que hay poca motivación por parte de la empresa y un 21% manifestó que hay una moderada motivación	P19. El 44% señalo que algunas veces se realizan auditorías internas, el 37% menciono que muy pocas veces se realizan auditorías; mientras que solo 12% de los encuestados indico que casi siempre se efectúan estas acciones de auditoria.	P20. Un 42% de los encuestados indico que muy pocas veces la empresa distribuidora cuenta con un adecuado manejo y control de inventarios, seguido de un 29% que señalo que nunca hay un manejo de inventarios idóneo y un 15% señalo que algunas veces la empresa cuenta con adecuado manejo y control de inventarios.

<p>Entrevistas</p>	<p>P1: Del total de los entrevistados un 57.14 % manifiestan que si existe métodos y procedimientos pero estos no se cumplen a cabalidad en vista a que los operarios realizan las tareas en el almacén en base a su criterio y experiencia. Un 42.86% indican que si existen métodos procedimientos pero no están estandarizados.</p>				<p>P12: El 44% indicó que anualmente se realizan una prueba actitudinal. Seguido de un 33% que las auditorias lo realizan de manera trimestral y con un 22% las supervisiones lo realizan mediante la observación diaria.</p> <p>P14: 57% de los entrevistados señalo que su participación en la toma de decisiones aumenta la motivación del trabajador y por ende se sientan más comprometidos con las tareas que se le asignan y realizan.</p>			<p>P11: El control o toma de inventarios según las entrevistas indican que el 73% se realizan anualmente y son tercerizadas, mientras que un 28.57% señalan que actualmente se están realizando inventarios cíclicos debido a robos sistemáticos en el almacén.</p>
---------------------------	---	--	--	--	--	--	--	---

X1: Estandarización de procesos

1.1 Establecer normas

- Discusión:

Según nuestro cuestionario se demuestra que un significativo 60% del total de encuestados no conoce las normas y procedimientos para realizar sus actividades; contrastándose también en la pregunta 1 de la entrevista que un 57.14% refiere que sí bien existen métodos y procedimientos, éstos no se cumplen a cabalidad debido a la falta de capacitación de los operarios; trayendo como consecuencia que éstos realicen sus tareas en base a su criterio y experiencia.

Es importante que la empresa estandarice sus procedimientos para obtener mejoras progresivas y la eficiente ejecución de sus actividades.

1.2 Establecer controles visuales

- Discusión:

De acuerdo a los resultados obtenidos al realizar nuestro cuestionario un significativo 74% de operarios manifiesta que probablemente no existen los controles visuales como carteles, avisos, advertencias y procedimientos que ayuden a mejorar su trabajo en el almacén, motivo por el cual se evidencia que la empresa requiere corregir estas deficiencias estandarizando sus procedimientos con el fin de lograr orden y eliminar las mudas, de modo que el operario pueda realizar sus funciones de manera eficiente, rápida y segura.

1.3 Mantener y mejorar logros alcanzados

- Discusión:

De acuerdo a los resultados obtenidos al realizar el cuestionario el 50% del personal encuestado muestra que algunas veces al año recibe entrenamiento para mantener y mejorar logros alcanzados, seguido del 39% que señala que muy pocas veces se realizan entrenamientos.

De los resultados obtenidos, se demuestra que al no realizarse entrenamientos constantes, el operario omite ejecutar adecuadamente los procedimientos establecidos por la empresa.

Con relación a la información obtenida en la pregunta 1 de la entrevista la cual muestra que el 57.14% de los entrevistados manifiesta que si bien existen métodos y procedimientos, éstos no se cumplen a cabalidad debido a que no los conocen, siendo evidente que la empresa debe enfatizar sus esfuerzos en la capacitación y supervisión del personal operario estableciendo normas y guías que permitan al personal contar con mayores conocimientos para la ejecución eficiente de sus actividades.

1.4 Monitorear

- Discusión:

Según los resultados de nuestro cuestionario el 42% de los encuestados muestran que muy pocas veces se realizan acciones de supervisión y monitoreo de las tareas realizadas en el almacén, omisión que resulta preocupante teniendo en cuenta que éstas son tareas básicas e importantes para optimizar la productividad.

Asimismo, con la información que se obtuvo en la entrevista se ratifica que el 44% indicó que solo una vez al año se realiza una prueba actitudinal para evaluar el conocimiento de los procedimientos en la realización empleados en la ejecución de sus tareas.

De los resultados se entiende que no hay control, ni normas establecidas para una supervisión eficiente de las tareas de lo cual se deduce la necesidad la ejecución de estas pruebas con mayor frecuencia.

Y1: Eficiencia de procedimientos

1.1 Responsabilidad de tareas

- Discusión:

Según el cuestionario un 63% considera que la empresa no les confía nuevos retos en sus puestos de trabajo reflejando falta de comunicación y confianza en el operario. Es importante mencionar que mediante los resultados de la entrevista un 57% indica que la participación del trabajador en la toma de decisiones y nuevos retos aumenta la motivación

para realizar sus tareas con responsabilidad y eficiencia.

1.2 Compromiso con las actividades diarias

- Discusión:

Según los resultados de nuestro cuestionario el 49% indica que algunas veces los operarios requieren algún tipo de motivación y/o recompensa para realizar con mayor compromiso sus actividades diarias en el almacén. De lo expuesto se puede concluir que el operario trabaja a base de incentivos, razón por la cual se debe enfatizar los esfuerzos en la cultura organizacional de la empresa para que el operario se identifique con la organización y trabaje con mayor compromiso, pues al contar con agrado y satisfacción.

En las organizaciones el principal capital, son las personas, si ellas no se sienten satisfechas con el ambiente que los acoge, es difícil que trabajen de forma productiva y eficiente.

1.3 Mejora en las auditorías

- Discusión:

Con relación a con qué frecuencia se realizan auditorías internas un 44% de los encuestados señaló solo algunas veces se aplican auditorías internas.

Esto demuestra que la distribuidora debe programar sus procesos de control con mayor frecuencia, puesto que mediante las auditorías se pueden evaluar las debilidades o deficiencias para corregirlas oportunamente y evitar impactos no deseados en la organización.

1.4 Mayor control de Inventarios

- Discusión:

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuestionario, el 71% de los encuestados manifiesta que la empresa no cuenta con un adecuado manejo y control de inventarios y así mismo en el resultado de las

entrevistas el 73% refiere que la toma de inventarios se realiza anualmente, mientras que un 28.57% manifestó que actualmente se están realizando inventarios cíclicos solo a líneas específicas de producto debido a robos sistemáticos en el almacén.

Se evidencia que los procesos de control no son los adecuados por lo que sugiere optar por la realización de acciones de control de inventarios, programadas con mayor frecuencia evitar pérdidas significativas.

CONCLUSION DE LA DISCUSIÓN 1

Luego de comparar, contrastar y discutir los resultados arrojados por las encuestas y entrevistas, se demuestra **que si existe una influencia y relación** entre nuestras dimensiones: *estandarización de procesos operativos* y *eficiencia de los procedimientos*, **esta conclusión es aceptada y avalada por el Dr. Yoshio Kondo**, Catedrático y especialista en temas de calidad de la Universidad de Kioto ; en donde señala “que la estandarización de procedimientos eleva la eficiencia, eliminando las actividades innecesarias, buscando secuencias lógicas para la realización de sus tareas con el fin de hacerlas más sencillas para asegurar el cumplimiento de los objetivos”. **Kondo (2016)** ^{LXVII}

Esta conclusión también se ratifica mediante la prueba paramétrica Chi Cuadrado de Pearson y el coeficiente de contingencia en la cual se acepta la hipótesis alternante **“La estandarización de procesos operativos influirá en la eficiencia de procedimientos operativos del almacén de distribuidoras”**

❖ **Objetivo específico 2: Demostrar si la valorización del recurso humano influirá en el clima laboral del almacén de distribuidoras.**

Tabla N° 39

Discusión: Objetivo Específico 2								
Indicadores : X2 , Y2	X2: Valorización del Recurso Humano				Y2: Clima Laboral			
Requisitos x Indicador:	Trabajo en equipo	Comunicación	Compromiso (responsabilidad laboral)	Capacitación del personal	Comunicación	Participación en la toma de decisiones	Percepción del trabajador	Trabajo en equipo
Encuesta	P5: Un 51% de los encuestados está de acuerdo con la afirmación de que el trabajo en equipo fortalece sus habilidades generando rapidez en sus actividades o tareas cotidianas, el 24% se encuentra totalmente de acuerdo, Se deduce que un 75% está conforme con la pregunta expuesta.	P6: El 52 % de los encuestados dice que algunas veces cuenta con la información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa, un 28% indica que muy pocas veces cuenta con la información, mientras que un 17% señala que casi siempre cuenta con la información actualizada sobre los sucesos de la empresa de acuerdo a su área de trabajo.	P7: el 57% de los encuestados requieren de incentivos o alicientes para efectuar sus actividades con compromiso y disciplina.	P8: El 48% de los encuestados indicaron que algunas veces se realizan las capacitaciones necesarias para mejorar los procesos en su área de trabajo, mientras que un 38 % respondió que muy pocas y solo un 10% indicó que si existen capacitaciones necesarias para mejorar.	P21: En resumen, del total de encuestados un 42% manifestó que no hay retroalimentación constante por parte del jefe directo en la distribuidora..	P22: El 50% de los encuestados considera que algunas veces sus opiniones son tomadas en cuenta cuando se lleva a cabo la toma de decisiones, el 29% indica que muy pocas veces, mientras que el 17% señala que casi siempre sus opiniones nunca son tomadas en cuenta cuando se lleva a cabo la toma de decisiones.	P23 : El 58% de los encuestados no está ni de acuerdo ni en desacuerdo en referencia a la pregunta, el 27% indica estar de acuerdo en que existe un buen ambiente de trabajo, mientras que solo 10% señala que está en desacuerdo.	P24 : Un 48% de los encuestados indica que esta dubitativo con la pregunta en referencia al compromiso del equipo de trabajo y orientación en sus tareas, el 32% señala que está de acuerdo y solo un 17% indica que está en desacuerdo..
Entrevistas							P13 : Los entrevistaron manifestaron que existen incentivos por parte de la empresa , un 40% comento que estos i incentivos son mediante eventos integradores , un 20% i incentivos personales y un 20% i incentivos monetarios.	

X2: Valorización del recurso

2.1 Trabajo en equipo

- Discusión:

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuestionario un 51% de los encuestados está de acuerdo con la afirmación de que el trabajo en equipo fortalece las habilidades del trabajador y genera rapidez en las actividades diarias, seguido de un 24 % que se encuentra totalmente de acuerdo, concluyéndose que el 75% está conforme con la pregunta expuesta.

El capital humano es uno de los recursos más importantes de una empresa, trabajar en equipo es una herramienta que influye positivamente en el trabajador, ya que permite interrelacionarse y generar compañerismo; es por ello que la empresa debe incidir en la valoración del recurso humano.

2.2 Comunicación

- Discusión:

La comunicación forma parte de crear valor al recurso humano y de acuerdo a los resultados existe una gran preocupación debido a que el 52% de los encuestados señala que solo algunas veces existe comunicación en referencia a los acontecimientos que se producen en la empresa; seguido de un 28% que señala que muy pocas veces cuenta con la información actualizada con relación a su área de trabajo.

Es sumamente importante y fundamental que todo el personal tenga una comunicación horizontal, de modo que pueda conocer las actualizaciones de los procesos o procedimientos de su área de trabajo, ya que solo así el empleador puede hacer frente a diversas situaciones que se puedan presentar.

2.3 Compromiso (responsabilidad laboral)

- Discusión:

La responsabilidad laboral forma parte del compromiso que el trabajador asume con la empresa, pero algunos requieren de motivación e incentivos para efectuar sus tareas con compromiso y disciplina, lo cual refleja en los resultados de nuestra encuesta dónde un 39 % de los encuestados respondieron que casi siempre requieren de incentivos para efectuar sus tareas con compromiso y disciplina.

El estado anímico, físico y mental de cada trabajador será positivo si valoramos la persona, es por ello que mediante una cultura organizacional adecuada se mejorará la perspectiva del trabajador quien realizará mejor sus tareas no sólo pensando en incentivos sino por compromiso.

2.4 Capacitación del personal

- Discusión:

Según los resultados de nuestro cuestionario el 38% de los encuestados indicó que muy pocas veces reciben capacitación para mejorar los procesos en el área, seguida de un 48% que indica que solo algunas veces la reciben.

De acuerdo a estos resultados se concluye que la empresa no está enfatizando sus esfuerzos en capacitar al personal lo cual influye que éste no revise sus procesos y no mejore sus procedimientos; evidenciándose que la capacitación es un factor importante de creación de valor.

Y2: Clima Laboral

2.1 Comunicación

- Discusión

Según los resultados de nuestro cuestionario un 38% de los encuestados señala que muy pocas veces hay retroalimentación constante por parte de su jefe directo para la realización de sus actividades, seguido del 32% que muestra que algunas veces hay retroalimentación constante por parte del jefe directo, siendo este un porcentaje significativo que se debe considerar para que exista una buena gestión organizacional.

Para subsanar esta deficiencia, se requiere que interactúen la cultura organizacional, el clima laboral y la comunicación, para generar dinámicas apropiadas que apoyen al logro de los objetivos.

2.2 Participación en la toma de decisiones

- Discusión

Según los resultados de nuestro cuestionario el 50% de los encuestados consideró que algunas veces sus opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones. El 29% indica que muy pocas veces sus opiniones son tomadas en cuenta.

El involucrar y comprometer al empleado es la clave del éxito para las empresas, siempre se debe escuchar al personal ya que éste realiza el trabajo diario y sus opiniones son valiosas, lo cual genera a su vez mayor compromiso, mayor involucramiento y deseo de cooperación.

2.3 Percepción del trabajador

- Discusión

De acuerdo al resultado de las encuestas, un 58% señaló estar indeciso con respecto a considerar que existe un buen ambiente de trabajo en su centro laboral, seguido del 27% que manifiestan que sí existe un buen ambiente laboral.

Es de vital importancia que la empresa mejore su clima laboral ya que un buen ambiente de trabajo hace que el individuo se comprometa con la organización y sea más eficiente en la realización de sus actividades.

También podemos mencionar que de acuerdo a los resultados de las entrevistas, comentó que los incentivos que les ofrece la empresa son eventos integradores en un 40%, un 20% mediante incentivos personales y un 20% con incentivos monetarios.

2.4 Trabajo en equipo

- **Discusión**

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuestionario un 48 % de los encuestados se encuentra dubitativo en referencia a si existe un gran compromiso (lealtad) de todos y cada uno de los integrantes del equipo de trabajo; así como una fuerte orientación a sus tareas comunes.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se aprecia que el trabajo en equipo es factor primordial que se debe tomar en cuenta para el cumplimiento cabal de los objetivos del almacén.

CONCLUSION DE LA DISCUSIÓN 2

Luego de comparar, contrastar y discutir los resultados arrojados por las encuestas y entrevistas, se demuestra **que si existe una influencia y relación** entre nuestras dimensiones: *valorización del recurso humano y clima laboral* , **esta conclusión es avalada por María Eugenia Calzadilla (2010), en su artículo “Aprendizaje Colaborativo y Tecnologías de información y Comunicación”** ; en el que muestra que el factor humano es el elemento clave en cualquier proceso de cambio , para el aumento de la productividad y competitividad en las organizaciones.(p1-p11) ^{LXVIII}

Esta conclusión también se confirma mediante la prueba paramétrica Chi Cuadrado de Pearson y el coeficiente de contingencia en la cual se acepta la hipótesis alternante **“La valorización del recurso humano influirá en el clima laboral del almacén de distribuidoras”**

Objetivo específico 3: Demostrar si la eliminación de desperdicios influirá en control visual de los recursos del almacén de distribuidoras.

Tabla N° 40

Discusión:								
Indicadores : X3 , Y3	X3: Eliminación				Y3: Mejora del control visual de los recursos			
Requisitos x Indicad	Muda de proces	Muda de inventarios	Muda de movimientos	Muda de transporte	Tiempos productivos	Simplificación de tareas	Mejora de espacio	Aprovisionamiento
Encuesta :	P9: Siendo el 42% de los encuestados un porcentaje significativo, que señala que no se tienen detectados los despilfarros y desperdicios en el almacén.	P10: Se concluye del gráfico que un 48% de los encuestados señalan que no hay un control frecuente de inventarios en el almacén.	P11: Un 38% manifiesta que probablemente la empresa no cuente con las herramientas necesarias para evitar despilfarros o desperdicios. Un 28% indica que se muestra indeciso con respecto a la pregunta y un 18% indica que probablemente si se cuente con las herramientas necesarias	P12: Del gráfico se puede concluir que el 45% de los encuestados, manifiestan que los movimientos de transporte que se realizan el almacén para la distribución de sus productos son ineficientes.	P25: Un 37% de los encuestados indica que la clasificación de las mercancías dentro del almacén definitivamente si le facilita al trabajador encontrar los productos que necesitan.	P26: El 42% del personal que labora en el almacén expreso mediante la encuesta que nunca están definidos, ni existen procesos definidos para las actividades que realizan a diario, el 34 % expreso que muy pocas veces existen procesos definidos y el 21% del total indico que algunas veces los procesos están definidos.	P27: El 46% indica que algunas veces dentro del almacén se aprovechan los espacios para realizar mejoras operativas; un 37% señala que muy pocas veces aprovechan los espacios.	P28: El 42% señala que muy pocas veces hay una respuesta inmediata a los pedidos, un 44% señala que algunas veces la respuesta de los pedidos para el abastecimiento de las mercancías es inmediata.
Entrevista :		P4: El 42.86% manifiesta que existen despilfarros o desperdicios en inventarios, esto es debido a que hay demasiados o stock acumulados				P10: El total de entrevistados (100%) manifiesta que la distribuidora tiene como principio técnico la codificación en los racks para poder identificar las mercancías.	P8: En un 22% indicaron los encuestados que los almacenes deben tener espacios adecuados con divisiones de productos para un correcto almacenamiento P9: El 50 %	

X3: Eliminación de desperdicios

3.1 Muda de procesos

- Discusión:

Según los resultados obtenidos en el cuestionario; el **39%** de los operarios encuestados respondió que la distribuidora muy pocas veces detecta despilfarros y desperdicios en el almacén.

La empresa tiene desventajas al no tener detectadas las mudas en el almacén porque al no detectarse los desperdicios o despilfarros se pueden generar tiempos muertos y sobre procesos. La optimización de los procesos y su revisión constante es importante para reducir fases innecesarias y mediante la eliminación de la muda va a permitir al empleador tener un mejor control visual del almacén y mejorar los niveles de productividad y eficiencia.

3.2 Muda de inventarios

- Discusión:

El 48% de los encuestados refiere que no hay un control frecuente de los inventarios en el almacén, esta información también se puede contrastar de con las entrevistas en las que el 42.86% manifestó que existen despilfarros por el exceso de mercadería acumulada ya que éstas no circulan con rapidez por demoras en las entregas, asimismo 28.55% indicó que estos desperdicios o despilfarros dentro del almacén se deben a que se realizan trabajos extras de manera innecesaria.

Los resultados reflejan una ineficiencia en el control de inventarios debido al desorden y desorganización en el almacén. Prevenir los casos de ineficiencia por problemas inesperados es tener un impacto positivo en la economía de la empresa.

3.3 Muda de movimientos

- Discusión:

Al analizar el indicador o la dimensión “Muda de movimientos” se puede mencionar que del total de la muestra utilizada un **38%** manifestó que el operario probablemente no cuente con las herramientas para evitar movimientos innecesarios y realizar eficientemente sus labores, seguido de un 12 % que indicó que probablemente si se cuente con las herramientas necesarias para realizar eficientemente sus labores. La mayor cantidad de encuestados 42% del total aseveró que la empresa no cuenta con las herramientas necesarias para realizar sus actividades, generando cansancio e inversión de tiempo en actividades que no aportan valor.

3.4 Muda de transporte

- Discusión:

Al analizar el indicador o la dimensión “Muda de transporte” se puede mencionar que del total encuestados un **45%** manifestó que probablemente no existen movimientos de transporte idóneos para la distribución de productos en el almacén, un 38% de los encuestados se encontró dubitativo y un 17% del total de encuestados manifestó que probablemente si se cuentan con las herramientas necesarias para realizar movimientos eficientes de transporte dentro del almacén.

Y3: Mejora del control visual de recursos

3.1 Tiempos productivos

- Discusión:

En los resultados extraídos del cuestionario, solo un 37% manifestó que la clasificación de mercancías dentro del almacén les facilita encontrar rápidamente los productos o mercancías que necesitan, mientras que solo un 6% señala que definitivamente si se realizaran mejoras para el control visual de recursos, se coadyuvaría a la reducción de tiempos para la realización de las tareas, siendo este un factor clave para realizar mejoras del control visual de los recursos.

3.2 Simplificación de tareas

- Discusión:

El 42% del personal encuestado que labora en el almacén expresó que no existen procesos definidos para las actividades que realizan a diario; a su vez el 34% indicó que muy pocas veces existen procesos definidos, pudiendo ver que el 76% señala que no existen los procedimientos definidos para los trabajos o funciones que se les asigna.

Al tener no contar con una estrategia adecuada de control visual dentro del almacén, el operario no podrá realizar sus actividades o tareas de manera rápida, eficiente, ni simplificada, de lo expuesto, es recomendable que la empresa estandarice sus procedimientos para que genere simplificación de tareas al operario.

3.3 Mejora de espacio en el almacén:

- Discusión:

Al analizar la dimensión "Mejora de espacio en el almacén", se puede referir que un 46% de los encuestados indica que algunas veces dentro del almacén se aprovechan los espacios para la reubicación de las mercancías, mientras que un 37% manifestó que rara vez se aprovechan estos espacios cuando los estantes están vacíos.

Además, según los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas un 22% manifestó que para tener un centro de almacenamiento óptimo se debe contar con espacios adecuados y con divisiones de productos; un 16.7% señaló que los almacenes deben ser limpios y ordenados y contar con señalización, normas de buenas prácticas; seguridad y un buen sistema de soporte para la agilización de sus tareas diarias y un correcto almacenamiento.

3.4 Aprovechamiento

- **Discusión:**

De los resultados obtenidos mediante el cuestionario, se puede expresar que del total de encuestados un 42% refirió que muy pocas veces hay una respuesta inmediata ante los pedidos de mercancías y solo un 14% manifestó que hay una respuesta rápida de los pedidos para el abastecimiento de mercancías; de existir un mejor control visual de recursos permitiría un buen aprovisionamiento de mercadería y por ende mejoras en productividad.

CONCLUSION DE LA DISCUSIÓN 3

Luego de comparar, contrastar y discutir los resultados arrojados por las encuestas y entrevistas, se demuestra **que si existe una influencia y relación positiva** entre nuestras dimensiones: *eliminación de desperdicios y mejora de control visual de recursos*, **esta conclusión es respaldada por Dr. Gwendolyn Galsworth (2013)** en donde señala “que los recursos visuales en las áreas de trabajo ayudan a minimizar los desperdicios y déficit de información generando mejoras significativas en productividad, calidad, satisfacción del cliente, seguridad, etc.” (p.10)^{LXIX}

Esta conclusión también se confirma mediante la prueba paramétrica Chi Cuadrado de Pearson y el coeficiente de contingencia en la cual se acepta la hipótesis alternante **“La valorización del recurso humano influirá en el clima laboral del almacén de distribuidoras”**

- ❖ **Objetivo específico 4: Demostrar como la seguridad laboral influirá en la productividad del trabajador en el almacén de distribuidoras.**

Tabla N° 41

Discusión: Objetivo Específico 4								
Indicadores : X3 , Y3	X4:Seguridad Laboral				Y4:Productividad el trabajador			
Requisitos x Indicador:	Controles internos (Normas de seguridad)	Disminución de incidentes / accidentes	Óptimas instalaciones	Entorno de trabajo seguros y ordenados	Mayor conocimiento	Orden	Limpieza	Incentivos
Encuesta :	P13: El 41% de los encuestados respondieron que la mayoría de las veces no hay un cumplimiento de las normas de seguridad, higiene y salud ocupacional	P14: El 49% del total de la muestra, indica que la empresa muy pocas veces no aplica un control adecuado de incidentes / accidentes en el almacén.	P15: el 50% señaló que no existen óptimas instalaciones y distribución para la seguridad del trabajador en el almacén y solo un 11% manifestó que casi siempre existen	P16: El 61% del personal que labora en el almacén expreso mediante la encuesta aplicada que algunas veces si / algunas	P29: El 38% indico que probablemente si la empresa proporciona capacitación no lo ayudaría a realizar sus actividades y un 39% está	P30: Un 55% de los encuestados indican que algunas veces existe una clasificación , identificación y codificación adecuada de	P31: El 61% de los encuestados indicó que la limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo es regular y un 27% de los	P32: Un 60% de los encuestados manifestó mediante la encuesta que no se encuentra ni satisfecho, ni insatisfecho con los alicientes que le ofrece la empresa

<p>Entrevista :</p>	<p>P5: Un 35.71% de los entrevistados respondió que : las medidas de seguridad que se implementan el almacén son de sistema contra incendios ,</p>	<p>P6: Un 50% de los encuestados manifestaron que se han presentado incidentes en el almacén. La presencia de incidentes, han sido provocados debido a un inadecuado almacenamient</p>				<p>P7: Un 22.73% de los entrevistados indico que el almacén se encuentra desordenado y con falta de mantenimiento (limpieza) . Un 18.18% sumo a lo mencionado ya que indico que el almacén no se encuentra limpio y ordenado, debido a un mal manejo de espacios en el almacén.</p>	
----------------------------	---	---	--	--	--	---	--

X4: Seguridad Laboral

4.1 Controles internos (Normas de seguridad)

- Discusión:

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas realizadas se comprueba que el almacén como lugar de trabajo no se encuentra en óptimas condiciones a pesar de que se están implementando medidas de seguridad, esto se ve reflejado en un 43% de los encuestados que afirma que las instalaciones no cuentan con medidas de seguridad, ni controles internos óptimos.

4.2 Disminución de incidentes / accidentes

- Discusión:

Al examinar la dimensión “Disminución de incidentes / accidentes”, se puede verificar que un 49% de los encuestados responde a que muy pocas veces existe un control de incidentes y accidentes en el almacén; un 40% señaló que muy pocas veces hay un control de incidencias dentro del almacén, cabe resaltar como se mencionó líneas arriba que un 49% indica que la empresa muy pocas veces aplica un control adecuado de incidentes, accidentes en el almacén, no cumpliendo con el objetivo principal en materia de prevención de riesgos laborales, que es la protección de la salud de los trabajadores de acuerdo con el Reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo (Decreto Supremo N° 009-2005-TR)

Adicionalmente, según los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas un 50% de los entrevistados manifestó que se han venido presentando accidentes dentro del almacén, siendo el principal factor causante de éstos un mal manejo de los equipos e incumplimiento de las normas por parte de los operarios.

4.3 Optimas instalaciones

- Discusión:

El cuarenta y tres (43%) del personal que labora en el almacén expresó mediante la encuesta aplicada que no existen óptimas instalaciones para un correcto almacenamiento de las mercancías, afectando la seguridad del trabajador y eventuales incidentes y/o accidentes. Esto conlleva a recomendar que la distribuidora debe enfocarse en la mejora de la infraestructura almacenaría.

4.4 Entorno de trabajo limpio y ordenado

- Discusión:

Según el cuestionario realizado el 61% del personal encuestado que labora en la distribuidora, expresó que algunas veces su entorno de trabajo se muestra limpio y ordenado, mientras que un 16% señalo que la mayoría de veces su entorno de trabajo no se encuentra en óptimo estado, existiendo dificultades para encontrar las mercancías dentro del almacén.

Y4: Productividad del trabajador

4.1 Mayor conocimiento

- Discusión:

Del total de encuestados un 38% señaló que probablemente si la empresa brinda capacitación, lo ayudaría a realizar con mayor eficiencia sus actividades diarias, un 39% se encuentra indeciso en referencia a la pregunta presentada. Del resultado de la encuesta, un porcentaje significativo está de acuerdo que capacitación les permitiría realizar sus actividades diarias con eficiencia y productividad.

4.2 Orden

- **Discusión:**

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas un 55 % refirió que algunas veces existe una clasificación, identificación y codificación adecuada de materiales y mercaderías, contrastando con los resultados de las entrevistas que manifiestan que un 40.91% los almacenes no se encuentran limpios y ordenados debido a un mal manejo de espacios en el almacén.

García (2013)^{LXX} “Una alta calidad del ambiente de trabajo es esencial para mejorar la productividad. Con un ambiente laboral pobre (deficiente orden y limpieza) raramente se logra buenos resultados económicos”. **(p.73)**

4.3 Limpieza

- **Discusión:**

Del total de encuestados un 61% refirió que la limpieza, higiene y salubridad de su centro de trabajo es regular, un 8% que es buena, mientras un 27% señaló que la limpieza, higiene y salubridad del almacén es mala; resultados ratificados en la pregunta siete de las entrevistas con un 40.91% que los almacenes no se encuentran limpios, ordenados y con deficiente mantenimiento (limpieza).

Según **John York (1994)^{LXXI}**; la limpieza, aporta significativamente a la productividad total ya que satisface la necesidad de dar a la zona de trabajo visibilidad y dotarlas de flujos de materiales que necesitan para un buen mantenimiento. **(Pag 92)**

4.4 Incentivos

- **Discusión:**

Según la muestra , un 60 % de los entrevistados manifestó que no se encuentra satisfecho- ni satisfecho con los alicientes que ofrece la empresa , un 21% se encuentra más bien insatisfecho , un 2% se encuentra sumamente insatisfecho y un 17% que está más bien satisfecho con los incentivos que ofrece la empresa.

Bacal (2009) ^{LXXII} salario paga el rendimiento normal y los incentivos son un recompensa para una mayor productividad .Es por ello que se deben planificar los incentivos de modo que los operarios se esfuercen en realizar mejor sus actividades con un mejor rendimiento dentro del almacén.

(Pag. 40)

CONCLUSION DE LA DISCUSIÓN 4

Luego de comparar, contrastar y discutir los resultados arrojados por las encuestas y entrevistas, se demuestra **que si existe una influencia y relación** entre nuestras dimensiones: *seguridad laboral y productividad del trabajador*, **esta conclusión es respaldada por Hilario López (1999)**; en donde afirma “que cuando se corrige la inseguridad se obtiene una considerable reducción de incidentes ; accidentes y disminución de enfermedades profesionales; mejorando así la calidad de los trabajadores y la productividad de la fuerza laboral” **(Pág.129)**

^{LXXIII}

Esta conclusión también se corrobora mediante la prueba paramétrica Chi Cuadrado de Pearson y el coeficiente de contingencia en la cual se acepta la hipótesis alternante **“La seguridad laboral influirá en la productividad del trabajador del almacén de distribuidoras”**

Conclusiones

- Se demuestra que existe una fuerte relación entre la estandarización de procesos operativos y la mejora de la eficiencia de procedimientos; confirmando que al estandarizar los procesos se simplifican las tareas creando eficiencia en los procedimientos.
- Al aceptar la hipótesis y demostrar que existe influencia entre la valorización del recurso humano y el clima laboral; se concluye que el factor humano es un elemento clave para las organizaciones debiéndose valorar el recurso humano para mejorar el clima laboral, productividad y competitividad.
- Se demostró la influencia y fuerte relación entre la eliminación de desperdicios y el control visual de los recursos, concluyendo que eliminar despilfarros permite al personal no consumir recursos que no crean valor enfocándose solo en lo necesario para la realización de las tareas dentro del almacén.
- Se demuestra que existe una fuerte influencia entre la seguridad laboral y productividad del trabajador confirmando que si se corrige la inseguridad laboral se obtiene reducción de incidentes; accidentes mejorando así la calidad y la productividad de la fuerza laboral.
- Con la realización de esta investigación se concluye que existe un alto grado de influencia y fuerte relación de las dimensiones de nuestras variables. Mediante las 5S se pueden mejorar procesos operativos del almacén en empresas distribuidoras con la misma características de la empresa objeto de estudio.

Recomendaciones

Después de demostrarse el grado de influencia de las dimensiones de nuestras variables; A continuación se mencionan las recomendaciones que se consideran más efectivas ya que aumentarían la calidad, productividad y eficiencia basadas en los principios de la metodología 5S.

- Estandarizar los procesos para lograr certificaciones de calidad (ISO 9001) de manera que se garantice el seguimiento y control de todos sus procedimientos operativos y consolide la calidad de los productos y servicios.
- Proyectar las 5S como metodología de mejora continua que permitirá valorar el recurso humano, creando un entorno positivo, aumentando la eficiencia y generando un cambio cultural en la organización; promoviendo así el trabajo en equipo, incremento de responsabilidades, aprendizaje y creatividad.
- Elaborar un plan de capacitación para el personal operativo para adquirir y desarrollar conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo a cabo de contribuir a :
 - Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y con ello al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
 - Mejorar la interacción entre el personal operativo y con ello elevar el interés por el aseguramiento de la calidad.
 - Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad.
 - Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa , la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación se deben basar principalmente en técnicas para el almacenamiento de mercancías, cuidado de materiales, prevención de riesgos laborales, prevención de incendios y uso de extintores.

- Definir un periodo para una jornada de limpieza dentro del almacén , con el fin de evitar acumulación de suciedad teniendo en cuenta que dentro del almacén se generan residuos volátiles , además con estas rutinas la empresa cumplirá el objetivo de 5s de contar con ambientes limpios y agradables.
- Demarcar los espacios asignados para cada una de existencias, también ubicar rótulos con los nombres respectivos para evitar contaminación cruzada, esto permitirá encontrar lo que se busca en menos tiempo.
- Adquisición de botes para la basura de acuerdo a las normas de reciclaje:
 - Color azul : Papel y carton
 - Color amarillo : Plástico y latas
 - Color verde : Vidrio
 - Color rojo : Desechos peligrosos
 - Color gris: Demas residuos.
- Se recomienda elaborar un instructivo de limpieza en el cual se especifique la frecuencia y el personal responsable.
- Invertir en señalización dentro del almacén, para tener marcadas las zonas más importantes, tales como los puntos de carga o descarga de los productos, zona de almacenamiento, zona de picking y zonas especiales que abarcan las devoluciones.
- Realizar planes de contingencia (simulacros) referidos a siniestros de diversas índole tales como incendios, terremotos, etc.

Referencias Bibliográficas:

- ^I Guachisaca, J.C. & Montalvo, B.D.(2011). Diseño de un Sistema de Gestión basado en la Metodología 5S, Aplicado al Proceso de Almacenamiento y Despacho de Productos terminado en una Empresa que se dedica a la Fabricación y Comercialización de Pinturas. Estudio de investigación. Instituto de Ciencia Matemáticas, ESPOL, Guayaquil, Ecuador.
- ^{II} Arrieta, P. J. (2010). Control Visual de planta y 5S, Herramientas de Mejoramiento Continuo. Estudio de Investigación. Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.
- ^{III} (Hernández. E. & Camargo, C. M & Martínez, T. M (2015). Impacto de las **5S** en la productividad, calidad, clima organizacional y seguridad industrial en la empresa Cauchometal “Vol 23 (n°1) pp.107.
- ^{IV} López, S.L. (2013). Implementación de la Metodología 5s en el área de Almacenamiento de Materia Prima y Producto Terminado de una empresa de Fundición. Tesis de grado. Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali, Colombia.
- ^V Benzaquen de las Casas. J. B. (2013). Calidad en las Empresas Latinoamericanas: El caso peruano. Revista Journal, 41-59.
- ^{VI} De la Cruz, S.C. & Lora, C. L. (2014). Propuesta de Mejora en la gestión de Almacenes e inventarios en la empresa Molinera Tropical .Tesis Magisterial. Universidad del Pacifico, Lima, Perú.
- ^{VII} Zaratiegui. J. R. (2013). La gestión por Procesos: Su Papel e Importancia en la Empresa. Revista Economía Industrial N°33(V1), 81-88.

- ^{VIII} Rodarte, A. & Blanco, M. (2009). 5S Una Herramienta de Calidad para la Mejora del Desempeño Operativo. Revista Innovaciones de Negocio, 2009, 189-205.
- ^{IX} Contac Marketing Sac, (2016). Estudio de mercado de empresas distribuidoras, (s/n).
- ^X Vainrub, R. (1996). Nacimiento de una empresa (p77). Caracas, Venezuela: UCAB
- ^{XI} Mintzberg, H. (2005). La Estructuración de las Organizaciones. España, Editorial Ariel S.A.
- ^{XII} Rey, F. (2005). La 5S Orden y Limpieza en el puesto de trabajo (p17). España: Fundación FC Editorial.
- ^{XIII} Alcalde, P.S. (2009). Calidad. España: Parninfo S.A.
- ^{XIV} Aldavert, J. & Lorente J. & Aldavert (2016). 5S para la Mejora Continua. España:: Editorial CIMS
- ^{XV} Rey, F. (2005). La 5S Orden y Limpieza en el puesto de trabajo (p26 - p27). España: Fundación FC Editorial.
- ^{XVI} Martínez, M. (2006). El Método MR, España: Editorial Norma.
- ^{XVII} Martínez, M & Cegarra J. (2014, Cap.7), Gestión por procesos de negocio; Organización Horizontal. Editorial del economista
- ^{XVIII} ROA, F. (2017). Metodología Aplicación SGT basado en la 5S. Editorial ACHS
- ^{XIX} Martínez, M & Cegarra J. (2014). Gestión por procesos de negocio, Cap. 7. España 2014 Editorial: ECOBOOK – Editorial del economista.
- ^{XX} La estandarización de procesos, una nueva ventaja competitiva de las organizaciones (2016). Recuperado el 01 de setiembre del 2016 de <https://e-engenium.blogspot.pe/2009/07/la-estandarizacion-de-procesos-una.html>

- XXI** Arbaiza, L.(2016). Por qué las personas generan valor y cómo una empresa pueden garantizar esto. Alemania. Recuperado el 01 de setiembre del 2016 de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/como-crear-valor-en-la-empresa-traves-de-las-personas>
- XXII** Alicia, M. (2015). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- XXIII** Bailón, N.(2014).La capacitación y el desarrollo del personal.Perú. Recuperado el 09 de mayo del 2014 de <http://www.gestiopolis.com/la-capacitacion-y-el-desarrollo-del-personal/>
- XXIV** Tinoco, O. (2016). Aplicación de las 5S para mejorar la percepción de cultura de calidad en microempresas de confecciones textiles en el Cono Norte.Perú. Recuperado el 4 de marzo del 2016 de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/12535/11239>
- XXV** Suárez, M. (2007)) EL KAIZEN," La filosofía de mejora continua e Innovación Incremental detrás de la Administración. (p. 359) México: Parorama editorial S.A
- XXVI** Meléndez, G. (2014). "Los 7 Mudas: ¿Sabes Cuáles Son Los 7 desperdicios de las Empresas?". España. Recuperado el 13 de febrero del 2014. <http://prevenblog.com/las-7-mudas/>
- XXVII** Roa, F. (2017). Metodología Aplicación SGT basado en la 5S,(p.23). Editorial ACHS
- XXVIII** Cipriano,& Kleber,B.(2008).Propuesta para la implementación mediante la Metodología de Mejora 5S en una Línea de Producción de Panes de Molde..Ecuador:Editorial FIMC
- XXIX** Aregibay, M. (2009) Manual de prevención de riesgos para el empleado administrativos en entidades financieras. Editorial Ideas propias.
- XXX** anónimo (2008), Ventajas de una buena salud y seguridad en el trabajo, Editorial FACTS

- XXXI** Aldavert, J. & Vidal, E. & Lorente, J & Aldavert, X. (2016). 5S para la Mejora Continua. España: Editorial CIMS
- XXXII** Fontalvo, T. & Vergara, J. (2010) (p.70). La gestión de la calidad en los servicios. España. Editorial EUMED.
- XXXIII** Perez, F.J.(2010).Gestión por procesos. (p.51) España: Editorial ESIC
- XXXIV** Továr, A. & Mota, A.(2007).Un modelo de Administración por procesos. México: Panorama Editorial S.A
- XXXV** Abril, S. & Enríquez, P. & Sánchez, J. (2006) “Manual para la integración de Sistemas Gestión. España; Editorial Fundación Confemetal señala que los procesos se pueden agrupar en dos categorías:
- XXXVI** Perez, F.J.(2010).Gestión por procesos. (p.54- 56). España: Editorial ESIC
- XXXVII** Figura 3. Copyrightedmaterial 2010 por Editorial Vertice S.L (2010) Gestión de la Calidad en los servicios rate:1923-2010 [Características de los Procesos]. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=UjopEN2btOsC&pg=PA70&dq=gestion%20por%20procesos%20%3A%20calidad&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=gestion%20por%20procesos%20%3A%20calidad&f=true
- XXXVIII** Fontalvo, T. & Vergara, J. (2010) (p.73). La gestión de la calidad en los servicios. España. Editorial EUMED.
- XXXIX** Bazurto, A. A.(2005). Sistema de Empresa inteligente. México: Editorial Empresa inteligente
- XL** Alva, G. M.(2016).¿Cuáles son las ventajas de optimizar los procesos en las empresas?. Perú. Recuperado el día 21 de mayo del 2016 de <http://gestion.pe/tendencias/cuales-son-ventajas-optimizar-procesos-empresas-2161341>

- ^{XL1} Mallar M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Argentina: Revista Científica. Recuperado en Junio del año 2010. de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004
- ^{XLII} Gaspar, B.F. (2007) .Manual de Recursos Humanos.(p.173).España: Editorial UOC
- ^{XLIII} Valera, R. (2015). La importancia del clima organizacional. Editorial JOBLERS.Recuperado el 17 de junio del 2015 de <http://blog.joblers.net/la-importancia-del-clima-organizacional.html>
- ^{XLIV} Soto, B.(2011)Qué es el Clima Organizacional. Editorial. Gestión ORG. Recuperado el 21 de junio del 2011 de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/clima-laboral/4004/que-es-el-clima-organizacional/>
- ^{XLV} Franco Roa (2017). Metodología Aplicación SGT basado en la 5S (p.29) Editorial ACHS
- ^{XLVI} Franco Roa (2017). Metodología Aplicación SGT basado en la 5S (p.30) Editorial ACHS
- ^{XLVII} Gwendolyn. G (2012). Manual de Fábrica Visual. Recuperado el 5 de febrero de 2012, de https://d37iyw84027v1q.cloudfront.net/Common/Visual_Workplace_Handbook_Latin_America.pdf
- ^{XLVIII} Perona, L. Control visual y estandarización de procesos. blog. Recuperado el 16 de abril del 2011 de <http://leanlogisticsexecution.blogspot.pe/2011/04/control-visual-y-estandarizacion-de.html>
- ^{XLIX} Fernández, G. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*.España. Editorial Club Universitario.
- ^L Productividad,(s.f).En Wikipedia.Recuperado el 21 de enero del 2017.

<https://es.wikipedia.org/wiki/Productividad>.

- ^{LII} Gonzales, M. (2013). Optimización de procesos operacionales en una aerolínea aplicando la metodología phva. FCE Editorial, Recuperado de http://www.usmp.edu.pe/PFI/II/pdf/20132_3.pdf
- ^{LIII} Ortecho, J.F (2011) Propuesta de Mejora en el Proceso de Distribución de una Empresa de aceites y grasas lubricantes (tesis de pregrado) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas , Lima-Perú
- ^{LIV} Jiménez, D.M & Dueñas, F.J & Avello, M.R (2011) *Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador* (tesis de pregrado) Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, Cuba.
- ^{LVI} Arrieta, P.J (2010) *Control Visual de Planta y 5S, Herramientas de Mejoramiento Continuo. España.*
- ^{LVI} Hernandez, L.E & Camargo, C.Z & Martinez, S.P (2015) *Impacto de las 5S en la productividad, calidad, clima organizacional y seguridad industrial en la empresa Cauchometal Ltda Ingeniare*. Rev. chil. ing. [online]. 2015, vol.23 http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-33052015000100013&script=sci_abstract
- ^{LVI} Sampieri, H.R. & Fernández, C.C. & Baptista, P.L (2010). Metodología de la investigación. S.F, Mexico: Editorial McDRAW-HILL
- ^{LVII} Sampieri, H.R. & Fernández, C.C. & Baptista, P.L (2014). Metodología de la investigación. S.F, Mexico: Editorial McDRAW-HILL
- ^{LVIII} Sampieri, H.R. & Fernández, C.C. & Baptista, P.L (2014). Metodología de la investigación. S.F, Mexico: Editorial McDRAW-HILL
- ^{LIX} Rey, F. (2005). La 5S Orden y Limpieza en el puesto de trabajo (p17).

España: Fundación FC Editorial.

- LX** Pérez, F.J.(2010).Gestión por procesos. España: Editorial ESIC
- LXI** Abril, S. & Enríquez, P. & Sánchez, J. (2006,) “Manual para la integración de Sistemas Gestión. España; Editorial Fundación Confemetal
- LXII** Hernandez,L.E&Camargo,C.Z &Martinez,S.P(2015) *Impacto de las 5S en la productividad, calidad, clima organizacional y seguridad industrial en la empresa Cauchometal Ltda Ingeniare*. Rev. chil. ing. [online]. 2015, vol.23
http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-33052015000100013&script=sci_abstract
- LXIII** Aldavert, J. & Lorente J. & Aldavert (2016). “5S para la Mejora Continua. España:: Editorial CIMS
- LXIV** Arbaiza, L. (2016, 9 de setiembre) *Como crear valor en las empresas a través de las personas*. Recuperado de
<http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/como-crear-valor-en-la-empresa-traves-de-las-personas>
- LXV** . López, D.(2015, Febrero 11). Comunicación y clima organizacional en las empresas. Recuperado de
<https://www.gestiopolis.com/comunicacion-y-clima-organizacional-en-las-empresas/>
- LXVI** Freud, J. & Simón, G.(1994, ***Estadística Elemental*** , DF, México, Nick Romanelli
- LXVII** Kondo, Y. (2016). La Calidad está más relacionada con la naturaleza humana que con el coste y la productividad (Diapositivas de Powerpoint). Recuperado de <https://prezi.com/7bgeI9xibpve/yoshio-kondo/>
- LXVIII** Calzadilla, M. (2010).Revista Iberoamericana de Educación (SSN:

1681-5653),pp 01-11

LXIX Gwendolynd D. (2013). *Visual Workplace/Visual Thinking*. USA: Visual Workplace

LXX Garcia (2013), *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. San Vicente, Editorial Club Universitario.

LXXI York, J. (1994) *Calitividad: La Mejora simultanea de la calidad y la productividad*. España; Editorial Marcombo S.A.

LXXII Bacal, R. (2009) *Técnicas para aumentar la productividad*. España; Editorial Bresca S.L.

LXXIII López, H (1999) *Seguridad Industrial y Protección Ambiental para la pequeña y mediana empresa*. Mexico .Editorial: UI

ANEXOS

ANEXO 1 Hallazgos evidenciados en Auditorías años: 2014, 2015, 2016

Asunto :						
HALLAZGOS EVIDENCIADOS EN AUDITORIAS DURANTE LOS AÑOS 2014, 2015 y 2016						
Año	Requisito de la norma	Hallazgo	Clasificación	Auditor	Estado	Comentario
2014	7.5.5	No se evidenció programa anual de inventarios selectivos mensuales según exigencia de procedimiento de recepción y almacenamiento.	OBS	DG	Pendiente	Sede Central: Se tiene programa actualizado Shick/Owens: A la fecha, no se evidenció el programa de inventarios. Según responsable se realizan según movimiento/rotación de productos.
2014	4.2.3	El producto Nutramigen LGG requiere temperaturas no mayores a 25°C; sin embargo, el formato de control de T y HR del almacén 4 donde se ubica el producto define que el control de la T debe estar entre 15 y 30 grados centígrados.	NC	VL	Pendiente	El formato ya fue actualizado.
2014	7.6	Los cables del termo higrómetro del almacén de Pedigrí , presenta los cables de conexión rotos y unidos con cinta adhesiva.	OBS	EM	Pendiente	Ya fue reparado.
2014	8.3	En el área de recepción se encontró productos no conformes encima de los pallets con productos conformes de Pedigrí.	OBS	EM	Pendiente	En la auditoría de mar-15 ya no se evidenció esta observación.
2014	6.3	En el pasadizo N de la Nave C se almacena material promocional de Mead Johnson y no cuenta con ubicación definida.	OBS	EM	Cerrado	Ya no se evidenció este tipo de material en los pasillos.

Asunto : HALLAZGOS EVIDENCIADOS EN AUDITORIAS DURANTE LOS AÑOS 2014, 2015 y 2016						
Año	Requisito de la norma	Hallazgo	Clasificación	Auditor	Estado	Comentario
2014	7.5.5	<p>Formato de registro de condiciones de temperatura y humedad de la Nave A y B, del almacén, indica T=15°C +/- 25 y HR=80%+/-5 para productos sujetos a control de condiciones de almacenamiento (gel de afeitar, bloqueadores, etc.). Se evidenció que no se cumple con los parámetros de HR.</p> <p><u>Nave A</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 09/09/14 a las 12hrs 70% y 16hrs 69% - 15/08/14 a las 12hrs 70% y 16hrs 69% <p><u>Nave B</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 01/09/14 a las 12hrs 70% y 16hrs 72% - 08/09/14 a las 12hrs 71% y 16hrs 70% - 12/08/14 a las 12hrs 73% y 16hrs 68% 	NC	EM	Pendiente	Los parámetros continúan siendo los mismos. HR del 27/01 fue de 52%; sin embargo, debería estar en un mínimo de 75%.
2014	7.5.1	Existen personas circulando sin zapatos con puntas de acero según lo solicitado por procedimientos y carteles dentro de almacén. Al auditor no se le proporcionó dichos zapatos (16.09.14 y 17.09.14).	OBS	DG	Pendiente	Continuar seguimiento
2014	7.5.5	Se encontró sobrante de 1008 unidades en físico del producto 221306 Dairy Milk x45 Lote 272 (ubicación 4FG22), el cual no figura en el sistema.	OBS	DG	Cerrado	Indicador menor a 1%. Se puede revisar la meta

Asunto : HALLAZGOS EVIDENCIADOS EN AUDITORIAS DURANTE LOS AÑOS 2014, 2015 y 2016						
Año	Requisito de la norma	Hallazgo	Clasificación	Auditor	Estado	Comentario
2014	8.2.3	El indicador de cumplimiento de plazos de entrega tiene una meta de 98% según caracterización y una meta de 95% según BSC.	OBS	DG	Pendiente	<p>Sede Central: Meta queda en 98% (Sede Central), Emitir SAC que agrupe todos los indicadores de entrega al cliente: Actualizar meta en BSC. Definir plazo de término de proyecto de aplicativo para registro de entrega para transportista. Revisar reclamos por tardanzas en entrega Revisar resultados de encuesta de satisfacción por tardanzas En el almacén Shick se evidenció la medición de este indicador. Se debe tener en BSC? Según responsable el nivel de cumplimiento en Shick es del 100% y un mínimo de 96%.</p>
2014	8.2.3	Evaluar la necesidad de implementar un indicador de productividad general por zona o canal (entregas/hora, entregas/día).	OM	DG	Pendiente	Proyecto de mejora
2014	6.3	El área de despacho (Owens) no cuenta con señalización de productos por proveedor de transporte. Se utiliza papeles con indicaciones que se colocan sobre las cajas.	OBS	EM	Pendiente	Continúa con la misma operación. Se ha colocado carteles de señalización numerada.

Asunto : HALLAZGOS EVIDENCIADOS EN AUDITORIAS DURANTE LOS AÑOS 2014, 2015 y 2016						
Año	Requisito de la norma	Hallazgo	Clasificación	Auditor	Estado	Comentario
2014	8.2.3	Evaluar la necesidad de implementar un indicador de productividad general por zona o canal (entregas/hora, entregas/día).	OM	DG	Pendiente	Proyecto de mejora
2014	6.3	El área de despacho (Owens) no cuenta con señalización de productos por proveedor de transporte. Se utiliza papeles con indicaciones que se colocan sobre las cajas.	OBS	EM	Pendiente	Continúa con la misma operación. Se ha colocado carteles de señalización numerada.
2014	6.3	El área de despacho, del almacén Schick, está dentro del almacén de productos conformes. Ejemplos: - Supermercados Peruanos, Maestro y Sodimac dentro del pasadizo A. - Distribución de Makro, Gummi a la salida del almacén.	OBS	EM	Pendiente	El área continúa siendo la misma.
2014	4.2.4	Incluir la "pijama" como un registro de proceso de embalado, ya que se incluye información durante proceso.	OM	DG	Pendiente	Revisar procedimiento que define donde aplica. Incluir en lista de registros
2014	4.2.4	Incluir arco horario solicitado por el Cliente en planilla de reparto, por lo menos los que no sean estándar.	OM	DG	Cerrado	Según auditados no aplica
2014	4.2.4	Evaluar si se debe registrar la secuencia de atención (ruteo) en planilla de reparto por el transportista.	OM	DG	Cerrado	Según auditados no aplica

Asunto : HALLAZGOS EVIDENCIADOS EN AUDITORIAS DURANTE LOS AÑOS 2014, 2015 y 2016						
Año	Requisito de la norma	Hallazgo	Clasificación	Auditor	Estado	Comentario
2014	4.2.4	Incluir arco horario solicitado por el Cliente en planilla de reparto, por lo menos los que no sean estándar.	OM	DG	Cerrado	No se ha incluido. Según responsable Shick, el seguimiento de los horarios se maneja por teléfono.
2014	8.2.3	EL indicador de cumplimiento de plazos de entrega no se mide desde jul-14, debido a que se viene trabajando en un cambio tecnológico programado hasta oct-14.	OBS	DG	Pendiente	Idem SAC indicador cumplimiento de entrega
2014	4.2.3	Procedimiento de Devoluciones declara que se debe recibir la guía de devolución con firma, sello del cliente y con información completa. Esto no se cumple en algunos casos: Casos: GD 638249 (No llegó wafer fresa y llegó 168 wafer chocolate en lugar de 30), GD 121456, GD 645643, etc. En caso de transportistas, la factura o Guía de remisión con las notas del cliente no llegan a Devoluciones y las guías de devoluciones se emiten en Perufarma. Según ley el cliente debe devolver la mercadería con Guía de Remisión.	NC	DG	Pendiente	1) Devolucion de transportistas. Se debe solicitar copia de factura o GR. 2) Devolución de representantes: Notas de devolución no firmados por representantes y no todas tienen guía de remisión del cliente
2014	4.2.3	Formalizar a los clientes que deben colocar el faltante o lo que está devolviendo en la factura / Guía no hay oportunidad de reclamo.	OM	DG	Pendiente	Se mantiene incumplimiento

Asunto : HALLAZGOS EVIDENCIADOS EN AUDITORIAS DURANTE LOS AÑOS 2014, 2015 y 2016						
Año	Requisito de la norma	Hallazgo	Clasificación	Auditor	Estado	Comentario
2014	7.5.3	Productos en mal estado o vencidos ubicados no están identificados físicamente (zonas, anaqueles y/o etiquetas)	OBS	DG	Pendiente	Se mantiene sin cumplimiento
2014	7.5.4	Revisar las guías de devolución llenadas incorrectamente que se corrigen internamente. Cómo se comunica al cliente?	OM	DG	Pendiente	Se mantiene sin cumplimiento
2014	7.5.5	Delimitar zonas, pasillos. Mover carteles de uso de EPPs a fin de que quede claro zonas donde es exigible su uso	OM	DG	Pendiente	Se mantiene sin cumplimiento
2014	8.2.3	Existen 3 indicadores de procesamiento de guías de devoluciones: 1) Trabajadas el mismo día - meta 95%, 2) Día siguiente - meta 5%, 3) 2 días o mas - meta 5%. Se debe evaluar metas, ya que no suma 100%	OBS	DG	Pendiente	Se mantiene sin cumplimiento
2014	6,3	El control de recepción de productos, en el almacén , se realiza en los pasillos de la Nave A, dentro del área de productos conformes.	OBS	EM	Pendiente	El área continúa siendo la misma.
2015	7.5.5	Se evidencia temperaturas mayores a 25°C: Nave Pedigree: 01/03 (27,1°C), 02/03 (26.8°C), 03/03 (27.6°C), 11/03 (27.5°C) Nave Global: 02/03(25.9°C), 03/03(26.3°C), 04/03 (26.7°C), 11/03 (26.9°C)	OBS	DG	Pendiente	Pendiente de cumplimiento

Asunto :						
HALLAZGOS EVIDENCIADOS EN AUDITORIAS DURANTE LOS AÑOS 2014, 2015 y 2016						
Año	Requisito de la norma	Hallazgo	Clasificación	Auditor	Estado	Comentario
2015	8.2.3	Según responsable, el indicador de rechazo sólo toma en cuenta la cantidad de notas de crédito emitidas al mes y la cantidad total de facturas. Se debería contar con mayor información de la misma operación ya que las notas de crédito pueden ser emitidas erróneamente y son consideradas en el cálculo.	OM	EM	Pendiente	Nuevo hallazgo
2015	7.5.5	Productos sobrantes de caja en envases abiertos y mezclados con otros. Debe separarse por producto y ubicarse en caja con tapa. Ejm: Vinos.	OBS	DG	Pendiente	Nuevo hallazgo
2015	7.5.5	Existencia de tachos sin tapa (se incumple BPA)	OBS	DG	Pendiente	Nuevo hallazgo
2015	7.5.5	Pallets sin stretch film pudiendo ocasionar accidentes por caídas, sobretodo los ubicados en anaqueles altos (desde 3er anaquel)	OBS	DG	Pendiente	Nuevo hallazgo
2015	8.2.4	No todos los productos ingresados en almacén cuentan con la etiqueta verde como evidencia del control de calidad en recepción	OBS	DG	Pendiente	Nuevo hallazgo
2015	7,6	Bulbo de termohigrometro en contacto con metal. Se recomienda instalar soporte	OM	DG	Pendiente	Nuevo hallazgo
2015	7.5.5	Caja de Heno de Pravia indica máximo apilar 8 productos. Se encontró parihuela con 10 filas de producto	OBS	DG	Pendiente	Nuevo hallazgo
2015	8.5.2	Emitir SAC para Indicador de Cantidad de Albaranes despachados dentro del corte no cumple meta desde Ago-14. Analizar pedidos diferidos, pedidos fin de mes. Analizar si indicador debe ser por cantidades o por porcentajes	OBS	DG	Pendiente	Nuevo hallazgo

ANEXO 2: Estudio de Empresas Distribuidoras y su participación en el mercado.



INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

INFORME

ESTUDIO DE EMPRESAS DISTRIBUIDORAS Y SU PARTICIPACION EN EL MERCADO



Para uso confidencial de:

- Junio 2016 -



Conclusiones - Empresas distribuidoras - Competencia

- En general los clientes trabajan con una diversidad de empresas distribuidoras, siendo las más mencionadas Perufarma en primer lugar con 53% en el Top of Mind , la cual tiene un marketing share de 38% seguido por Química Suiza (25%), Alicorp (12%), Deco (6%) y Alfaro (8%) respectivamente.
- Perufarma y Química Suiza se ubican en el primer y segundo lugar respectivamente en los canales Tradicional y Moderno, en tanto que en el canal Directo el segundo lugar lo ocupa Inkafarma.
- A nivel general Perufarma en primer lugar (20%) y Química Suiza en el segundo (13%) serían las mejores empresas distribuidoras desde el punto de vista de los clientes consultados.



ANEXO 3: Validez del contenido del Cuestionario

Validez de Estructura Interna y Diseño de la Encuesta

<u>ENCUESTA APLICADA AL AREA DE OPERACIONES</u>	
Se agradece de antemano el apoyo prestado al llenar la siguiente encuesta, la cual está orientada a "Determinar si la metodología 5'S permitirá una propuesta de mejora de los procesos operativos del almacén en la distribuidora".	
<u>Indicaciones:</u> Lea cuidadosamente cada pregunta y marca con (X) la respuesta que considere correcta.	
1. ¿Conozco los procedimientos o normas para la realización de mi trabajo en el almacén?	c) Algunas veces d) Muy pocas veces e) Nunca
a) Definitivamente sí. b) Probablemente sí. c) Indeciso. d) Probablemente no. e) Definitivamente no.	5.- ¿Considera usted que el trabajo en equipo fortalece sus habilidades generando rapidez en sus tareas diarias?
2. ¿Existen controles visuales como carteles, avisos, advertencias, procedimientos que ayuden a mejorar su trabajo en el almacén?	a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Neutral d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
a) Definitivamente sí. b) Probablemente sí. c) Indeciso. d) Probablemente no. e) Definitivamente no.	6.- ¿Tengo la información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa de acuerdo a mi área de trabajo?
3. ¿Con que frecuencia al año recibe usted entrenamiento para mejorar su trabajo?	a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Neutral d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Muy pocas veces e) Nunca	7.- En el trabajo, ¿tiene la oportunidad de hacer lo mejor posible cada día?
4. ¿Existen algún tipo de supervisión, monitoreo en sus tareas realizadas en el almacén?	a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Muy pocas veces e) Nunca
a) Siempre b) Casi siempre	

Comentario [p1]: Yo quitaría la opción Indeciso en las preguntas para obtener resultados más exactos y que sean accionables. Un Indeciso o no estoy seguro con un alto porcentaje de respuestas no ayudaría a validar la hipótesis o el comportamiento a evaluar.

Comentario [p2]: La pregunta deberá realizarse de la siguiente manera: ¿Qué tan de acuerdo está con la(s) siguiente(s) frase(s)?
- El trabajo en equipo fortalece mis habilidades y generan rapidez en mis tareas diarias.

Comentario [p3]: No hay problema con la palabra neutral, en tanto sea entendido. La opción que se utiliza para encuestas de opinión o de mercado es: Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

8.- ¿Cree usted que se realizan las capacitaciones necesarias para mejorar los procesos en su área de trabajo?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Muy pocas veces
- e) Nunca

9.- ¿Se tienen detectados los distintos tipos de desperdicios y desperdicios en el almacén?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Muy pocas veces
- e) Nunca

10.- ¿Existe un control frecuente de inventarios en el almacén?

- a) Definitivamente sí.
- b) Probablemente sí.
- c) Indeciso.
- d) Probablemente no.
- e) Definitivamente no.

11.- ¿Cómo califica usted la distribución y clasificación de los productos del almacén?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Muy mala

12.- ¿Considera usted que existen todas las herramientas necesarias para realizar un proceso de despacho eficiente en el almacén?

- a) Definitivamente sí.
- b) Probablemente sí.
- c) Indeciso.
- d) Probablemente no.
- e) Definitivamente no.

13.- ¿Hay un cumplimiento constante de las normas de seguridad, higiene y salud ocupacional en el área de trabajo?

- a) Siempre
- b) La mayoría de las veces sí
- c) Algunas veces sí, algunas veces no.
- d) La mayoría de las veces no
- e) Nunca

14.- ¿Existe un control de incidentes y accidentes en el almacén?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Muy pocas veces
- e) Nunca

15.- ¿Considera usted que su lugar de trabajo brinda óptimas instalaciones y distribución para la seguridad del trabajador?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Muy pocas veces
- e) Nunca

16.- ¿Considera usted que su entorno de trabajo se muestra limpio y ordenado?

- a) Siempre
- b) La mayoría de las veces sí
- c) Algunas veces sí, algunas veces no.
- d) La mayoría de las veces no
- e) Nunca

17.- ¿Existen en el almacén pasos o procesos definidos para las actividades que se realizan a diario?

- a) Si están definidos.
- b) Casi siempre están definidos
- c) Algunas veces están definidos.

<p>d) Muy pocas veces están definidos. e) Nunca están definidos.</p> <p>18.- ¿Con que frecuencia es usted es supervisado en sus funciones</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Muy pocas veces e) Nunca</p> <p>19.-¿Sabe usted con que frecuencia se realizan auditorias internas?</p> <p>a) Definitivamente si. b) Probablemente si. c) Indeciso. d) Probablemente no. e) Definitivamente no.</p> <p>20.-¿Considera usted que la empresa está en una búsqueda mejora del control y manejo del inventario así como la disminución de cualquier desperdicio?</p> <p>a) En mejora muy clara. b) En mejora. c) Sin cambios. d) En regresión. e) En regresión muy clara.</p> <p>21.- ¿Existe motivación por parte de la empresa hacia los empleados en el asignamiento de tareas y responsabilidades que mejoren su nivel y calidad personal en el ámbito laboral?</p> <p>a) Gran motivación b) Moderada motivación c) Neutral motivación d) Poca motivación e) Muy poca motivación</p> <p>22.- ¿Considera usted que sus opiniones son tomadas en cuenta cuando se lleva a cabo la toma de decisiones</p>	<p>a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Muy pocas veces e) Nunca</p> <p>23.- ¿Considera que existe un buen ambiente de trabajo?</p> <p>a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Neutral d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo</p> <p>24.- ¿Existe un gran compromiso (lealtad) de todos y cada uno de los integrantes del equipo de trabajo; así como una fuerte orientación a sus tareas (Involucramiento de trabajo)?</p> <p>a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Neutral d) -En desacuerdo- e) Totalmente en desacuerdo</p> <p>25.-¿La clasificación de las mercancías dentro del almacén facilita a los trabajadores encontrar los productos que se necesitan?</p> <p>a) Definitivamente si. b) Probablemente si. c) Indeciso. d) Probablemente no. e) Definitivamente no.</p> <p>26.- ¿Cómo califica usted la señalización dentro del almacén?</p> <p>a) -Muy buena- b) Buena c) Regular d) Mala e) Muy mala</p>	<p>Comentario [g6]: No de acuerdo ni en desacuerdo, igual en la pregunta de abajo.</p> <p>Comentario [g4]: Particularmente, no me queda muy clara esta pregunta. Lo que entendí sería planteado como la siguiente pregunta: ¿La empresa está en búsqueda de un mejor control y manejo del inventario, así como de la disminución de cualquier desperdicio? De ser esta pregunta, las opciones de respuesta deberían ser: Definitivamente si, Probablemente si, probablemente no, definitivamente no. En casos se quiere mantener estas opciones de respuesta, deberían ser las opciones de una sub pregunta de la anterior, la cual sería: ¿Cómo considera usted que está la mejora de control y manejo de inventario?</p> <p>Comentario [g5]: Ni gran motivación poca motivación</p>
--	--	---

27.- ¿Cuando los estantes en el almacén están vacíos o semivacíos, se aprovecha para realizar mejoras operativas (reubicación – auditorías – mantenimiento- limpieza- seguridad)?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Muy pocas veces
- e) Nunca

28.- ¿La respuesta de los pedidos para el abastecimiento de mercancías es inmediata?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Muy pocas veces
- e) Nunca

29.- ¿Considera usted que la capacitación que le proporciona la empresa, lo ayuda a realizar mejor sus actividades diarias?

- a) Definitivamente sí.
- b) Probablemente sí.
- c) Indeciso.
- d) Probablemente no.
- e) Definitivamente no.

30.- ¿Existe una clasificación, identificación y codificación adecuada de materiales y mercaderías?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Muy pocas veces
- e) Nunca

31.- ¿Considera usted que la limpieza, higiene y la salubridad de su lugar de trabajo es:

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Muy mala

32.- ¿Se encuentra usted satisfecho con los incentivos (Incentivos) que le ofrece la empresa?

- a) Sumamente Satisfecho
- b) Más bien satisfecho
- c) Ni satisfecho, ni insatisfecho
- d) Más bien insatisfecho
- e) Sumamente insatisfecho



NOMBRES:

DNI:

VALIDEZ DE CONTENIDO A TRAVÉS DEL COEFICIENTE DE VALIDACIÓN "V" DE AIKEN

Estimado, en esta oportunidad le solicito su colaboración, dada su experiencia para la revisión, evaluación y validación del presente cuestionario que será aplicado para realizar un trabajo de investigación titulado: "La Metodología 5S como factor de mejora de procesos operativos del almacén en una distribuidora", el cual será presentado como trabajo especial de grado para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas, en la Universidad San Ignacio de Loyola.

El objetivo general de estudio es:

- Determinar si la metodología 5S permitirá una propuesta viable de mejora de los procesos operativos del almacén en la distribuidora.

Siendo los objetivos específicos:

- Determinar si la estandarización de procesos puede lograr la eficiencia de procedimientos operativos del almacén en la distribuidora.

- Determinar como la valorización del recurso humano influirá en el clima laboral del almacén en la distribuidora.

- Realizar la eliminación de desperdicios para lograr el control visual de los recursos del almacén en la distribuidora.

- Analizar como la seguridad puede lograr la productividad del trabajador en el almacén de la distribuidora.

Nota:

Por favor marque con A, M ó R la opción que considere debe aplicarse en cada ítem y de ser necesarias, recomendaciones:

A: Ítem aceptable (3); M: Ítem que se modifica (2); R: Ítem que se rechaza (1)

N o	ITEMS	PUNTAJE		
		A	M	R
1	¿Conozco los procedimientos o normas para la realización de mi trabajo en el almacén?	X		
2	¿Existen controles visuales como carteles, avisos, advertencias, procedimientos que ayuden a mejorar su	X		
3	¿Con que frecuencia al año recibe usted entrenamiento para mejorar su trabajo?	X		
4	¿Existen algún tipo de supervisión, monitoreo en sus tareas realizadas en el almacén?	X		
5	¿Considera usted que el trabajo en equipo fortalece sus habilidades generando rapidez en sus tareas		X	
6	¿Tengo la información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa de acuerdo a mi área de		X	
7	En el trabajo, ¿tiene la oportunidad de hacer lo mejor posible cada día?	X		
8	¿Cree usted que se realizan las capacitaciones necesarias para mejorar los procesos en su área de		X	
9	¿Se tienen detectados los distintos tipos de desperdicios y desperdicios en el almacén?			X
10	¿Existe un control frecuente de inventarios en el almacén?	X		
11	¿Cómo califica usted la distribución y clasificación de los productos del almacén?		X	
12	¿Considera usted que existen todas las herramientas necesarias para realizar un proceso de despacho		X	
13	¿Hay un cumplimiento constante de las normas de seguridad, higiene y salud ocupacional en el área		X	
14	¿Existe un control de incidentes y accidentes en el almacén?	X		
15	¿Considera usted que su lugar de trabajo brinda optimas instalaciones y distribución para la seguridad		X	
16	¿Considera usted que su entorno de trabajo se muestra limpio y ordenado?	X		
17	¿Existen en el almacén pasos o procesos definidos para las actividades que se realizan a diario?	X		
18	¿Con que frecuencia es usted es supervisado en sus funciones?	X		
19	¿Sabe usted con que frecuencia se realizan auditorías internas?		X	
20	Considera usted que la empresa está en una búsqueda mejora del control y manejo del inventario así como la disminución de cualquier desperdicio?		X	
21	Existe motivación por parte de la empresa hacia los empleados en el asignamiento de tareas y responsabilidades que mejoren su nivel y calidad personal en el ámbito laboral?		X	
22	¿Considera usted que sus opiniones son tomadas en cuenta cuando se lleva a cabo la toma de		X	
23	¿Considera que existe un buen ambiente de trabajo?		X	
24	Existe un gran compromiso (lealtad) de todos y cada uno de los integrantes del equipo de trabajo; así como una fuerte orientación a sus tareas (involucramiento de trabajo)?	X		
25	La clasificación de las mercancías dentro del almacén facilita a los trabajadores encontrar los	X		
26	Como califica usted la señalización dentro del almacén?	X		
27	Cuando los estantes en el almacén están vacías o semivacías, se aprovecha para realizar mejoras operativas (reubicación – auditorías – mantenimiento- limpieza- seguridad)?	X		
28	La respuesta de los pedidos para el abastecimiento de mercancías es inmediata		X	
29	Considera usted que la capacitación que le proporciona la empresa, lo ayuda a realizar mejor sus	X		
30	Existe una clasificación, identificación y codificación adecuada de materiales y mercaderías?		X	
31	Considera usted que la limpieza, higiene y la salubridad de su lugar de trabajo es:		X	
32	Se encuentra usted satisfecho con los alicientes (incentivos) que le ofrece la empresa?		X	

RECOMENDACIONES:

Ítems aceptables acorde al objetivo:

Validado por: MANUEL LOPEZ ROMERO

Cargo: AUDITORISO

Fecha: 03/10/2016

VALIDEZ DE CONTENIDO A TRAVÉS DEL COEFICIENTE DE VALIDACIÓN "V" DE AIKEN

Estimado, en esta oportunidad le solicito su colaboración, dada su experiencia para la revisión, evaluación y validación del presente cuestionario que será aplicado para realizar un trabajo de investigación titulado: "La Metodología 5S como factor de mejora de procesos operativos del almacén en una distribuidora", el cual será presentado como trabajo especial de grado para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas, en la Universidad San Ignacio de Loyola.

El objetivo general de estudio es:

- Determinar si la metodología 5S permitirá una propuesta viable de mejora de los procesos operativos del almacén en la distribuidora.

Siendo los objetivos específicos:

- Determinar si la estandarización de procesos puede lograr la eficiencia de procedimientos operativos del almacén en la distribuidora.

- Determinar como la valorización del recurso interno influirá en el clima laboral del almacén en la distribuidora.

- Realizar la eliminación de desperdicios para lograr el control visual de los recursos del almacén en la distribuidora.

- Analizar como la seguridad puede lograr la productividad del trabajador en el almacén de la distribuidora.

Nota:

Por favor marque con A, M ó R la opción que considere debe aplicarse en cada ítem y de ser necesarias, recomendaciones:

A: Ítem aceptable (3); M: Ítem que se modifica (2); R: Ítem que se rechaza (1)

Nº	ITEMS	PUNTAJE		
		A	M	R
1	¿Conozco los procedimientos o normas para la realización de mi trabajo en el almacén?	X		
2	¿Existen controles visuales como carteles, avisos, advertencias, procedimientos que ayuden a mejorar	X		
3	¿Con que frecuencia al año recibe usted entrenamiento para mejorar su trabajo?	X		
4	¿Existen algún tipo de supervisión, monitoreo en sus tareas realizadas en el almacén?	X		
5	¿Considera usted que el trabajo en equipo fortalece sus habilidades generando rapidez en sus tareas	X		
6	¿Tengo la información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa de acuerdo a mi área de	X		
7	En el trabajo, ¿tiene la oportunidad de hacer lo mejor posible cada día?		X	
8	¿Cree usted que se realizan las capacitaciones necesarias para mejorar los procesos en su área de	X		
9	¿Se tienen detectados los distintos tipos de desperdicios y desperdicios en el almacén?	X		
10	¿Existe un control frecuente de inventarios en el almacén?	X		
11	¿Cómo califica usted la distribución y clasificación de los productos del almacén?	X		
12	¿Considera usted que existen todas las herramientas necesarias para realizar un proceso de	X		
13	¿Hay un cumplimiento constante de las normas de seguridad, higiene y salud ocupacional en el área	X		
14	¿Existe un control de incidentes y accidentes en el almacén?	X		
15	¿Considera usted que su lugar de trabajo brinda óptimas instalaciones y distribución para la	X		
16	¿Considera usted que su entorno de trabajo se muestra limpio y ordenado?	X		
17	¿Existen en el almacén pasos o procesos definidos para las actividades que se realizan a diario?	X		
18	¿Con que frecuencia es usted supervisado en sus funciones?	X		
19	¿Sabe usted con que frecuencia se realizan auditorías internas?	X		
20	Considera usted que la empresa está en una búsqueda de mejora del control y manejo del inventario así como la disminución de cualquier desperdicio?	X		
21	Existe motivación por parte de la empresa hacia los empleados en el asignamiento de tareas y responsabilidades que mejoren su nivel y calidad personal en el ámbito laboral?	X		
22	¿Considera usted que sus opiniones son tomadas en cuenta cuando se lleva a cabo la toma de		X	
23	¿Considera que existe un buen ambiente de trabajo?		X	
24	Existe un gran compromiso (lealtad) de todos y cada uno de los integrantes del equipo de trabajo; así como una fuerte orientación a sus tareas (involucramiento de trabajo)?	X		
25	La clasificación de las mercancías dentro del almacén facilita a los trabajadores encontrar los	X		
26	Como califica usted la señalización dentro del almacén?	X		
27	Cuando los estantes en el almacén están vacíos o semivacíos, se aprovecha para realizar mejoras operativas (reubicación – auditorías – mantenimiento- limpieza- seguridad)?	X		
28	La respuesta de los pedidos para el abastecimiento de mercancías es inmediata		X	
29	Considera usted que la capacitación que le proporciona la empresa, lo ayuda a realizar mejor sus			X
30	Existe una clasificación, identificación y codificación adecuada de materiales y mercaderías?			X
31	Considera usted que la limpieza, higiene y la salubridad de su lugar de trabajo es:		X	
32	Se encuentra usted satisfecho con los incentivos (incentivos) que le ofrece la empresa?		X	

RECOMENDACIONES:

En la pregunta N°7: Considerar un paráfraseo "Considera usted que tiene la oportunidad de generar un cambio en el proceso de su área de trabajo"

En la pregunta N°15: No solo se debe enfocar la pregunta a seguridad sino en hacer las cosas bien a la primera

En la pregunta N°22 y N°23: Considerar unificarlas al igual que la pregunta N°16 y N°30

Validado por: JOSE MANUEL CASTRO CHAVARRY

Cargo: Auditor ISO

Fecha: 03/10/2016

VALIDEZ DE CONTENIDO A TRAVÉS DEL COEFICIENTE DE VALIDACIÓN "V" DE AIKEN

Nota:

Por favor marque con A, M ó R la opción que considere debe aplicarse en cada ítem y de ser necesarias, recomendaciones:

A: Ítem aceptable (3); M: Ítem que se modifica (2); R: Ítem que se rechaza(1)

Nº	ITEMS	PUNTAJE		
		A	M	R
1	¿Conozco los procedimientos o normas para la realización de mi trabajo en el almacén?	X		
2	¿Existen controles visuales como carteles, avisos, advertencias, procedimientos que ayuden a mejorar?	X		
3	¿Con que frecuencia al año recibe usted entrenamiento para mejorar su trabajo?	X		
4	¿Existen algún tipo de supervisión, monitoreo en sus tareas realizadas en el almacén?	X		
5	¿Considera usted que el trabajo en equipo fortalece sus habilidades generando rapidez en sus tareas?	X		
6	¿Tengo la información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa de acuerdo a mi área de?	X		
7	En el trabajo, ¿tiene la oportunidad de hacer lo mejor posible cada día?	X		
8	¿Cree usted que se realizan las capacitaciones necesarias para mejorar los procesos en su área de?		X	
9	¿Se tienen detectados los distintos tipos de desperdicios y desperdicios en el almacén?	X		
10	¿Existe un control frecuente de inventarios en el almacén?	X		
11	¿Cómo califica usted la distribución y clasificación de los productos del almacén?	X		
12	¿Considera usted que existen todas las herramientas necesarias para realizar un proceso de?	X		
13	¿Hay un cumplimiento constante de las normas de seguridad, higiene y salud ocupacional en el área?	X		
14	¿Existe un control de incidentes y accidentes en el almacén?	X		
15	¿Considera usted que su lugar de trabajo brinda optimas instalaciones y distribución para la?	X		
16	¿Considera usted que su entorno de trabajo se muestra limpio y ordenado?		X	
17	¿Existen en el almacén pasos o procesos definidos para las actividades que se realizan a diario?	X		
18	¿Con que frecuencia es usted es supervisado en sus funciones?	X		
19	¿Sabe usted con que frecuencia se realizan auditorías internas?	X		
20	Considera usted que la empresa está en una búsqueda que mejora del control y manejo del inventario así como la disminución de cualquier desperdicio?	X		
21	Existe motivación por parte de la empresa hacia los empleados en el asignamiento de tareas y responsabilidades que mejoren su nivel y calidad personal en el ámbito laboral?	X		
22	¿Considera usted que sus opiniones son tomadas en cuenta cuando se lleva a cabo la toma de?		X	
23	¿Considera que existe un buen ambiente de trabajo?		X	
24	Existe un gran compromiso (lealtad) de todos y cada uno de los integrantes del equipo de trabajo; así como una fuerte orientación a sus tareas (involucramiento de trabajo)?	X		
25	La clasificación de las mercancías dentro del almacén facilita a los trabajadores encontrarlos?	X		
26	Como califica usted la señalización dentro del almacén?	X		
27	Cuando los estantes en el almacén están vacíos o semivacíos, se aprovecha para realizar mejoras operativas (reubicación – auditorías – mantenimiento- limpieza- seguridad)?	X		
28	La respuesta de los pedidos para el abastecimiento de mercancías es inmediata?	X		
29	Considera usted que la capacitación que le proporciona la empresa, lo ayuda a realizar mejor sus?	X		
30	Existe una clasificación, identificación y codificación adecuada de materiales y mercaderías?	X		
31	Considera usted que la limpieza, higiene y la salubridad de su lugar de trabajo es:		X	
32	Se encuentra usted satisfecho con los alicientes (incentivos) que le ofrece la empresa?	X		

RECOMENDACIONES :

Ítems aceptables. _____

La pregunta N°8: Reformular la pregunta ya que la capacitación es para el personal, mas no para la mejora de procesos. _____

Adicionalmente hay preguntas que se deberían unificar para que no sea tan extensa la encuesta. _____

Validado por: RICARDOMUÑOZVALENZUELA

Cargo: JEFE DE OPERACIONES

Fecha: 03/10/2016

VALIDEZ DE CONTENIDO A TRAVÉS DEL COEFICIENTE DE VALIDACIÓN "V" DE AIKEN

Estimado, en esta oportunidad le solicito su colaboración, dada su experiencia para la revisión, evaluación y validación del presente cuestionario que será aplicado para realizar un trabajo de investigación titulado: "La Metodología 5S como factor de mejora de procesos operativos del almacén en una distribuidora", el cual será presentado como trabajo especial de grado para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas, en la Universidad San Ignacio de Loyola.

El objetivo general de estudio es:

- Determinar si la metodología 5S permitirá una propuesta viable de mejora de los procesos operativos del almacén en la distribuidora.

Siendo los objetivos específicos:

- Determinar si la estandarización de procesos puede lograr la eficiencia de procedimientos operativos del almacén en la distribuidora.

- Determinar como la valoración del recurso interno influirá en el clima laboral del almacén en la distribuidora.

- Realizar la eliminación de desperdicios para lograr el control visual de los recursos del almacén en la distribuidora.

- Analizar como la seguridad puede lograr la productividad del trabajador en el almacén de la distribuidora.

Nota:

Por favor marque con A, M ó R la opción que considere debe aplicarse en cada ítem y de ser necesarias, recomendaciones:

A: Ítem aceptable (3); M: Ítem que se modifica (2); R: Ítem que se rechaza (1)

Nº	TEMS	PUNTAJE		
		A	M	R
1	¿Conozco los procedimientos o normas para la realización de mi trabajo en el almacén?	X		
2	¿Existen controles visuales como carteles, avisos, advertencias, procedimientos que ayuden a mejorar su	X		
3	¿Con que frecuencia al año recibe usted entrenamiento para mejorar su trabajo?	X		
4	¿Existen algún tipo de supervisión, monitoreo en sus tareas realizadas en el almacén?	X		
5	¿Considera usted que el trabajo en equipo fortalece sus habilidades generando rapidez en sus tareas	X		
6	¿Tengo la información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa de acuerdo a mi área de	X		
7	En el trabajo, ¿tiene la oportunidad de hacer lo mejor posible cada día?	X		
8	¿Cree usted que se realizan las capacitaciones necesarias para mejorar los procesos en su área de	X		
9	¿Se tienen detectados los distintos tipos de desperdicios y desperdicios en el almacén?	X		
10	¿Existe un control frecuente de inventarios en el almacén?	X		
11	¿Cómo califica usted la distribución y clasificación de los productos del almacén?	X		
12	¿Considera usted que existen todas las herramientas necesarias para realizar un proceso de despacho	X		
13	¿Hay un cumplimiento constante de las normas de seguridad, higiene y salud ocupacional en el área de	X		
14	¿Existe un control de incidentes y accidentes en el almacén?	X		
15	¿Considera usted que su lugar de trabajo brinda optimas instalaciones y distribución para la seguridad	X		
16	¿Considera usted que su entorno de trabajo se muestra limpio y ordenado?		X	
17	¿Existen en el almacén pasos o procesos definidos para las actividades que se realizan a diario?	X		
18	¿Con que frecuencia es usted es supervisado en sus funciones?	X		
19	¿Sabe usted con que frecuencia se realizan auditorías internas?	X		
20	¿Considera usted que la empresa está en una búsqueda de mejora del control y manejo del inventario así como la disminución de cualquier desperdicio?	X		
21	¿Existe motivación por parte de la empresa hacia los empleados en el asignamiento de tareas y responsabilidades que mejoren su nivel y calidad personal en el ámbito laboral?	X		
22	¿Considera usted que sus opiniones son tomadas en cuenta cuando se lleva a cabo la toma de decisiones	X		
23	¿Considera que existe un buen ambiente de trabajo?	X		
24	¿Existe un gran compromiso (lealtad) de todos y cada uno de los integrantes del equipo de trabajo; así como una fuerte orientación a sus tareas (involucramiento de trabajo)?	X		
25	La clasificación de las mercancías dentro del almacén facilita a los trabajadores encontrar los productos		X	
26	¿Cómo califica usted la señalización dentro del almacén?	X		
27	¿Cuando los estantes en el almacén están vacíos o semivacíos, se aprovechan para realizar mejoras operativas (reubicación – auditorías – mantenimiento- limpieza- seguridad)?	X		
28	La respuesta de los pedidos para el abastecimiento de mercancías es inmediata		X	
29	¿Considera usted que la capacitación que le proporciona la empresa, lo ayuda a realizar mejor sus	X		
30	¿Existe una clasificación, identificación y codificación adecuada de materiales y mercaderías?		X	
31	¿Considera usted que la limpieza, higiene y la salubridad de su lugar de trabajo es:		X	
32	¿Se encuentra usted satisfecho con los incentivos (incentivos) que le ofrece la empresa?			X

RECOMENDACIONES:

En referencia a las preguntas N°16 y N°31, considerar unir las para no hacer tan extensa la encuesta.

Las preguntas N°25, N°29 y N°30 al igual que la observación anterior.

Validado por: FRANCISCO RODRIGUEZ MATOS

Cargo: JEFE DEL AREA DE OPERACIONES

Fecha: 03/10/2016

VALIDEZ DE CONTENIDO A TRAVÉS DEL COEFICIENTE DE VALIDACIÓN "V" DE AIKEN

Estimado, en esta oportunidad le solicito su colaboración, dada su experiencia para la revisión, evaluación y validación del presente cuestionario que será aplicado para realizar un trabajo de investigación titulado: "La Metodología 5S como factor de mejora de procesos operativos del almacén en una distribuidora", el cual será presentado como trabajo especial de grado para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas, en la Universidad San Ignacio de Loyola.

El objetivo general de estudio es:

- Determinar si la metodología 5S permitirá una propuesta viable de mejora de los procesos operativos del almacén en la distribuidora.

Siendo los objetivos específicos:

- Determinar si la estandarización de procesos puede lograr la eficiencia de procedimientos operativos del almacén en la distribuidora.

- Determinar como la valorización del recurso humano influirá en el clima laboral del almacén en la distribuidora.

- Realizar la eliminación de desperdicios para lograr el control visual de los recursos del almacén en la distribuidora.

- Analizar como la seguridad puede lograr la productividad del trabajador en el almacén de la distribuidora.

Nota:

Por favor marque con A, M ó R la opción que considere debe aplicarse en cada ítem y de ser necesarias, recomendaciones:

A: Ítem aceptable (3); M: Ítem que se modifica (2); R: Ítem que se rechaza (1)

Nº	ITEMS	PUNTAJE		
		A	M	R
1	¿Conozco los procedimientos o normas para la realización de mi trabajo en el almacén?	X		
2	¿Existen controles visuales como carteles, avisos, advertencias, procedimientos que ayuden a mejorar	X		
3	¿Con que frecuencia al año recibe usted entrenamiento para mejorar su trabajo?	X		
4	¿Existen algún tipo de supervisión, monitoreo en sus tareas realizadas en el almacén?	X		
5	¿Considera usted que el trabajo en equipo fortalece sus habilidades generando rapidez en sus tareas		X	
6	¿Tengo la información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa de acuerdo a mi área de	X		
7	En el trabajo, ¿tiene la oportunidad de hacer lo mejor posible cada día?	X		
8	¿Cree usted que se realizan las capacitaciones necesarias para mejorar los procesos en su área de		X	
9	¿Se tienen detectados los distintos tipos de desperdicios y desperdicios en el almacén?		X	
10	¿Existe un control frecuente de inventarios en el almacén?	X		
11	¿Cómo califica usted la distribución y clasificación de los productos del almacén?		X	
12	¿Considera usted que existen todas las herramientas necesarias para realizar un proceso de		X	
13	¿Hay un cumplimiento constante de las normas de seguridad, higiene y salud ocupacional en el área	X		
14	¿Existe un control de incidentes y accidentes en el almacén?	X		
15	¿Considera usted que su lugar de trabajo brinda óptimas instalaciones y distribución para la	X		
16	¿Considera usted que su entorno de trabajo se muestra limpio y ordenado?	X		
17	¿Existen en el almacén pasos o procesos definidos para las actividades que se realizan a diario?	X		
18	¿Con que frecuencia es usted es supervisado en sus funciones?	X		
19	¿Sabe usted con que frecuencia se realizan auditorías internas?	X		
20	Considera usted que la empresa está en una búsqueda de mejora del control y manejo del inventario así como la disminución de cualquier desperdicio?	X		
21	Existe motivación por parte de la empresa hacia los empleados en el asignamiento de tareas y responsabilidades que mejoren su nivel y calidad personal en el ámbito laboral?	X		
22	¿Considera usted que sus opiniones son tomadas en cuenta cuando se lleva a cabo la toma de		X	
23	¿Considera que existe un buen ambiente de trabajo?		X	
24	Existe un gran compromiso (lealtad) de todos y cada uno de los integrantes del equipo de trabajo; así como una fuerte orientación a sus tareas (involucramiento de trabajo)?	X		
25	La clasificación de las mercancías dentro del almacén facilita a los trabajadores encontrarlos	X		
26	Como califica usted la señalización dentro del almacén?	X		
27	Cuando los estantes en el almacén están vacíos o semivacíos, se aprovecha para realizar mejoras operativas (reubicación – auditorías – mantenimiento- limpieza- seguridad)?	X		
28	La respuesta de los pedidos para el abastecimiento de mercancías es inmediata		X	
29	Considera usted que la capacitación que le proporciona la empresa, lo ayuda a realizar mejor sus		X	
30	Existe una clasificación, identificación y codificación adecuada de materiales y mercaderías?		X	
31	Considera usted que la limpieza, higiene y la salubridad de su lugar de trabajo es:		X	
32	Se encuentra usted satisfecho con los incentivos (incentivos) que le ofrece la empresa?	X		

RECOMENDACIONES:

Items aceptables acorde al objetivo.

Validado por: CARLOS SANTIESTEBAN SEGURA

Cargo: JEFE DEL AREA DE OPERACIONES

Fecha: 03/10/2016

Validez de Contenido °V AIKEN"						
ITEM	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	JUEZ 4	JUEZ 5	V AIKEN
1	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
2	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
3	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
4	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
5	1.00	1.00	1.00	0.50	0.50	0.80
6	1.00	1.00	1.00	0.50	1.00	0.90
7	1.00	0.50	1.00	1.00	1.00	0.90
8	1.00	1.00	0.50	0.50	0.50	0.70
9	1.00	1.00	1.00	0.00	0.50	0.70
10	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
11	1.00	1.00	1.00	0.50	0.50	0.80
12	1.00	1.00	1.00	0.50	0.50	0.80
13	1.00	1.00	1.00	0.50	1.00	0.90
14	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
15	1.00	1.00	1.00	0.50	1.00	0.90
16	0.50	1.00	0.50	1.00	1.00	0.80
17	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
18	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
19	1.00	1.00	1.00	0.50	1.00	0.90
20	1.00	1.00	1.00	0.50	1.00	0.90
21	1.00	1.00	1.00	0.50	1.00	0.90
22	1.00	0.50	1.00	0.50	0.50	0.70
23	1.00	0.50	1.00	0.50	0.50	0.70
24	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
25	0.50	1.00	1.00	1.00	1.00	0.90
26	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
27	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
28	0.50	0.50	1.00	0.50	0.50	0.60
29	1.00	0.00	1.00	1.00	0.50	0.70
30	0.50	0.00	1.00	0.50	0.50	0.50
31	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
32	0.00	0.50	1.00	0.50	1.00	0.60

MINIMO	1
NUMERO DE CATEGORIAS	2

Valores	Tipo de Validez
0.53 A MENOS	VALIDEZ NULA
0.54 A 0.59	VALIDEZ BAJA
0.6 A 0.65	VALIDA
0.66 A 0.71	MUY VALIDA
0.72 A 0.99	EXCELENTE VALIDEZ
1	VALIDEZ PERFECTA

Nuestro Resultado de Validez de °V AIKEN" es de 0.85, lo cual nos indica una "Excelente Validación"

ANEXO 4 : Entrevista

ENTREVISTA N°1: DIRIGIDA A JOSÉ LUIS GAINZA – Gerente de Operaciones

- **Nombres y Apellidos:** José Luis, Gainza Villa García
- **Cargo:** Gerente de operaciones
- **Tiempo de Servicio:** 25 años de servicio
- **Fecha de Nacimiento:** 30/12/1965
- **Edad :** 52 años
- **DNI:** 08250375

1.- Existen normas, métodos y procedimientos que ayuden a mejorar el trabajo y mantener los logros alcanzados?

RPTA: Si existen procedimientos que ayuden a mejorar el trabajo, pero estos procedimientos no están normados o estandarizados.

Los operarios en algunos casos no siguen estos procedimientos porque trabajan en función a la experiencia por el tiempo en la realización de sus funciones.

2.- ¿Considera usted que el trabajo en equipo u organización por procesos sería una ventaja (V) o desventaja (D)? ¿Porque?

RPTA: El trabajo en equipo es una ventaja porque el interés del equipo se centra en los procesos y en la obtención de la rapidez en los resultados.

3.- ¿Cuántas personas trabajan en el almacén y que capacitación tienen?

RPTA: En el almacén hay 300 operarios en diferentes horarios rotativos (mañana y noche). Las capacitaciones no son continuas a pesar de que gran rotación de personal, las brinda el área de calidad y personal externo contratado. Se requieren reforzar los temas de buenas prácticas dentro del almacén; transporte de mercancías y en seguridad y salud en el trabajo, estas son trimestralmente.

4.- ¿Para usted que tipos de despilfarros o desperdicios

(procesos, inventarios, movimientos, transporte) ocasionan mayores pérdidas en el almacén?

RPTA: En el almacén existe mayor desperdicio o despilfarro en cuanto a inventarios ocasionando mayores pérdidas porque existe demasiado stock

acumulado en vista a que los productos no circulan con rapidez por demoras en la entrega de productos.

Esta demoras también producto de un desperdicio en cuanto a transporte porque al haber un recorrido ineficiente dentro de la propia empresa como en el exterior se gasta combustible, mano de obra y aumenta los plazos de entrega.

5.- ¿Qué medidas de seguridad implementan en el almacén?

RPTA: Recientemente se están implementando en el almacén medidas de seguridad que son garantías exigidas por el seguro, estas son: cámaras de vigilancia, agentes de vigilancia privadas en las salidas del almacén y sistema contra incendios.

6- ¿Se han presentado accidentes en el almacén? Cuáles? ¿Por qué?

RPTA: Los riesgos en los que incurre la empresa son netamente operativos; generalmente los accidentes dentro del almacén han sido porque no se ha transitado por las líneas peatonales o porque los operarios han sido golpeados por las carretillas hidráulicas.

A la fecha no se cuenta con un área interna que lleve un registro del control de accidentes e incidentes dentro del almacén, solo los que son reportados a la compañía de seguros.

7. ¿Considera usted que su entorno de trabajo se muestra limpio y ordenado?

RPTA: El almacén actualmente se encuentra desordenado, es por ello que mediante los inventarios se están detectando robos sistemáticos, dentro del almacén; hay demasiado desplazamiento de personal lo cual genera mal manejo de las existencias y esto se debe a su vez por el poco monitoreo de los supervisores y encargados del almacén.

Hay que tener en cuenta que una organización adecuada aumenta la eficiencia de los procesos, al hacer que todos los factores funcionen dentro de un sistema que establezca roles específicos. Mientras más satisfechos se sienta el personal en su ambiente laboral genera un mejor rendimiento.

8. ¿Cuáles son las características que debe tener el centro de almacenamiento?

RPTA: El almacén debe ser un espacio estructurado y planificado, ya que tiene como objetivo básicamente el resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos, es por ello que este debe contar con los anaqueles adecuados, debe ser espacioso con diferentes divisiones para cada tipo de producto, los espacios deben contar con el aire acondicionado suficiente para la mantención de los productos, este debe ser limpio y ordenado para una rápida ubicación de la mercadería además debe contar con señalización de modo que le permita al trabajador ser más eficiente en sus actividades diarias..

9. ¿Cómo clasifican la mercadería dentro del almacén?

RPTA: La clasificación de la mercadería actualmente es mixta por línea de producto, tamaño; presentación o codificación.

10. ¿La empresa sigue algún principio técnico (orden alfabético, numérico, simbólico, correlativo, significativos por bloques o mixto)?

RPTA: La empresa cuenta con principios técnicos mixtos, cada pasillo del almacén cuenta con codificación en los racks.

11. ¿Con qué frecuencia se realizan inventarios en el almacén?

RPTA: La toma de inventarios es anual y es tercerizada; pero debido al alto grado de incidencias dentro del almacén el personal del área de operaciones está realizando trimestralmente inventarios cíclicos.

12. ¿Con qué frecuencia se supervisan, evalúan al personal en la realización de sus funciones?

RPTA: Anualmente se les toma una prueba para ver si conocen los procedimientos para realizar sus actividades, otra manera muy eventual de supervisión es cuando se realizan auditorías internas (trimestralmente), el

jefe les permite a los operarios contestar las preguntas realizadas por el auditor interno.

13. ¿Qué tipos de incentivos brinda la empresa al trabajador?

RPTA: La empresa realiza una vez al año un evento integrador en el cual se hace interactuar al personal administrativo con el operario, esta temática es muy esperada por el personal.

14. ¿Considera usted que la participación del trabajador en la toma de decisiones coadyuva a que se sientan más comprometidos con las tareas que realicen?

RPTA: La participación de los empleados en la toma de decisiones fomenta la motivación y aumenta la autoestima de los trabajadores, mejora la productividad y compromiso en la realización de sus actividades diarias.

ENTREVISTA N°2: DIRIGIDA A RYAM TORRES – COORDINADOR DE ALMACEN

- **Nombres y Apellidos:** Ryam Erick Torres Vigo
- **Cargo:** Coordinador de almacén
- **Tiempo de Servicio:** 6 años de servicio.
- **Fecha de Nacimiento:** 02/04/1974
- **Edad :** 43
- **DNI:** 08888127

1.- Existen normas, métodos y procedimientos que ayuden a mejorar el trabajo y mantener los logros alcanzados?

RPTA: Si existen procedimientos pero los operarios muy pocas veces se rigen exactamente al método, procedimiento por lo general trabajan según su criterio y experiencia.

2.- ¿Considera usted que el trabajo en equipo u organización por procesos sería una ventaja (V) o desventaja (D)? ¿Porque?

RPTA: En mi opinión el trabajo en equipo u organización por procesos puede traer ventajas en cuanto a la rapidez para los resultados pero es desventajosa porque la responsabilidad es ambigua queda diluida en el grupo.

3.- ¿Cuántas personas trabajan en el almacén y que capacitación tienen?

RPTA: En el almacén trabajan hay 300 personas en horarios día y noche (amanecida) la capacitación la brinda el área de calidad y generalmente son trimestrales. Tema relacionado con la seguridad y salud en el trabajo.

4.- ¿Para usted que tipos de despilfarros o desperdicios (procesos, inventarios, movimientos, transporte) ocasionan mayores pérdidas en el almacén?

RPTA: En el almacén existe mayor desperdicio o despilfarro en cuanto a procesos, debido a que no existe una revisión o monitoreo de los procesos de manera constantes generando los trabajadores procesos

inadecuados como por ejemplo: hacer un trabajo extra por una mala comunicación.5.- ¿Qué medidas de seguridad implementan en el almacén?

RPTA: Recientemente debido a que se están incrementando los incidentes y robos dentro del almacén se está pensando en implementar más medidas de seguridad en el almacén ya que a la fecha se cuenta con algo básico.

Las medidas ideales que se piensan implementar para la persona e infraestructura serán la siguiente:

Para la persona:

- Rutas peatonales
- Cascos
- Botas
- Señaléticas de evacuación (flechas, puertas de

emergencia) Para la infraestructura:

- Protectores contra golpe para los racks
- Protectores contra golpe para las paredes
- Protectores contra golpe para las columnas
- Sistema contra incendio (bombas, gabinetes)
- Sistema de detección de incendio (photobeen, detectores de humo, centrales manuales)
- Sistema de intrusión

6.- ¿Se han presentado accidentes en el almacén? Cuáles? ¿Por qué?

RPTA: Si se han presentado accidentes dentro del almacén debido al mal almacenamiento de las parihuelas en el rack , algunas veces las cajas embaladas han colapsado , otro accidente que tengo muy presente es que un montacarguista en una rampa empujo a una chica del área de calidad que estaba verificando la temperatura de los productos en el almacén.

En el área de despacho se debe tener mucho cuidado con los montacarguistas y apiladores que trasladan la mercadería, se está

programando una capacitación para el personal de modo que puedan respetar las líneas peatonales y hagan uso de las bocinas de las máquinas.

7.- ¿Considera usted que su entorno de trabajo se muestra limpio y ordenado?

RPTA: No; actualmente la empresa está recepcionando y acumulando mercadería generando que estos se encuentran apilados, debido a que no existe una adecuada gestión de inventarios y esto se ve reflejado desde la recepción de los productos, ya no se realiza correctamente la codificación de mercadería en los anaqueles generando demoras en la identificación del producto también por falta de señalizaciones adecuadas,

8.- ¿Cuáles son las características que debe tener el centro de almacenamiento?

RPTA: Debe estar ubicado en el sitio céntrico, diseñado de acuerdo a la naturaleza y operatividad del producto, contar con el equipamiento necesario y con un sistema que de soporte a la información facilitando la preparación de los pedidos más rápidos y con mejor servicio al cliente.

9.- ¿Cómo clasifican la mercadería dentro del almacén?

RPTA: En la actualidad la clasificación de la mercadería se realiza por líneas de productos, tipo, tamaño, y por rotación de productos.

10.- ¿La empresa sigue algún principio técnico (orden alfabético, numérico, simbólico, correlativo, significativos por bloques o mixto)?

RPTA: La distribuidora cuenta con códigos de barras en rack de los pasillos.

11.- ¿Con que frecuencia se realizan inventarios en el almacén?

RPTA: Anualmente hay inventarios físicos, el cual es una tarea que se terceriza a una empresa especializada.

12.- ¿Con qué frecuencia se supervisan, evalúan al personal en la realización de sus funciones?

RPTA: Es un poco complicado llevar a cabo una supervisión frecuente, pero se intenta realizar supervisiones diarias mediante la observación, la empresa actualmente no cuenta con un plan de monitoreo. Anualmente se realizan pruebas actitudinales para evaluar cómo están realizando sus funciones.

13.- ¿Qué tipos de incentivos brinda la empresa al trabajador?

RPTA: Brinda incentivos de recreación (anualmente se realiza un evento integrador); incentivos personales (cuando el operario realiza bien sus actividades se le reconoce vía web) incentivos monetarios (ya que si se llegan a las cuotas se les da bonos y descuentos en las productos que distribuye la empresa.

14.- ¿Considera usted que la participación del trabajador en la toma de decisiones coadyuva a que se sientan más comprometidos con las tareas que realicen?

RPTA: Completamente de acuerdo ya que cuando se involucra y escucha al trabajador se siente es importante, este se esfuerza en realizar sus actividades diarias generando productividad y compromiso.

ENTREVISTA N°3: DIRIGIDA A MARIA TORRES – JEFA DE DESPACHO

- **Nombres y Apellidos:** María Emilia Torres Yupanqui.
- **Cargo:** Jefa de despacho - Despachos y Re-despachos.
- **Tiempo de Servicio:** 17 años de servicio.
- **Fecha de Nacimiento:**29/ 06/1974
- **Edad :** 43
- **DNI:** 09939813

1.- Existen normas, métodos y procedimientos que ayuden a mejorar el trabajo y mantener los logros alcanzados?

RPTA: Si existen método, procedimientos pero estos no están estandarizados

2.- ¿Considera usted que el trabajo en equipo u organización por procesos sería una ventaja (V) o desventaja (D)? ¿Porque?

PTA: El trabajo en equipo es una ventaja porque fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización y existe mayor rapidez para el cumplimiento de resultados.

3.- ¿Cuántas personas trabajan en el almacén y que capacitación tienen?

RPTA: En el almacén hay 300 operarios en distribuidos en horarios rotativos.

Generalmente el área de calidad brinda capacitaciones a los operarios, así como el personal de seguridad; estas tienden a ser trimestralmente. Las capacitaciones por lo general de buenas prácticas dentro el almacén.

4.- ¿Para usted que tipos de despilfarros o desperdicios (procesos, inventarios, movimientos, transporte) ocasionan mayores pérdidas en el almacén?

RPTA: En el almacén existe mayor desperdicio o despilfarro en cuanto a inventario ocasionando pérdidas debido a que contamos con un sistema muy básico no permite visualizar la capacidad instalada o

en uso, además no completa el seguimiento de la mercadería en el almacén.

5.- ¿Qué medidas de seguridad implementan en el almacén?

RPTA: Se tiene planeado implementar nuevas cámaras de vigilancia, cambio de empresa de seguridad y agentes de vigilancia para las salidas del almacén y sistema contra incendios.

6- ¿Se han presentado accidentes en el almacén? Cuáles? ¿Por qué?

RPTA: Si se han registrado accidentes en el almacén; A la fecha no se cuenta con un área interna que lleve un registro del control de accidentes e incidentes dentro del almacén.

7. ¿Considera usted que su entorno de trabajo se muestra limpio y ordenado?

RPTA: Si bien es cierto la empresa cuenta con un espacio amplio, tiene falencias ya que no se están administrando correctamente los anaqueles y/o naves dentro del almacén, lo que hace que visualmente se vea recargado y apilado.

8. ¿Cuáles son las características que debe tener el centro de almacenamiento?

RPTA: Los almacenes son lugares especialmente estructurados para custodiar, proteger y controlar los bienes y activos; es por ello que se le debe asignar una identificación a cada producto para en el momento del inventario poder identificar con mayor facilidad la mercadería. Este debe cumplir con las normas de buenas prácticas y contar con la seguridad necesaria para salvaguardar al capital humano de modo al coadyuve al trabajador a desempeñar de manera óptima sus actividades diarias o cotidianas

9. ¿Cómo clasifican la mercadería dentro del almacén?

RPTA: La clasificación de la mercadería es generalmente por línea de producto, tamaño, productos líquidos, aerosoles inflamable y hay una nave donde se clasifica por la rotación del producto.

10. ¿La empresa sigue algún principio técnico (orden alfabético, numérico, simbólico, correlativo, significativos por bloques o mixto)?

RPTA: En cada pasillo de cada nave del almacén se cuenta con una codificación de modo que se puedan identificar las existencias.

11. ¿Con que frecuencia se realizan inventarios en el almacén?

RPTA: Si, actualmente hay toma de inventarios internos cíclicos.

12. ¿Con qué frecuencia se supervisa, evalúan al personal en la realización de sus funciones?

RPTA: Existe una evaluación anual que evalúa sus capacidades, aptitudes y habilidades para el puesto asignad y se realizan auditorías internas de manera trimestral.

13 ¿Qué tipos de incentivos brinda la empresa al trabajador?

RPTA: Incentivos personales, incentivos de reconocimiento e incentivos recreativos.

14. ¿Considera usted que la participación del trabajador en la toma de decisiones coadyuva a que se sientan más comprometidos con las tareas que realicen?

RPTA: En las reuniones periódicas se pide opiniones al colaborador ya que mediante ellos se puede detectar los errores dentro del almacén.

ENTREVISTA N°4: DIRIGIDA A HENRY RICARDO MUÑOZ JEFE DE ALMACEN

- **Nombres y Apellidos:** Henry Ricardo Muñoz Valenzuela
- **Cargo:** Jefe de almacén
- **Tiempo de Servicio:** 6 años de servicio
- **Fecha de Nacimiento:** 27/ 12/1982
- **Edad :** 35
- **DNI:** 41825899

1.- Existen normas, métodos y procedimientos que ayuden a mejorar el trabajo y mantener los logros alcanzados?

RPTA: Si existen métodos y procedimientos para mejorar su trabajo pero no están estandarizados por lo general se trabaja en base a la experiencia por el tiempo en que realiza esas labores.

2.- ¿Considera usted que el trabajo en equipo u organización por procesos sería una ventaja (V) o desventaja (D)? ¿Porque?

RPTA: El trabajo en equipo es una ventaja porque el interés del equipo se centra en la organización por procesos, existe una mayor conocimientos e información, nuevas formas de abordar problemas y obtención rápida de resultados.

3.- ¿Cuántas personas trabajan en el almacén y que capacitación tienen?

RPTA: En el almacén central hay alrededor de 300 operarios en distribuidos en horarios rotativos. (Mañana y noche). Generalmente el área de calidad brinda capacitaciones a los operarios, así como el personal de seguridad; estas tienden a ser trimestralmente. Las capacitaciones son de tema de buenas prácticas dentro el almacén.

4.- ¿Para usted que tipos de despilfarros o desperdicios (procesos, inventarios, movimientos, transporte) ocasionan mayores pérdidas en el almacén?

RPTA: En el almacén existe mayor desperdicio o despilfarro en cuanto a procesos producto de falta de revisiones constantes generando trabajos extras de manera innecesarias. Otro desperdicio también

sería en cuanto a inventarios porque no se maneja correctamente el stock de las mercaderías.

5.- ¿Qué medidas de seguridad implementan en el almacén?

RPTA: Se tiene planeado implementar nuevas cámaras de vigilancia, cambio de empresa de seguridad y agentes de vigilancia para las salidas del almacén y sistema contra incendios.

6- ¿Se han presentado accidentes en el almacén? Cuáles? ¿Por qué?

RPTA: Si se han registrado accidentes en el almacén; un evento fue que un personal administrativo fue arrollado por un montacargas que estaba circulando dentro del almacén y le cayeron productos encima ya que también rozo un pallet.

7. ¿Considera usted que su entorno de trabajo se muestra limpio y ordenado?

RPTA: No, los almacenes se cuentan con mercancías apiladas y no se están almacenando correctamente los anaqueles.

8. ¿Cuáles son las características que debe tener el centro de almacenamiento?

RPTA: Toda empresa que cuente con almacenes debe contar con sistemas de detección contra incendios, sistemas de intrusión, sistema de monitoreo, seguridad, entre otros que vayan acorde a la norma NFPA, actualmente la empresa cuenta con sistemas básicos domésticos.

Un centro de almacenamiento debe regirse bajo las normas de buenas prácticas, monitorios de seguridad, entre otros.

9. ¿Cómo clasifican la mercadería dentro del almacén?

RPTA: La clasificación de la mercadería es por tipo o línea de producto, pero cuando hay sobre stock de mercancías suelen ocupar los espacios con mercadería diversa.

10. ¿La empresa sigue algún principio técnico (orden alfabético, numérico, simbólico, correlativo, significativos por bloques o mixto)?

RPTA: Para poder identificar las mercancías, en cada rack se colocan stickers codificados.

11. ¿Con que frecuencia se realizan inventarios en el almacén?

RPTA: La empresa realiza dos tipos de inventarios:

- Físicos : que son anuales y son tercerizados
- Cíclicos: que se realizan trimestralmente y son realizados por el personal operativo supervisados por un personal de seguridad.

12. ¿Con qué frecuencia se supervisa, evalúan al personal en la realización de sus funciones?

RPTA: Las supervisiones son realizadas mediante la observación diaria, el jefe del almacén transita por el almacén. A su vez se realizan una evaluación anual en cuanto a sus capacidades, aptitudes y habilidades para el puesto asignado.

13. ¿Qué tipos de incentivos brinda la empresa al trabajador?

RPTA: La empresa generalmente no brinda incentivos económicos, tiende a dar flexibilidad en los horarios, reconocimientos en público y descuentos.

14. ¿Considera usted que la participación del trabajador en la toma de decisiones coadyuva a que se sientan más comprometidos con las tareas que realicen?

RPTA: Totalmente de acuerdo, la participación de los colaboradores es ingrediente básico para conocer las falencias dentro del almacén.

ENTREVISTA N°5: DIRIGIDA A CHRISTIAN ALEXANDER ARCE GONZALES – AREA DE MANTENIMIENTO

- **Nombres y Apellidos:** Christian Alexander Arce Gonzales
- **Cargo:** Jefe del área de Mantenimiento.
- **Tiempo de Servicio:** 6 años de servicio.
- **Fecha de Nacimiento:** 14/08/1979
- **Edad:** 38
- **DNI:** 40316340

1.- Existen normas, métodos y procedimientos que ayuden a mejorar el trabajo y mantener los logros alcanzados?

RPTA: Si existen procedimientos que ayuden a mejorar el trabajo, pero estos no se aplican a rigor en vista a en algunos casos aplican criterios propios en función a su experiencia en el área.

2.- ¿Considera usted que el trabajo en equipo u organización por procesos sería una ventaja (V) o desventaja (D)? ¿Porque?

RPTA: El trabajo en equipo es una ventaja porque existe un mayor conocimiento e información, se reducen los tiempos. Pero puede ocasionar una desventaja en vista a que la responsabilidad es ambigua queda diluida en el grupo.

3.- ¿Cuántas personas trabajan en el almacén y que capacitación tienen?

RPTA: En el almacén trabajan 300 operarios distribuidos en turnos rotativos.

Las capacitaciones los brinda el personal de calidad, pero se requiere que estas sean con frecuencia en vista a la gran rotación de personal. Las capacitaciones que tienen son de buenas prácticas dentro el almacén y seguridad salud en el trabajo.

4.- ¿Para usted que tipos de despilfarros o desperdicios (procesos, inventarios, movimientos, transporte) ocasionan mayores pérdidas en el almacén?

RPTA: En el almacén existe mayor desperdicio o despilfarro en cuanto

a movimientos innecesarios las personas suben y bajan por documentos o por alimentos de la cafetería dentro del horario de trabajo y esto ocasiona

una disminución del tiempo dedicado a realizar lo que realmente aporta valor.

5.- ¿Qué medidas de seguridad implementan en el almacén?

RPTA: Actualmente no contamos con muchas medidas de seguridad tan solo por las exigidas por el seguro como son: cámaras de vigilancia, sistema contra incendios.

6.- ¿Se han presentado accidentes en el almacén? Cuáles? ¿Por qué?

RPTA: La empresa no tiene un control de accidentes e incidentes en el almacén, los accidentes en el almacén ha sido por los anaqueles apilados por falta de espacio y falta de señalización.

7.- ¿Considera usted que su entorno de trabajo se muestra limpio y ordenado?

RPTA: La empresa tiene una infraestructura antigua, motivo por el cual algunas naves tienen anaqueles subsanados y mercadería apilada , lo cual es preocupante porque podrían generarse incidentes dentro del almacén , se corrige constantemente pero al necesitar espacio se vuelven a sobrecargar los espacios con mercadería diversa.

8.- ¿Cuáles son las características que debe tener el centro de almacenamiento?

RPTA: Debe contar y priorizar la seguridad tanto para las mercancías como para el personal operario, para ellos deben implementar las garantías solicitadas por los seguros (cámaras de vigilancia, sistemas de detección, sistemas de intrusión), deben a su vez cumplir con las normas de NFPA y ayudarse con señalización adecuada dentro del almacén para prevenir incidentes.

9.- ¿Cómo clasifican la mercadería dentro del

almacén? RPTA: Por línea o tipo de producto.

10.- ¿La empresa sigue algún principio técnico (orden alfabético, numérico, simbólico, correlativo, significativos por bloques o mixto)?

RPTA: La empresa tiene códigos que se colocan en los racks para identificar las mercancías.

11.- ¿El personal del almacén realiza inventarios físicos constantes?

RPTA: Los únicos inventarios que realiza el personal son los cíclicos acompañados de un agente de seguridad, ya que los inventarios físicos de todo el almacén son anuales.

12.- ¿Con qué frecuencia se supervisa, evalúan al personal en la realización de sus funciones?

RPTA: Una vez al año hay una evaluación al personal y la supervisión se realiza mediante auditorías internas de manera trimestral.

13.- ¿Qué tipos de incentivos brinda la empresa al

trabajador? RPTA: Los incentivos generalmente son personales

y recreacionales.

14.- ¿Considera usted que la participación del trabajador en la toma de decisiones coadyuva a que se sientan más comprometidos con las tareas que realicen?

RPTA: Definitivamente si, cuando el personal percibe interés por parte de la empresa se siente más comprometido y realizan con mayor eficiencia sus tareas.

ANEXO 5: Cuestionario

ENCUESTA APLICADA AL AREA DE OPERACIONES

Se agradece de antemano el apoyo prestado al llenar la siguiente encuesta, la cual está orientada a “Demostrar si la metodología 5S influirá en mejorar los procesos operativos del almacén en una distribuidora de Lima Metropolitana.”.

Indicaciones:

Lea cuidadosamente cada pregunta y marca con (X) la respuesta que considere correcta.

1. ¿Conozco los procedimientos o normas para la realización de mi trabajo en el almacén?

- a) Definitivamente no.
- b) Probablemente no.
- c) Indeciso.
- d) Probablemente sí.
- e) Definitivamente sí.

2. ¿Existen controles visuales como carteles, avisos, advertencias, procedimientos que ayuden a mejorar su trabajo en el almacén?

- a) Definitivamente no.
- b) Probablemente no.
- c) Indeciso.
- d) Probablemente sí.
- e) Definitivamente sí.

3. ¿Con qué frecuencia al año recibe usted entrenamiento para mejorar su trabajo?

- a) Nunca
- b) Muy pocas veces
- c) Algunas veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

4. ¿Existen algún tipo de supervisión, monitoreo en sus tareas realizadas en el almacén?

- a) Nunca
- b) Muy pocas veces
- c) Algunas veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

5. ¿Qué tan de acuerdo está con la siguiente frase? “El trabajo en equipo fortalece mis habilidades genera rapidez en mis tareas diarias”.

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo.
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

6. ¿Tengo información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa de acuerdo a mi área de trabajo?

- a) Nunca
- b) Muy pocas veces
- c) Algunas veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

7.- En el trabajo ¿Usted requiere de incentivos o alicientes para realizar sus actividades con

compromiso y disciplina?

- a) Nunca
- b) Muy pocas veces
- c) Algunas veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

8.- ¿Cree usted que se realizan las capacitaciones necesarias para mejorar los procesos en su área de trabajo?

- a) Nunca
- b) Muy poca veces
- c) Algunas veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

9 -¿Se tienen detectados los distintos tipos de despilfarros y desperdicios en el almacén?

- a) Nunca
- b) Muy poca veces
- c) Algunas veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

10. ¿Existe un control frecuente de inventarios en el almacén?

- a) Definitivamente no.
- b) Probablemente no.
- c) Indeciso.
- d) Probablemente sí.
- e) Definitivamente sí.

11.- ¿Considera usted que cuenta con las herramientas necesarias para evitar despilfarros o desperdicios y realizar eficientemente sus labores?

- a) Definitivamente no.
- b) Probablemente no.
- c) Indeciso.
- d) Probablemente sí.
- e) Definitivamente sí.

12.- ¿Considera usted que los movimientos de transporte para la

distribución de productos son eficientes en el almacén?

- a) Definitivamente no.
- b) Probablemente no.
- c) Indeciso.
- d) Probablemente sí.
- e) Definitivamente sí.

13.- ¿Hay un cumplimiento constante de las normas de seguridad, higiene y salud ocupacional en el área de trabajo?

- a) Nunca.
- b) La mayoría de las veces no.
- c) Algunas veces sí, algunas veces no.
- d) La mayoría de las veces sí.
- e) Siempre.

14.- ¿Existe un control de incidentes y accidentes en el almacén?

- a) Nunca
- b) Muy poca veces
- c) Algunas veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

15.- ¿Considera usted que su lugar de trabajo brinda optimas instalaciones y distribución para la seguridad del trabajador?

- a) Nunca
- b) Muy poca veces
- c) Algunas veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

16.- ¿Considera usted que su entorno de trabajo se muestra limpio y ordenado?

- a) Nunca.
- b) La mayoría de las veces no.
- c) Algunas veces sí, algunas veces no.

- d) La mayoría de las veces sí.
- e) Siempre.

17.- ¿Considera usted que la empresa le delega (confía) nuevos retos en su puesto de trabajo?

- a) Nunca.
- b) Muy pocas veces.
- c) Algunas veces.
- d) Casi siempre.
- e) Siempre.

18.- ¿Usted requiere algún tipo de motivación, recompensa para el cumplimiento o compromiso de sus actividades diarias realizadas en el almacén?

- a) Muy poca motivación.
- b) Poca motivación.
- c) Ni gran motivación, Ni poca motivación.
- d) Moderada motivación.
- e) Gran motivación.

19.- ¿Sabe usted con qué frecuencia se realizan auditorías internas?

- a) Nunca.
- b) Muy poca veces.
- c) Algunas veces.
- d) Casi siempre.
- e) Siempre.

20.- ¿Considera usted que la empresa está que la empresa cuenta con un adecuado manejo de inventario?

- a) Nunca.
- b) Muy poca veces.
- c) Algunas veces.
- d) Casi siempre.
- e) Siempre.

21.- ¿Considera usted que existe una retroalimentación constante por parte de su jefe directo?

- a) Nunca.
- b) Muy poca veces.

- c) Algunas veces.
- d) Casi siempre.
- e) Siempre.

22.- ¿Considera usted que sus opiniones son tomadas en cuenta cuando se lleva a cabo la toma de decisiones

- a) Nunca.
- b) Muy poca veces.
- c) Algunas veces.
- d) Casi siempre.
- e) Siempre.

23.- ¿Considera que existe un buen ambiente de trabajo?

- a) Totalmente en desacuerdo.
- b) En desacuerdo.
- c) Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo.
- d) De acuerdo.
- e) Totalmente de acuerdo.

24.- ¿Existe un gran compromiso (lealtad) de todos y cada uno de los integrantes del equipo de trabajo; así como una fuerte orientación a sus tareas (involucramiento de trabajo)?

- a) Totalmente en desacuerdo.
- b) En desacuerdo.
- c) Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo.
- d) De acuerdo.
- e) Totalmente de acuerdo.

25.- ¿La clasificación de las mercancías dentro del almacén facilita a los trabajadores encontrar los productos que se necesitan?

- a) Definitivamente no.
- b) Probablemente no.
- c) Indeciso.
- d) Probablemente sí.
- e) Definitivamente sí.

26.- ¿Existen en el almacén

pasos o procesos definidos para las actividades que se realizan a diario?

- a) Nunca están definidos.
- b) Muy pocas veces están definidos.
- c) Algunas veces están definidos
- d) Casi siempre están definidos.
- e) Siempre están definidos.

27.- ¿Cuándo los estantes en el almacén están vacías o semivacías, se aprovecha para realizar mejoras operativas (reubicación ,auditorias, mantenimiento, limpieza, seguridad?

- a) Nunca.
- b) Muy poca veces.
- c) Algunas veces.
- d) Casi siempre.
- e) Siempre.

28.- ¿La respuesta de los pedidos para el abastecimiento de mercancías es inmediata?

- a) Nunca.
- b) Muy poca veces.
- c) Algunas veces.
- d) Casi siempre.
- e) Siempre.

29.- ¿Considera usted que la capacitación que le proporciona la empresa, lo ayuda a realizar mejor sus actividades diarias?

- a) Definitivamente no.
- b) Probablemente no.
- c) Indeciso.

- d) Probablemente sí.
- e) Definitivamente sí.

30.- ¿Existe una clasificación, identificación y codificación adecuada de materiales y mercaderías?

- a) Nunca.
- b) Muy pocas veces.
- c) Algunas veces.
- d) Casi siempre.
- e) Siempre.

31.- ¿Considera usted que la limpieza, higiene y la salubridad de su lugar de trabajo es:

- a) Muy mala.
- b) Mala.
- c) Regular.
- d) Buena.
- e) Muy buena.

32.- ¿Se encuentra usted satisfecho con los alicientes (incentivos) que le ofrece la empresa?

- b) Sumamente insatisfecho.
- c) Más bien insatisfecho
- d) Ni satisfecho, ni insatisfecho.
- e) Más bien satisfecho.
- f) Sumamente satisfecho.

NOMBRES:	
DNI:	

ANEXO 6: Matriz de Consistencia

LA METODOLOGÍA 5S COMO FACTOR DE MEJORA DE PROCESOS OPERATIVOS DEL ALMACÉN DE UNA DISTRIBUIDORA EN LIMA METROPOLITANA				
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General		
¿De qué manera la metodología 5S influirá en los procesos operativos del almacén de distribuidoras de Lima Metropolitana?	Demostrar que la metodología 5S influirá en los procesos operativos del almacén de distribuidoras en Lima Metropolitana.	La metodología 5S influirá en los procesos operativos del almacén de distribuidoras en Lima Metropolitana.	<p>Variable Independiente</p> <p>X: La Metodología 5S.</p> <hr/> <p>Variable Dependiente</p> <p>Y: Mejora de Procesos Operativos</p>	<p>* Enfoque de la Investigación:</p> <p>Mixta: Cuantitativo: Cuestionarios. Cualitativo: Entrevistas.</p> <p>* Tipo de Investigación:</p> <p>Correlativa.</p> <p>* Diseño de investigación:</p> <p>No Experimental –Transversal - Correlativa- Causal</p>

Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Dimensión	Técnicas e Instrumentos
¿Cómo la estandarización de procesos operativos influirá en la eficiencia de los procedimientos del almacén de distribuidoras?	Demostrar la estandarización de procesos operativos influirá en la eficiencia de procedimientos operativos del almacén de distribuidoras.	La estandarización de procesos operativos influirá en la eficiencia de procedimientos operativos del almacén de distribuidoras.	<p>Variable Independiente X: La Metodología 5S</p> <p>X1 Estandarización de procesos X2 Valoración del recurso humano. X3 Eliminación de desperdicios X4 Seguridad laboral (menor índice de accidentes)</p>	<p>Encuestas : Las encuestas se realiza a los operarios.</p> <p>Entrevista : Se realizará al Gerente de Operaciones, Jefe de almacén, Coordinador de almacén Jefe de Mantenimiento y Jefa de despacho del área de operaciones.</p> <p>Población: La investigación tiene por objetivo principal: Demostrar que la metodología 5S influirá en los procesos operativos del almacén de distribuidoras en Lima Metropolitana. Para ello se encuestará a los operarios y se entrevistarán al personal administrativo del área de operaciones.</p> <p>Muestra: La muestra a utilizar durante esta investigación será de 168 encuestados para el análisis cuantitativo y 5 entrevistas para el análisis cualitativo.</p>
¿Cómo la valoración del recurso humano influirá en el clima laboral del almacén de distribuidoras?	Demostrar la valoración del recurso humano influirá en el clima laboral del almacén de distribuidoras.	La valoración del recurso humano influirá en el clima laboral del almacén de distribuidoras.		
¿De qué manera la eliminación de desperdicios influirá el control visual de los recursos del almacén de distribuidoras?	Demostrar que la eliminación de desperdicios influirá en el control visual de los recursos del almacén de distribuidoras.	La eliminación de desperdicios influirá en el control visual de los recursos del almacén de distribuidoras.	<p>Variable Dependiente Y: Los Procesos Operativos.</p> <p>Y1 Eficiencia de procedimientos Y2 Clima laboral Y3 Control visual de los recursos Y4 Productividad del trabajador</p>	
¿De qué manera la seguridad laboral influirá en la productividad del trabajador del almacén de distribuidoras?	Demostrar como la seguridad laboral influirá en la productividad del trabajador del almacén de distribuidoras.	La seguridad laboral influirá en la productividad del trabajador del almacén de distribuidoras		

Elaborado por: Las Autoras

ANEXO 7: Operacionalidad de Variables

VARIABLE INDEPENDIENTE (X): La Metodología 5S

VARIABLE INDEPENDIENTE (X) :	LA METODOLO		
DEFINICIÓN CONCEPTUAL	Según (Rey,2005), define a la metodología 5S como un programa de trabajo para talleres de oficinas que consiste en desarrollar actividades de orden y limpieza y detección de anomalías en el puesto de trabajo, que por su sencillez permiten la participación de todos a nivel individual / grupal, mejorando el ambiente de trabajo, la seguridad de personas y equipos y la productividad.(p17)		
DIMENSI	INDICADO	Preguntas de	Preguntas de
X1: ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS	Establecer normas.	Pregunta 1	Pregunta 1
	Establecer controles visuales.	Pregunta 2	
	Mantener y mejorar logros alcanzados.	Pregunta 3	
	Monitorear.	Pregunta 4	
X2; VALORACIÓN DEL RECURSO HUMANO	Trabajo en equipo	Pregunta 5	Pregunta 2
	Comunicación.	Pregunta 6	
	Compromiso	Pregunta 7	
	Capacitación del personal.	Pregunta 8	Pregunta 3
X3: ELIMINACIÓN DE DESPERDICIOS	Muda de Procesos.	Pregunta 9	
	Muda de Inventarios.	Pregunta 10	Pregunta 4
	Muda de Movimientos innecesarios.	Pregunta 11	
	Muda de Transporte.	Pregunta 12	
X4 :SEGURIDAD LABORAL	Controles internos (Normas de seguridad).	Pregunta 13	Pregunta 5
	Disminución de incidentes.	Pregunta 14	Pregunta 6
	Óptimas instalaciones.	Pregunta 15	
	Entorno de trabajo limpios y ordenados.	Pregunta 16	
Escala:	Nominal		

Elaborado por: Las Autoras

VARIABLE DEPENDIENTE (Y): Los Procesos Operativos

VARIABLE DEPENDIENTE (Y) :	MEJORA DE PROCESOS OPERATIVOS		
DEFINICIÓN CONCEPTUAL	Según Abril & Enríquez & Sánchez (2006) en su libro; “Manual para la integración de Gestión” señala que los procesos se pueden agrupar en dos categorías: procesos operacionales y procesos de gestión. Procesos operacionales: Son los que se relacionan con las operaciones que se llevan a cabo en cada una de las áreas o departamentos de la empresa. Entre ellos se encuentran aquellos que generan valor en el cliente, es decir, asociados a la cadena de valor del producto o servicio. Se trata de procesos clave o fundamentales dentro de la empresa. (p268)		
DIMENSIÓN	INDICADORES	Preguntas de Encuesta	Preguntas de Entrevista
Y1: EFICIENCIA DE PROCEDIMIENTOS	Responsabilidad de tareas	Pregunta 17	Pregunta 12
	Compromiso con las actividades diarias	Pregunta 18	
	Mejora en las auditorias	Pregunta 19	
	Mayor control de inventarios	Pregunta 20	Pregunta 11
Y2: CLIMA LABORAL	Comunicación	Pregunta 21	
	Participación en la toma de decisiones	Pregunta 22	
	Percepción del trabajador	Pregunta 23	Pregunta 13
	Trabajo en equipo	Pregunta 24	
Y3: MEJORA DE CONTROL VISUAL DE LOS RECURSOS	Tiempos productivos	Pregunta 25	
	Simplificación de tareas	Pregunta 26	Pregunta 10
	Mejora de espacio en el almacén	Pregunta 27	Pregunta 8 y
	Aprovisionamiento	Pregunta 28	
Y4: PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR	Mayor conocimiento	Pregunta 29	
	Orden	Pregunta 30	
	Limpieza	Pregunta 31	Pregunta 7
	Incentivos	Pregunta 32	
Escala:	Nominal		

Elaborado por: Las Aut

