

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN-TARAPOTO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**“EL MODELO KAISEN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LA COOPERATIVA AGRARIA ALLIMA CACAO  
SAC EN EL DISTRITO DE CHAZUTA, AÑO 2015”**

**PRESENTADO POR:**

Bach. Elvith Angulo Pisco

Bach. Kasandra Antonella García Gonzales

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**ASESOR:**

Lic. Adm. MSc. Segundo Saúl Rodríguez Mendoza

**TARAPOTO-PERÚ  
(2017)**

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN-TARAPOTO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



## TESIS

**“EL MODELO KAISEN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LA COOPERATIVA AGRARIA ALLIMA CACAO  
SAC EN EL DISTRITO DE CHAZUTA, AÑO 2015”**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR LOS BACHILLERES:**

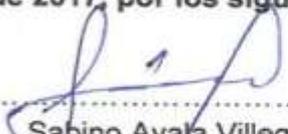
Elvith Angulo Pisco

Kasandra Antonella García Gonzales

**Sustentado y Aprobado el día 21 de julio de 2017, por los siguientes jurados.**

  
.....  
Olga Maritza Requejo La Torre  
**Presidente**

  
.....  
Julio César Capillo Torres  
**Miembro**

  
.....  
Sabino Ayala Villegas  
**Secretario**

  
.....  
Segundo Saúl Rodríguez Mendoza  
**Asesor**

**Formato de autorización NO EXCLUSIVA para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis**

**1. Datos del autor:**

Apellidos y nombres:	Angulo Pisco Elvith	
Código de alumno :	118303	Teléfono: 962566351
Correo electrónico :	ecap-sol122391@hotmail.com	DNI: 47561835

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

**2. Datos Académicos**

Facultad de:	Ciencias Económicas
Escuela Académico Profesional de:	Administración

**3. Tipo de trabajo de investigación**

Tesis	(X)	Trabajo de investigación	( )
Trabajo de suficiencia profesional	( )		

**4. Datos del Trabajo de investigación**

Título:	El Modelo Kaizen y su influencia en el desempeño laboral de la Cooperativa Agraria Allima Cacao SAC, en el Distrito de Chazuta, año 2015.
Año de publicación:	

**5. Tipo de Acceso al documento**

Acceso público *	(X)	Embargo	( )
Acceso restringido **	( )		

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, una licencia **No Exclusiva**, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:


**6. Originalidad del archivo digital.**

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.

**7. Otorgamiento de una licencia CREATIVE COMMONS**

Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia Creative

Commons, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12º del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI "Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA".



Firma del Autor

#### 8. Para ser llenado por la Biblioteca central

Fecha de recepción del documento por el Sistema de Bibliotecas:

26 / 12 / 2017



Firma de Unid. de Biblioteca

\***Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

\*\* **Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

**Formato de autorización NO EXCLUSIVA para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis**

**1. Datos del autor:**

Apellidos y nombres: <i>García Gonzales Kasandra Antonella</i>	Teléfono: <i>942903448</i>
Código de alumno: <i>118309</i>	DNI: <i>70553294</i>
Correo electrónico: <i>ksandra.antonella@gmail.com</i>	

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

**2. Datos Académicos**

Facultad de: <i>Ciencias Económicas</i>
Escuela Académico Profesional de: <i>Administración</i>

**3. Tipo de trabajo de investigación**

Tesis	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de investigación	<input type="checkbox"/>
Trabajo de suficiencia profesional	<input type="checkbox"/>		

**4. Datos del Trabajo de investigación**

Título: <i>El Modelo Kaizen y su influencia en el desempeño laboral de la Cooperativa Agraria Allima Cacao SAC, en el Distrito de Chazuta, año 2015</i>
Año de publicación:

**5. Tipo de Acceso al documento**

Acceso público *	<input checked="" type="checkbox"/>	Embargo	<input type="checkbox"/>
Acceso restringido **	<input type="checkbox"/>		

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, una licencia **No Exclusiva**, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:


**6. Originalidad del archivo digital.**

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.

**7. Otorgamiento de una licencia CREATIVE COMMONS**

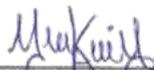
Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative*

Commons, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12º del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI "Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA".



Firma del Autor

#### 8. Para ser llenado por la Biblioteca central

Fecha de recepción del documento por el Sistema de Bibliotecas:

26 / 12 / 2017



Firma de Unid. de Biblioteca

\***Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

\*\* **Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

## **DEDICATORIA**

- A nuestros queridos padres, por brindarnos su amor, sacrificio, paciencia y apoyo permanente para el logro de nuestros objetivos en nuestra carrera profesional y vida personal.
  
- A nuestros abuelos y hermanos, por ser el motivo de nuestra lucha diaria en este largo caminar.
  
- A nuestros amigos por los consejos brindados y por encaminarnos siempre en esta vocación de seguir siendo mejores cada día.

## **AGRADECIMIENTO**

- En primer lugar a Dios, que por Él y para Él se hacen realidad todas nuestras metas, ya que nuestros proyectos giran alrededor de Él.
- Al Lic. Adm. MSc. Segundo Saúl Rodríguez Mendoza, asesor de nuestro trabajo de investigación, por su tiempo, experiencia y dedicación para con nosotras.
- Al Ingeniero Carlos Angulo Gonzales, gerente general de la “Cooperativa Agraria Allima Cacao SAC” por hacer posible la realización del trabajo en las instalaciones de su organización.
- Al Ingeniero Ginsberg Rodríguez Del Castillo, por su apoyo incondicional brindado en todo momento.
- A todas aquellas personas que confiaron en nosotras, motivándonos cada día a ser personas de bien.

## **PRESENTACIÓN**

Señores Miembros del Jurado

En cumplimiento de las reglas establecidas para la elaboración y evaluación del informe final de tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Administración, presento a su consideración la presente tesis denominada: **“EL MODELO KAISEN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA COOPERATIVA AGRARIA ALLIMA CACAO SAC EN EL DISTRITO DE CHAZUTA, AÑO 2015”**; la cual tiene la finalidad de demostrar la influencia del modelo Kaisen en el desempeño laboral.

Sometemos a vuestro criterio profesional la evaluación del presente trabajo de investigación, con la convicción de que le otorgaran el valor justo y esperando cumplir con los requisitos de aprobación; agradecemos por anticipado las sugerencias y apreciaciones que se estimen convenientes y pedimos las disculpas del caso por las observaciones y errores encontrados.

Las Autoras

## ÍNDICE GENERAL

<b>I. PÁGINAS PRELIMINARES</b>	<b>Pág.</b>
A. Dedicatoria.....	iii
B. Agradecimientos.....	iv
C. Presentación.....	v
D. Índice general.....	vi
E. Índice de tablas.....	viii
F. Índice de figuras.....	ix
G. Resumen.....	x
H. Abstract.....	xi
<b>II. CUERPO DEL INFORME</b>	
<b>CAPITULO I: INTRODUCCIÓN</b>	
1.1 Formulación del problema.....	1
1.2 Justificación del estudio.....	1
1.3 Objetivos de la investigación.....	2
1.4 Limitaciones de la Investigación.....	3
1.5 Hipótesis.....	3
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Antecedentes del estudio del problema.....	4
2.2. Bases teóricas.....	8
2.3. Definición de términos básicos.....	24
<b>CAPITULO III: METODOLOGÍA</b>	
3.1 Tipo de investigación.....	26
3.2. Nivel de investigación.....	26
3.3. Población, muestra y unidad de análisis.....	26

	<b>Pág.</b>
3.4. Tipo de diseño de investigación.....	27
3.5. Métodos de investigación.....	27
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	28
3.7. Técnicas de procesamientos y análisis de datos.....	28
<b>CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIONES</b>	
4.1. Resultados descriptivos.....	29
4.2. Resultados explicativos.....	33
4.3. Discusión de resultados.....	49
<b>CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
5.1 Conclusiones.....	51
5.2 Recomendaciones.....	53
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>54</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>56</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01: Frecuencia del modelo kaisen.....	33
Tabla N° 02: Frecuencia de la dimensión de mudas por sobreproducción.....	34
Tabla N° 03: Frecuencia de la dimensión de mudas por exceso de inventario.....	35
Tabla N° 04: Frecuencia de la dimensión de mudas por procesamiento.....	36
Tabla N° 05: Frecuencia de la dimensión de mudas por transporte.....	37
Tabla N° 06: Frecuencia de la dimensión de mudas por movimientos.....	38
Tabla N° 07: Frecuencia de la dimensión de mudas por tiempos de espera.....	39
Tabla N° 08: Frecuencia de la dimensión de mudas por fallas y reparaciones.....	40
Tabla N° 09: Frecuencia del desempeño labora.....	41
Tabla N° 10: Frecuencia de la dimensión de adaptabilidad.....	42
Tabla N° 11: Frecuencia de la dimensión de comunicación.....	43
Tabla N° 12: Frecuencia de la dimensión de iniciativa.....	44
Tabla N° 13: Frecuencia de la dimensión de conocimientos.....	45
Tabla N° 14: Frecuencia de la dimensión de trabajo en equipo.....	46
Tabla N° 15: Frecuencia de la dimensión de desarrollo de talento.....	47

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 01: Frecuencias del modelo kaisen.....	33
Figura N° 02: Frecuencias de la dimensión de mudas por sobreproducción.....	34
Figura N° 03: Frecuencias de la dimensión de mudas por exceso de inventario.....	35
Figura N° 04: Frecuencias de la dimensión de mudas por procesamiento.....	36
Figura N° 05: Frecuencias de la dimensión de mudas por transporte.....	37
Figura N° 06: Frecuencias de la dimensión de mudas por movimientos.....	38
Figura N° 07: Frecuencias de la dimensión de mudas por tiempos de espera.....	39
Figura N° 08: Frecuencias de la dimensión de mudas por fallas y reparaciones.....	40
Figura N° 09: Frecuencias del desempeño laboral.....	41
Figura N° 10: Frecuencias de la dimensión de adaptabilidad.....	42
Figura N° 11: Frecuencias de la dimensión de comunicación.....	43
Figura N° 12: Frecuencias de la dimensión de iniciativa.....	44
Figura N° 13: Frecuencias de la dimensión de conocimientos.....	45
Figura N° 14: Frecuencias de la dimensión de trabajo en equipo.....	46
Figura N° 15: Frecuencias de la dimensión de desarrollo de talentos.....	47

## RESUMEN

La tesis titulada “El modelo Kaisen y su influencia en el desempeño laboral de la Cooperativa Agraria Allima Cacao SAC en el Distrito De Chazuta, año 2015”, se desarrolló con el objetivo de determinar la influencia del modelo Kaisen en el desempeño laboral de la Cooperativa Agraria “Allima Cacao SAC” en el Distrito de Chazuta, año 2015, variables que fueron descritas de acuerdo a nuestros autores principales, para ello se trabajó con autores, Para Imai, M. (1999), La esencia del Kaisen es sencilla y directa: Kaisen significa mejoramiento. Más aún, significa mejoramiento progresivo, continuo, que involucra a todos en la organización, desde la alta administración, gerentes y trabajadores. Para la segunda variable el aporte teórico de, Quintero, N. Africano, N. & Faría, E. (2008) quien cita a Chiavenato, I. (2000), quien definen al desempeño laboral como el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos, procediendo a la recolección de datos con nuestro instrumento de medición (encuesta) el cual fue aplicado a 25 colaboradores quienes fueron nuestra población-muestra por ser la población no muy representativa, datos que fueron agrupados de acuerdo a las variables y dimensiones, de esa manera se procesó los datos obtenidos mediante la ayuda de herramientas estadísticas, a través de tablas y figuras, y contrastando la hipótesis y dando cumplimiento al objetivo general mediante el coeficiente de correlación del spearman, llegando a conclusión principal que el modelo kaisen si influye de manera positiva en el desempeño laboral de la Cooperativa Agraria “Allima Cacao SAC” en el Distrito de Chazuta, año 2015.

Palabras claves: Modelo Kaisen, desempeño laboral.

## **ABSTRACT**

The thesis entitled "The Kaisen model and its influence on the labor performance of the Allima Cacao SAC Cooperative in the Chazuta District, 2015" was developed with the objective of determining the influence of the influence of the Kaisen model on the labor performance of The Cooperative Agrarian "Allima Cacao SAC" in the District of Chazuta, in 2016. Variables that were described according to our main authors, for this we worked with authors. For Imai, M. (1999), The essence of the Kaisen is simple and direct: Kaisen means improvement. Moreover, it means progressive, continuous improvement, involving everyone in the organization, from senior management, managers and workers. For the second variable the theoretical contribution of, Quintero, N. Africano, N. & Faría, E. (2008), who cites Chiavenato, I. (2000), who defines work performance as the worker's behavior in the pursuit of the objectives set, this constitutes the individual strategy to achieve the objectives, proceeding to the collection of data with Our instrument of measurement (survey) which was applied to 25 collaborators who were our population-sample because the population is not very representative, data that were grouped according to the variables and dimensions of that way was processed the data obtained through the aid Of statistical tools, through tables and figures, and contrasting the hypothesis and fulfilling the general objective through the coefficient of correlation of the spearman, arriving at the main conclusion that the model kaisen if it influences in a positive way in the labor performance of the Cooperative Agrarian "Allima Cacao SAC" of the District of Chazuta, year 2015.

Key words: Kaisen model, labor performance.

## **II. CUERPO DEL INFORME**

### **CAPITULO I: INTRODUCCIÓN**

La tesis titulada “El modelo kaisen y su influencia en el desempeño laboral de la Cooperativa Agraria Allima Cacao SAC del Distrito de Chazuta, año 2015”, es el resultado de la descripción de los aportes teóricos de Para Imai, M. (1999), Kaisen significa mejoramiento. Más aún, significa mejoramiento progresivo, continuo, que involucra a todos en la organización, desde la alta administración, gerentes y trabajadores y el aporte teórico de Quintero, N. Africano, N. & Faría, E. (2008) lo definen al desempeño laboral como el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, dichos autores ayudaron a que se desarrolle la siguiente investigación bajo el análisis de cada indicador y dimensiones de cada variable, los resultados encontrados demuestra que el modelo kaisen si influye de manera positiva en el desempeño laboral de los colaboradores de la Cooperativa Agraria “Allima Cacao SAC” del Distrito de Chazuta, año 2016.

#### **1.1 Formulación del problema**

¿Cuál es la influencia del modelo kaisen en el desempeño laboral de la Cooperativa Agraria Allima Cacao SAC en el Distrito de Chazuta-año 2015?

#### **1.2 Justificación del estudio**

##### **Justificación Teórica**

En la presente investigación, dentro de las bases teóricas se citó a Lefcovich, M. (2012) quien define que el kaisen es mejorar para dar al cliente o consumidor el mayor valor agregado. Para la segunda variable el aporte teórico de, Quintero, N. Africano, N. & Faría, E. (2008) quien cita a Chiavenato, I. (2000), quien definen al desempeño laboral como el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.

##### **Justificación Práctica**

Con esta investigación se pretendió Aplicar un modelo Kaisen como estrategia gerencial para el mejoramiento del desempeño laboral de la Cooperativa Agraria

“Allima Cacao SAC” del Distrito de Chazuta. Y consecuentemente conocer los niveles de productividad con que esta empresa cuenta. De tal modo el presente trabajo sirve no solo a la empresa en mención, sino a todos aquellos entes interesados.

### **Justificación Metodológica**

Desde el punto de vista metodológico, en esta investigación se utilizó métodos así como la de observación, de recopilación de información dentro la empresa, mediante entrevistas y encuestas para llegar a analizar la productividad de la misma. Por tanto se realizó una nueva fuente de información válida y confiable dentro del tema a investigar.

### **Justificación Académica**

Al realizar este trabajo, permitió aplicar los conocimientos adquiridos, gracias a la investigación tanto científica como práctica fomentada por nuestra casa superior de estudios mediante nuestros docentes. Ya que se aplicó conocimientos que constituyen una función esencial y obligatoria de la universidad, dando como resultado la contribución al desarrollo de la calidad de vida en nuestra sociedad y nuestro país.

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Determinar la influencia del modelo Kaisen en el desempeño laboral de la Cooperativa Agraria “Allima Cacao SAC” en el Distrito de Chazuta, año 2015.

### **Objetivos específicos**

- Evaluar el modelo Kaisen en función al desempeño laboral de la Cooperativa Agraria “Allima Cacao SAC, año 2015.”
- Evaluar el desempeño laboral de la Cooperativa Agraria “Allima Cacao SAC, año 2015”.

- Analizar el índice de influencia del modelo Kaisen y el desempeño laboral de la Cooperativa Agraria “Allima Cacao SAC” en el Distrito de Chazuta., año 2015.

#### **1.4 Limitaciones de la Investigación.**

##### **Limitación del tiempo:**

Una de las limitantes para el normal desarrollo del presente trabajo de investigación a considerar fue el tiempo empleado para el desarrollo de la tesis.

##### **Limitación de recursos:**

Otra limitante a considerar en esta investigación fue la carencia de información primaria (Tesis) respecto a estas dos variables juntas consideradas en este trabajo.

#### **1.5 Hipótesis**

Hi = El modelo Kaisen influye positivamente en el desempeño de la Cooperativa Agraria ALLIMA Cacao S.A.C del Distrito de Chazuta, año 2015.

Ho = El modelo Kaisen no influye positivamente en el desempeño de la Cooperativa Agraria Allima Cacao S.A.C del Distrito de Chazuta, año 2015.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes del estudio del problema**

#### **Internacionales**

**Ayala, G. & Chávez, M.** (2006), en su tesis *“Diagnóstico y propuesta de aplicación del Kaisen en el área de higiene y seguridad ocupacional para las pequeñas empresas del sector industrial del área metropolitana de san salvador”*.

El Salvador: Universidad Dr. José Matías Delgado, concluye que:

Para lograr que la propuesta de aplicación del modelo Kaisen, funcione, en las pequeñas empresas del sector industrial del área metropolitana de San Salvador, es necesario convencer a los propietarios de elaborar planes de seguridad e higiene ocupacional, e impulsar la creación de comités de seguridad e higiene ocupacional, motivar e involucrar a todos los empleados de la empresas de participar en el desarrollo de todas las actividades de apoyo al proceso.

**Barradas, G.** (2008) en su tesis *“El Kaisen como estrategia gerencial para el mejoramiento de la calidad en el proceso productivo de destilerías unidas S.A.”*

Venezuela: Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, concluye que:

1. La administración debe tratar de concentrarse en los puntos estratégicos, incentivar los equipos de trabajo, crear y aplicar modelos sistemáticos en la búsqueda de la eliminación de los desperdicios y de tiempo.
2. En las instalaciones, se cuenta con una buena disposición de la planta para los procesos productivos que allí se realizan, en la búsqueda de calidad en la producción, para lo cual cuenta con datos históricos y estadísticos.
3. Con respecto al personal, siempre se busca desarrollar los hábitos de disciplina en función a la mejora continua.

4. No se evidencia la concentración en el cliente, ya que el Kaisen se enfoca en las actividades que conduzcan inexorablemente a la mayor satisfacción del cliente, esto es debido a que las estrategias de mercado para una empresa productora como es DUSA está enfocada actualmente hacia los clientes mayoritarios para convertirlos en aliados comerciales.
5. Se detectó una debilidad en el indicador clasificación en el sentido de la frecuencia en que se cumplen las actividades requeridas en la aplicación de las 5S, existen revisiones periódicas, a veces se preparan las áreas de mantenimiento autónomo, se marcan los pasillos para el transporte de herramientas y finalmente se clasifica el uso de herramientas, pero es importante hacer la salvedad que se tienen las normas, la documentación y herramientas, lo cual permite cumplir con un principio de esta filosofía.

**Montejo, A.** (2009) en su tesis *“Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera”*. México: Instituto Politécnico Nacional, concluye que:

Podemos concluir que la evaluación del desempeño es una práctica extendida en el ámbito de los recursos humanos. Es un proceso en el que se intenta determinar las actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo. La evaluación del desempeño sirve para, dirigir y controlar al personal de forma más justa, y comprobar la eficacia de los procesos de selección del personal. Cuando seleccionamos a un candidato estamos haciendo una predicción sobre su rendimiento futuro y a través de la evaluación de desempeño podemos comprobar si esta predicción se ha cumplido o no. También nos proporciona datos sobre el clima laboral, mejorar el ajuste entre la persona y el puesto, adaptación personal al puesto, rediseño del puesto, rotación de puestos y podemos conocer las capacidades individuales, las motivaciones y expectativas de las personas para asignar los trabajos de forma adecuada.

## **Nacionales**

**García, M.** (2002) en su tesis “*Mejora continua de la calidad en los procesos*” Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, concluye que:

1. Es importante establecer un sistema de gestión para la calidad que esté claramente orientado a los procesos y a la mejora continua.
2. Todas las acciones se deben derivarse de indicadores que evalúan la calidad de los procesos y productos que generan y que contribuyen a su mejora.

**Zapata, J.** (2014) en su tesis “*Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo-2014*”. Perú: Universidad Privada Antenor Orrego, Concluye que:

La relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad es directa por cuanto existe un nivel medio de satisfacción laboral, lo cual influye en un nivel medio de productividad; con lo cual queda demostrada la hipótesis. La empresa no otorga incentivos ni capacitación; así como también la empresa no proporciona los recursos necesarios para lograr una mayor productividad. Las estrategias para mejorar la satisfacción laboral, comprenden incentivos económicos y no económicos, talleres de integración para mejorar el relacionamiento entre los jefes y colaboradores, capacitación para potencializar las habilidades de los colaboradores, comunicación interna de 360°

**Orué, E.** (2010) en su tesis “*Inteligencia emocional y desempeño laboral de los trabajadores de una empresa peruana*”, Perú: Universidad San Martín de Porres, concluyó que:

Según los resultados obtenidos de la encuesta de medición de inteligencia emocional, se puede observar que las áreas son muy diversas, es decir que hay áreas con mayor manejo y conocimiento de la inteligencia emocional, y estas áreas son las que tienen una mayor productividad, son las más ordenadas, tienen un buen clima laboral, y el desempeño es mucho mayor que en las áreas que carecen de

conocimiento y manejo de la inteligencia emocional, las cuales son más conflictivas, se encuentran menos motivadas, hay un mayor índice de rotación y se puede notar un resentimiento en los trabajadores, los cuales no se encuentran identificados con la empresa, y su rendimiento es más bajo.

**Quintero, N.** (2011) en su tesis “*Clima organizacional y desempeño laboral del personal de una empresa de vigilantes*”. Perú: Universidad Privada Antenor Orrego, concluye que:

Después de haber realizado, analizado y procesado la investigación sobre la evaluación del clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa Vigilantes Asociados, se ha podido visualizar que el clima organizacional determina el comportamiento de los trabajadores en una organización; comportamiento éste que ocasiona la productividad de la institución a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz. Para que las organizaciones puedan lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes sumamente motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevada.

### **Locales**

**Chufandama** (2011) en su tesis “*El nivel de satisfacción en el trabajo y su influencia en la productividad de los colaboradores en la empresa selva sport de la ciudad de Tarapoto año 2011*”, Tarapoto: Universidad Cesar Vallejo, concluye que:

Así mismo puedo decir que la productividad también es baja, debido a que no existe una buena satisfacción en el trabajo, influyendo gravemente en el crecimiento de la empresa. Para poder determinar que la productividad es baja, se aplicó una formula, la que permitió medir el rendimiento de cada trabajador.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1. Kaisen**

#### **Historia del Kaisen**

Al terminar la segunda guerra mundial, Japón era un país sin futuro claro. Ciento quince millones de personas habitaban un archipiélago de islas de pocos recursos naturales, sin materia prima, sin energía y con escasez de alimentos.

La industria japonesa era desastrosa, ni los mismos orientales querían sus productos faltos de calidad y diseño.

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

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

En 1950 Deming fue invitado a Japón para enseñar el control de calidad estadístico en seminarios de ocho horas organizados por la JUSE, como resultado de su visita se crea el premio Deming. Los aportes de Juran junto con los de Deming fueron tomados en Japón, para reestructurar y reconstruir su industria, e implantados como lo que ellos denominaron “Administración Kaisen”. La mejora continua se transforma en la clave del cambio, en la principal estrategia de las empresas japonesas, y comienza a reemplazar en ese sentido a la inspección tradicional de productos.

## **Conceptos básicos de Kaisen.**

Lefcovich, M. (2012), Lo que diferencia al Kaisen como sistema de mejora continua de los sistemas occidentales de mejora continua es que el kaisen no es meramente una sucesión de pasos a dar dentro de un método de trabajo a los efectos de lograr superar una circunstancia o llegar a un objetivo, el kaisen responde a una filosofía y pretende fundamentalmente llegar a los objetivos mediante tres herramientas fundamentales que son la estandarización de los procesos y su constante mejora, la búsqueda permanente de desperdicios y su eliminación, y la organización, orden y limpieza como base para la reducción de costos y tiempos de ciclos, la mejora en la calidad y niveles de seguridad, y un mayor cumplimiento en los niveles de satisfacción para los clientes. Así pues la mejora continua en el kaisen persigue mejorar la calidad, los costos, la logística, la satisfacción del cliente, la seguridad y los productos, teniendo siempre en consideración la mejora en los estándares, la continua eliminación de mudas (desperdicios o despilfarros) y la mejor organización, orden y limpieza de los elementos y espacios de la empresa.

Imai, M. (1999), en su libro el “Kaisen la clave de la ventaja competitiva japonesa, señala que la palabra kaisen proviene de la unión de dos vocablos japoneses: KAI que significa cambio y ZEN que quiere decir bondad.

Para Imai, M. (1999), La esencia del kaisen es sencilla y directa: Kaisen significa mejoramiento. Más aún, significa mejoramiento progresivo, continuo, que involucra a todos en la organización, desde la alta administración, gerentes y trabajadores. Kaisen es un asunto de todos. La filosofía supone una forma de vida aplicada al trabajo, a la vida social y familiar, que merece ser mejorada de una manera constante. Todas las personas tienen un deseo instintivo de mejorarse.

Münch (2006), señala que la Estrategia de Kaisen consiste en definir con claridad las responsabilidades: la del trabajador es mantener los estándares y la función de la administración es mejorarlos.

Fernández et al., (2006), señala que la mejora de los productos y/o procesos puede ser de dos clases: kaisen (o mejora incremental) y el salto cuántico (o mejora radical). El salto cuántico puede adoptar toda una variedad de formas: nuevo producto, modernización de las máquinas, incremento de la capacidad y localización en el extranjero, entre otras. A su vez, requiere importantes inversiones. La dirección, al aplicar estos saltos, asume un elevado riesgo con la expectativa de lograr un beneficio extraordinario. En las empresas donde los saltos cuánticos son prioritarios el staff es un grupo de élite que asesora a la dirección en las decisiones importantes. Sin embargo, estas empresas apenas valoran las ideas de los trabajadores (Hayes, 1985). No puede decirse que el salto cuántico suponga un avance en una progresión de escalera, porque, por lo general, no lo hace, ya que un sistema, una vez que ha sido instalado como resultado de una innovación radical, está sujeto a un deterioro uniforme, a menos que se hagan esfuerzos continuos primero para mantenerlo y luego, para mejorarlo, Imai, M (1986). Por eso se hace necesario establecer el hábito de la mejora continua (Kaisen) como una parte inseparable del trabajo diario de cada uno. Deming (1986), nos señala que la mejora continua significa reducir el desperdicio y aumentar la calidad en todas las actividades del proceso. El objetivo final es la perfección absoluta, que nunca se podrá alcanzar, pero que siempre se podrá perseguir.

### **Teoría Kaisen – Etimología.**

KAI significa 'cambio' o 'la acción de enmendar'.

SEN significa 'bueno'.

Según Fernández et al., (2006), el sistema al cual hacemos referencia se denomina Kaisen, lo cual significa “mejora continua que involucra a todos”. Es pues un sistema integral y sistémico destinado a mejorar tanto a las empresas, como a los procesos y actividades que las conforman, y a los individuos que son los que las hacen realidad. El objetivo primero y fundamental es mejorar para dar al cliente o consumidor el mayor valor agregado, mediante una mejora continua y sistemática

de la calidad, los costes, los tiempos de respuestas, la variedad, y mayores niveles de satisfacción.

Obstáculos como roturas, fallas, falta de materiales e insumos, acumulación de stock, pérdidas de tiempo por reparaciones / falta de insumos / o tiempos de preparación, son algunos de los muchos que deben ser eliminados.

### **Características.**

La característica principal del Kaisen es trabajar continuamente por mejorar algo, de una manera sencilla pero gradual, de forma tal que a largo plazo los resultados serán no solo satisfactorios sino también dramáticamente positivos.

“Lograr el muda –la eliminación de desperdicio- (tiempo, dinero, materiales, esfuerzos desaprovechados)-, elevando la calidad (de productos, servicio, relaciones, conducta personal, desarrollo de los empleados), reduciendo costos de diseño, manufactura, inventario y distribución.

Se llega ahora al gran objetivo del Kaisen; la eliminación total de los desperdicios (mudas). Entre las siete mudas clásicas descritas se tienen:

- 1. Las mudas por sobreproducción.** La misma es el producto de un exceso de producción, producto entre otros factores de: falencias en las previsiones de ventas, producción al máximo de la capacidad para aprovechar las capacidades de producción (mayor utilización de los costos fijos), lograr un óptimo de producción (menor coste total), superar problemas generados por picos de demandas o problemas de producción. Cualquiera sea el motivo, lo cual en las fábricas tradicionales suelen ser la suma de todos estos factores, el coste total para la empresa es superior a los costes que en principio logran reducirse en el sector de operaciones.
- 2. Las mudas por exceso de inventarios.** Tiene muchos motivos, y en él se computan tanto los inventarios de insumos, como de repuestos, productos en proceso e inventario de productos terminados. El punto óptimo de pedidos,

como el querer asegurarse de insumos, materias primas y repuestos por problemas de huelgas, falta de recepción a término de los mismos, remesas con defectos de calidad y el querer aprovechar bajos precios o formar stock ante posibles subas de precios, son los motivos generadores de este importante factor de desperdicio.

- 3. Las mudas de procesamiento.** Desperdicios generados por falencias en materia de layout disposición física de la planta y sus maquinarias, errores en los procedimientos de producción, incluyéndose también las falencias en materia de diseño de productos y servicios.
- 4. Las mudas por transporte.** Despilfarro vinculado a los excesos en el transporte interno, directamente relacionados con los errores en la ubicación de máquinas, y las relaciones sistémicas entre los diversos sectores productivos. Ello ocasiona gastos por exceso de manipulación, lo cual lleva a un sobre-utilización de mano de obra, transportes y energía, como así también de espacios para los traslados internos.
- 5. Las mudas por movimientos.** Se hace referencia con ello a todos los desperdicios y despilfarros motivados en los movimientos físicos que el personal realiza en exceso debido entre otros motivos a una falta de planificación en materia ergonómica. Ello no sólo motiva una menor producción por unidad de tiempo, sino que además provoca cansancio o fatigas musculares que originan bajos niveles de productividad.
- 6. Las mudas por tiempos de espera.** Motivado fundamentalmente por: los tiempos de preparación, los tiempos en que una pieza debe esperar a otra para continuar su procesamiento, el tiempo de cola para su procesamiento, pérdida de tiempo por labores de reparaciones o mantenimientos, tiempos de espera de órdenes, tiempos de espera de materias primas o insumos. Los mismos se dan también en las labores administrativas. Todos estos tiempos ocasionan menores niveles de productividad.

**7. Las mudas por fallas y reparaciones.** La necesidad de reacondicionar partes en proceso o productos terminados, como así también reciclar o destruir productos que no reúnen las condiciones óptimas de calidad provocan importantes pérdidas. A ello debe sumarse las pérdidas generadas por los gastos de garantías, servicios técnicos, recambio de productos, y pérdida de clientes y ventas. Es lo que en materia de Costos de Mala Calidad se denomina costos por fallas internas y costos por fallas externas.

### **Los diez principios del Kaisen.**

Según Wellington, P. (1997), indica que existen diez principios básicos según los practican algunas compañías en Japón, otros expertos en el Kaisen se refieren a un número diferente, pero esto simplemente refleja la dificultad que entraña el reducir una filosofía a una serie de reglas prescriptas o instrucciones.

- 1. Centrarse en los Clientes:** La base del Kaisen es un enfoque a largo Plazo en las necesidades de los clientes. Según el Kaisen, es esencial que todas las actividades conduzcan inexorablemente a una mayor satisfacción del cliente. El Kaisen no permite términos medios: una compañía ofrece productos de calidad y una satisfacción sin igual a través de ellos, o bien no lo hace. En una compañía Kaisen, es responsabilidad personal de cada cual asegurar que sus productos satisfagan las necesidades de los clientes. Obsérvese que el punto focal primordial del Kaisen es la calidad del producto, pero como no existe distinción entre fabricar productos de calidad y satisfacer las necesidades de los clientes.
- 2. Realizar mejoras continuamente:** La búsqueda de formas de perfeccionarse no se detiene una vez implementado el mejoramiento. Cada avance será incorporado al proceso de diseño/manufactura/gerencia como un estándar de desempeño nuevo y formal. Por ejemplo, un mejoramiento que reduzca el tiempo que se toma en cambiar la herramienta será registrado en un manual de operaciones no simplemente como una nueva forma de montar una máquina, sino como el estándar de tiempo contra el cual se juzgará el

desempeño personal de quien opera la máquina. Sin embargo, el estándar actual sólo durará hasta cuando otro empleado o equipo idee una manera de mejorarlo.

- 3. Reconocer abiertamente los problemas:** Todas las compañías tienen problemas. Las compañías que aplican el Kaisen no son la excepción, pero el fomentar una cultura con apoyo apropiado, constructiva de no confrontación y no recriminatoria hace posible que cada equipo de trabajo ventile sus problemas. Así, éstos pueden ser analizados por todos los integrantes del equipo, el departamento o la compañía, y se puede aprovechar propuestas de solución provenientes de distintos sectores. Esta apertura debe compararse con lo que muchas veces ocurre en organizaciones cerradas, en donde los problemas o no se admiten o se mantienen ocultos. La forma Kaisen exige, sin lugar a dudas, valor de la gerencia para compartir la base y las estructuras de poder.
- 4. Promover la apertura:** En una compañía que se aplica el Kaisen tiende a existir una menor división o imposición de barreras funcionales que en su contraparte occidental. Así mismo, las áreas de trabajo son más abiertas en Japón: solo los más altos ejecutivos tendrán oficinas individuales, y rara vez se observan los símbolos usuales de rango o estatus; todo esto refuerza la visibilidad de liderazgo y la viabilidad de la comunicación.
- 5. Crear equipos de Trabajo:** Las compañías que aplican Kaisen cada individuo pertenece a un equipo de trabajo dirigido por un líder de equipo. Igualmente, cada empleado se asociará con un grupo contemporáneo (personal que entró a la compañía por la misma época, lo que confiere un mismo nivel de antigüedad a sus miembros), y con uno o más círculos de calidad y equipos ad hoc o permanentes de proyectos interfuncionales. La participación de varios empleados en diversos equipos traslapados, induce a los empleados a la vida corporativa y refuerza la sensación de propiedad mutua, responsabilidad colectiva y concentración en la compañía.

- 6. Manejar los proyectos a través de equipos interfuncionales:** El Kaisen establece que ningún individuo ni equipo que realice una sola función poseerá necesariamente todas las habilidades ni será siempre quien proponga las mejores ideas para manejar eficientemente un proyecto, incluso si éste se relaciona con su propia disciplina. Las funciones que deberían estar representadas desde el comienzo en un equipo de proyecto multidisciplinario son aquellas directamente influenciadas por el proyecto durante su vida. La habilidad para configurar un equipo interfuncional entraña, por tanto, ampliar la red hasta donde lo permita la imaginación. Por ejemplo, podría ser deseable incluir desde el principio del proyecto a representantes de los departamentos de personal, capacitación, marketing y ventas en, digamos, un equipo de ingeniería al que se le ha asignado la tarea de rediseñar el proyecto del próximo año. Este personal podrá entonces tomar decisiones operacionales muy bien informadas, correctamente revisadas a medida que se desarrolla el proyecto y relacionadas con sus propias responsabilidades, y podrá contribuir con ideas basadas en sus propias perspectivas.
- 7. Nutrir los apropiados procesos de relaciones:** Un factor esencial del Kaisen es el énfasis en el proceso gerencial; las compañías Kaisen están tan preocupadas e impulsadas por el logro de metas financieras como cualquier otra empresa, pero su premisa es: si los procesos son sólidos y se diseñan las relaciones de manera que se promueva la realización de los empleados, inevitablemente se producirán los resultados esperados. Este principio se puede describir como una palabra que tiene mucho peso en la cultura japonesa: Armonía. La armonía se manifiesta sobre todo en el deseo japonés de mantener una comunicación no antagónica y de evitar confrontaciones personales.
- 8. Desarrollar la Autodisciplina:** la evidencia más palpable de las raíces del Kaisen en la cultura religiosa y social japonesa es la autodisciplina de un empleado. La filosofía Kaisen exige esto no sólo porque la lealtad con el equipo de trabajo y el comportamiento autocontrolado se entienden como

parte del orden natural, sino también porque el respeto por uno mismo y por la compañía indica fuerza interna, integridad y capacidad para trabajar en armonía con colegas y clientes. Este es el principio Kaisen más ajeno a los occidentales, quienes por lo general están menos dispuestos a sacrificar continuamente a sus familias y su tiempo social por la compañía o por un gerente individual. Sin embargo, es claro que pueden obtenerse grandes beneficios si existe un número apreciable de empleados con un sentido de autodisciplina y determinación.

**9. Mantener informados a todos los empleados:** El kaisen requiere que todo el personal esté muy bien informado sobre su compañía, tanto en la inducción como durante el tiempo que estén empleados; la idea es que la actitud y el comportamiento correcto dependan de un entendimiento y la aceptación cabales de la misión, la cultura, los valores, los planes y las prácticas de la compañía.

**10. Desarrollar a todos los empleados:** El desarrollar a los empleados les brinda la habilidades y oportunidades necesarias para aplicar la información suministrada. Mediante entrenamiento multifuncional, estímulo, responsabilidad en las tomas de decisiones, acceso a fuentes de datos y presupuestos, retroalimentación y recompensa, los empleados Kaisen están dotados del poder requerido para influir materialmente tanto en sus propios asuntos como en los de su compañía. En Japón, el grado de empowerment individual y de equipo están estrictamente limitado por el efecto restrictivo que tienen sobre la libertad personal siglos de respeto por la jerarquía y el rango. Por el contrario, las culturas occidentales tradicionalmente ha alentado la individualidad, la iniciativa personal, incluso el comportamiento osado; nuestra respuesta a la jerarquía y al rango tiende a ser de respeto sólo por quienes se lo ganan, en vez de adquirirlo sólo por cuestión de edad. Por lo tanto los empleados occidentales les puede resultar inicialmente más fácil manejar el empowerment que a sus colegas Japoneses, y quizás puedan aprovecharlo mejor.

Para Wellington, P. (1997), de estos diez principios, cinco (5, 6, 7, 9,10) se refieren al entrenamiento y al desarrollo de las personas, y son los que pueden transferirse más fácilmente a una compañía occidental tradicional para establecer una cultura Kaisen, ya que se concentran la energía, el involucramiento y el impulso de los empleados y contribuyen a crear la sensación de una comunidad empresarial que trabaja conjuntamente dentro de una sociedad de clientes más amplia.

### **Construcción de Autodisciplina.**

Está de más decir que la autodisciplina es una piedra angular de la casa de la administración del Gemba. Podemos confiar en que los empleados con autodisciplina se presenten puntualmente a trabajar; en que mantengan ambientes de trabajo limpios, ordenados y seguros; y en que sigan los estándares existentes par lograr los objetivos .

Imai, M (1997) en sus múltiples seminarios sobre Kaisen les pide a los participantes que hagan una lista de las formas en las que pueden ayudar a los empleados a adquirir autodisciplina.

A continuación se señalan a algunas de las respuestas que recibió:

- Recompensar los pasos hacia el crecimiento.
- Sorprenderlos mientras están haciendo bien las cosas.
- Actitud abierta hacia sus preguntas.
- Desarrollar una cultura que diga: eso está bien.
- Dar a conocer el proceso para mejorar los estándares.
- Realizar evaluaciones.
- Fomentar la participación del cliente.
- Implementar un sistema de sugerencias.
- Establecer círculos de calidad
- Establecer sistemas de recompensas.
- Comunicar con claridad las expectativas.
- Realizar revisiones frecuentes del proceso.

- Suministrar retroalimentación de medición.
- Fomentar un clima de cooperación.
- Dar instrucciones específicas con respecto a criterios.
- Involucrarse en la fijación de estándares.
- Explicar el porqué.
- Establecer un buen ejemplo.
- Enseñar cómo y por qué.
- Hacer visibles las representaciones gráficas de progreso.
- Eliminar barreras.
- Estimular la motivación grupal.
- Crear un ambiente libre de amenazas.

#### Reglas Básicas para Practicar el Kaisen en el Gemba:

- Destacar el convencional pensamiento rígido sobre producción.
- Pensar en cómo hacerlo y no por qué no se puede hacer.
- No buscar excusas. Empezar por cuestionar las prácticas actuales.
- No buscar la perfección. Hacerlo inmediatamente, aunque sea sólo para el 50% del objetivo.
- Corregir los errores en forma inmediata.
- No gastar dinero en Kaisen.
- La sabiduría se presenta cuando se enfrenta la dificultad.
- Preguntar cinco veces ¿Por qué? y buscar la causa fundamental.
- Buscar la sabiduría de diez personas, en lugar del conocimiento de una sola.
- Recordar que la oportunidades para Kaisen son infinitas.

#### **Ventajas y beneficios del Kaisen.**

A la hora de inventariar las ventajas y beneficios en la implementación y puesta en práctica del sistema Kaisen cabe apuntar las siguientes:

1. Reducción de inventarios, productos en proceso y terminados.
2. Disminución en la cantidad de accidentes.

3. Reducción en fallas de los equipos y herramientas.
4. Reducción en los tiempos de preparación de maquinarias.
5. Aumento en los niveles de satisfacción de los clientes y consumidores.
6. Incremento en los niveles de rotación de inventarios.
7. Importante caída en los niveles de fallas y errores.
8. Mejoramiento en la autoestima y motivación del personal.
9. Altos incrementos en materia de productividad.
10. Importante reducción en los costes.
11. Mejoramiento en los diseños y funcionamiento de los productos y servicios.
12. Aumento en los beneficios y rentabilidad.
13. Menores niveles de desperdicios y despilfarros. Con su efecto tanto en los costes, como así también en los niveles de polución ambiental, entre otros.
14. Notables reducciones en los ciclos de diseño y operativos.
15. Importantes caídas en los tiempos de respuestas.
16. Mejoramiento en los flujos de efectivo.
17. Menor rotación de clientes y empleados.
18. Mayor y mejor equilibrio económico-financiero. Lo cual trae como consecuencia una mayor solidez económica.
19. Ventaja estratégica en relación a los competidores, al sumar de forma continua mejoras en los procesos, productos y servicios. Mediante la mejora de costos, calidad, diseño, tiempos de respuesta y servicios a los consumidores.
20. Mejora en la actitud y aptitud de directivos y personal para la implementación continua de cambios.
21. Acumulación de conocimientos y experiencias aplicables a los procesos organizacionales.
22. Capacidad para competir en los mercados globalizados.
23. Derribar las barreras o muros interiores, permitiendo con ello un potente y auténtico trabajo en equipo.
24. Capacidad para acomodarse de manera continua a los bruscos cambios en el mercado (generadas por razones sociales, culturales, económicas y políticas, entre otras).

### **Objetivo del Kaisen.**

El objetivo del kaisen es optimizar los sistemas de costos, calidad y productividad.

Un programa kaisen se orienta a tres niveles:

- **Administración.** Debe concentrarse en los puntos estratégicos, los equipos de trabajo, los sistemas y evitar desperdicios y pérdidas de tiempo.
- **Instalaciones.** Para lograr la calidad en la producción a través de la producción de herramientas estadísticas, el justo a tiempo, el Kanban y la disposición de Planta.
- **Personal.** Con el objetivo de desarrollar hábitos de disciplina y de mejora continúa.

Sin embargo, Münch, L. (2006), indica que el concepto de Kaisen es parte de un paraguas que implica múltiples herramientas y métodos de calidad total.

Al respecto, Imai, M (1997) puntualiza que los principales sistemas, herramientas o Instrumentos que se deben establecer apropiadamente, con el fin de lograr el éxito de una estrategia Kaisen, son los siguientes:

- Gestión de la Calidad Total.
- Justo a Tiempo y sus mecanismos de comunicación visual como el Kanban.
- El Mantenimiento Productivo Total.
- Kaisen en el Gemba (Lugar de Trabajo): Los cinco Pasos del Housekeeping (las 5`s), Eliminación de Muda y Estandarización.

Además de las anteriores herramientas, se utilizan otras: Círculos de calidad, Un sistema de sugerencias en donde se incluye la participación continua de todos los miembros del personal a través de círculos de calidad, Despliegue de políticas, Actividades de Grupos pequeños.

### **2.2.2. Desempeño Laboral**

Quintero, N. Africano, N. & Faría, E. (2008) hacen referencia que el desempeño laboral según Chiavenato, I. (2000), “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”.

Pedraza, E.; Amaya, G.; & Mayrene, C. (2010) consideran que el desempeño laboral es “el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo; estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional”. También reflexiona que “es el nivel de logros laborales que consigue un individuo únicamente después de realizar cierto grado de esfuerzo. Depende no sólo del monto de esfuerzo invertido, sino también de las aptitudes y percepciones de los roles del individuo. Un individuo que realiza un gran esfuerzo en su trabajo, pero posee una aptitud limitada o ha evaluado incorrectamente que es necesario para tener éxito en la organización bien podría alcanzar un desempeño deficiente.

#### **Rasgos que predicen el desempeño laboral:**

Según, Pedraza, E.; Amaya, G.; & Mayrene, C. (2010) para predecir el desempeño laboral. Se consideraba que las personas más inteligentes tenían más probabilidades de éxito en el trabajo. Sin embargo, la inteligencia es sólo una parte de la historia.

Hay otros factores importantes en el desempeño laboral que están relacionados con la personalidad, y no con la inteligencia como la creatividad, liderazgo, integridad, asistencia, cooperación y gusto por lo que están haciendo.

Pedraza, E.; Amaya, G.; & Mayrene, C. (2010), tratan de determinar qué tipo de personalidad tiene alguien, y se basan en las "Cinco Grandes", estas son cinco rasgos básicos de la personalidad:

1. Extraversión: el grado en que alguien es sociable, conversador y firme.
2. Disponibilidad: el grado en que alguien es bondadoso, cooperador y confiable.
3. Seriedad: es cuando alguien es responsable, digno de confianza, persistente y orientado hacia el logro.
4. Estabilidad emocional: tranquilidad, entusiasta y seguro, (positivo) o tenso, nervioso, depresivo e inseguro (negativo).
5. Apertura a la experiencia: el grado en el que alguien es imaginativo, artísticamente sensible e intelectual.

### **Características del desempeño laboral**

Al respecto, Quintero, N. Africano, N. & Faría, E. (2008), hacen referencia que consideran una serie de características individuales, entre ellas “las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones”. A la vez, expresa que el desempeño laboral corresponde a “los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo” como ser:

**La adaptabilidad:** “se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas”.

**Comunicación** es “la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de acuerdo al lenguaje o terminología a las necesidades del receptor”

**La iniciativa:** “es la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido”.

**Conocimientos,** se define como “el nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que

tiende de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia”

**Trabajo en equipo**, constituye “la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/ grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permite el consenso.”

**El desarrollo de talentos**, se refiere a “la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros”.

### **Administración del desempeño**

Quinteros, Africano & Faria, (2008), opinan que como en una organización no existe un control con medidores que indiquen si sus trabajadores van en la dirección correcta o no, las empresas tienen que construir sistemas de administración del desempeño que les permitan verificar si su personal está avanzando o si, por el contrario, tiene problemas que requieren acciones de mejora. Es aquí donde se puede observar la utilidad de usar la evaluación del desempeño de los empleados.

En este sentido, algunos de los beneficios del Sistema de Administración del desempeño son:

### **Feedback o retroalimentación**

- Luego de ser incorporada la evaluación de 360 grados, los mensajes son oídos más frecuente y oportunamente.
- Dar al empleado el feedback que necesita es el primer paso para mejorar.
- Al Proporcionar un feedback concreto, los empleados saben en que enfocarse para mejorar.

### **Metas:**

- Proveer un marco racional para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño como una base para tomar decisiones de promociones, etc.

- Si es administrado correctamente el empleado nunca se verá sorprendido sobre las expectativas que se tienen sobre él.
- Es efectiva en establecer un diálogo entre el jefe y el empleado con respecto a metas.
- Concientiza al trabajador sobre la importancia de establecer y cumplir metas, ya que a través de esto el mismo se verá beneficiado.

**Comunicación:**

- Fomenta la comunicación entre empleados y supervisores, toda vez que se procura tener más informado al empleado sobre los requerimientos de la empresa y por otra parte se busca estar más al pendiente de sus necesidades para tratar de satisfacerlas.

**Documentación:**

- Un buen sistema de administración del desempeño provee solidez, clara documentación del nivel de habilidades de un empleado y su nivel de motivación, y permite a Recursos Humanos establecer mejor sus fortalezas y debilidades con relación a planes sucesivos.

**2.3 Definición de términos básicos**

**Efectividad:** capacidad o facultad para lograr un objetivo o fin deseado. (Pedraza, Amaya & Mayrene, 2010).

**Eficacia:** Capacidad para producir el efecto deseado o de ir bien para determinada cosa. (Pedraza, Amaya & Mayrene, 2010).

**Eficiencia:** Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función. (Pedraza, Amaya & Mayrene, 2010).

**Gemba:** Lugar de trabajo en donde se realizan aquellas actividades relacionados con la actividad económica, de planta, desarrollo y venta. (Quintero, Africano & Faría, 2008).

**Insumo:** El insumo es todo aquello disponible para el uso y el desarrollo de la vida humana, desde lo que encontramos en la naturaleza, hasta lo que creamos nosotros mismos, es decir la materia prima de una cosa. (Quintero, Africano & Faría, 2008).

**Justo a Tiempo (JIT):** Es una política de mantenimiento de inventarios al mínimo nivel posible donde los suministradores entregan justo lo necesario en el momento necesario para completar el proceso productivo. (Wellington, 1997).

**Mudas:** la palabra muda en japonés, significa despilfarro, cualquier actividad que no cree valor. (Imai, 1996).

**Kaisen:** Es la práctica de la mejora continua. (Wellington, 1997).

**Productividad:** Capacidad de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, etc. (Wellington, 1997).

**TQM:** Es la Gestión de la Calidad Total, está orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos de la organización. (Wellington, 1997).

**TPM:** es el sistema japonés de mantenimiento industrial desarrollado a partir del concepto de "mantenimiento preventivo" creado en la industria de los Estados Unidos. (Wellington, 1997).

## **CAPITULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1 Tipo de investigación**

**- De acuerdo al fin que se persigue: básica o aplicada**

**Investigación Aplicada:** porque se aplicó la variable independiente (El modelo Kaisen) sobre la dependiente (Desempeño Laboral) respectivamente, porque se necesitó conocer si el modelo Kaisen influye en el desempeño laboral.

**- De acuerdo a la técnica de contrastación: descriptiva o explicativa**

**Investigación correlacional causal:** El presente trabajo de investigación se realizó de tipo correlacional causal porque dió una visión general en cuanto al tema de investigación, se analizó y explicó el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto, para dar recomendaciones correspondientes.

### **3.2 Nivel de investigación**

**Nivel explicativo:** la investigación es de nivel explicativo porque se explicó las situaciones y hechos de cómo se manifiestan las variables identificadas y de esa manera explicó el nivel de influencia de la variable independiente sobre la dependiente.

### **3.3 Población, muestra y unidad de análisis**

#### **Población**

La población estuvo conformada por los colaboradores que laboran en la Cooperativa Agraria “Allima Cacao SAC que corresponde a 25 personas.

#### **Muestra**

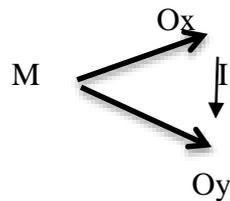
La muestra fue de 25 personas que corresponden a la población por ser finita.

### 3.4 Tipo de diseño de investigación

**No experimental:** Porque se observó los fenómenos tal cual se están presentando, es decir, no se construye ninguna situación. Se realizó una investigación sistemática donde las variables, no serán manipuladas, o intervenidas.

**Correlacional causal,** porque se analizó y explicó los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. Puesto que trató de buscar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da este, o porque dos o más variables están relacionadas.

La presente investigación se adaptó al diseño siguiente:



Dónde:

M = Colaboradores de la Cooperativa Agraria “Allima Cacao SAC, chazuta

X = Modelo Kaisen

Y = Desempeño Laboral

I = Influencia

### 3.5 Métodos de investigación

Los principales métodos que se utilizó en el presente trabajo de investigación fueron:

**Descriptivo.** Porque se describió la información mediante los instrumentos de recolección de datos de variable materia de estudio.

**Método lógico inductivo.** Porque de acuerdo los resultados encontrados se elevara a lo general. Huamanchumo & Rodríguez, 2015, p.155).

### **3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos.

- **Encuesta:** Se utilizó esta técnica a través de cuestionario como instrumento, con la finalidad de conocer acerca del modelo Kaisen y el desempeño laboral de la empresa en estudio, los encuestados fueron los clientes de la Cooperativa Agraria Allima Cacao S.A.C del Distrito de Chazuta.
- **Técnica de Fichaje:** Se utilizó esta técnica a través de fichas de investigación bibliográficas como instrumento, aplicándolos en el Marco teórico, marco conceptual y problemática de las variables, y se tomó como información libros, revistas, entre otros.

### **3.7 Técnicas de procesamientos y análisis de datos**

Para el procesamiento de los datos en la investigación se elaboró gráficos estadísticos utilizando los programas SPSS 21 y MICROSOFT EXCEL, para facilitar el análisis de cada dimensión de las variables en estudio.

## **CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1. Resultados descriptivos**

Para el procesamiento de los datos de cada una de las respuestas, formuladas en el cuestionario, como se puede observar se midió con una escala Likert, al mismo tiempo se procedió a realizar un análisis estadístico y analizar cada variable mediante el análisis por niveles para ambas variables.

#### **Modelo Kaisen**

En la tabla y gráfico N° 01: podemos observar que de acuerdo a la variable modelo Kaisen lo que más resalta es la dimensión de mudas por fallas y reparaciones debido a que los costos por fallas internas y costos por fallas externas son mínimas. Sin embargo, la organización muestra deficiencias en cuanto a la dimensión de mudas por procesamiento es decir existen muchas falencias en cuanto a la disposición física de la institución y constantes errores en procedimientos administrativos y de producción.

En la tabla y gráfico N° 02: podemos observar que de acuerdo a la dimensión de mudas por sobreproducción, se observa que la más resaltante es el indicador de falencias en las previsiones de ventas, es decir que en la cooperativa existen materiales y recursos adicionales en uso, así mismo se prevén las ventas contribuciones del día. Sin embargo falta mejorar en cuanto a la producción al máximo de la capacidad, es decir se ha observado que últimamente existe una garantía en el uso de las máquinas pero que estas no trabajan a su máxima capacidad.

En la tabla y gráfico N° 03: podemos observar que de acuerdo a la dimensión de mudas por exceso de inventarios, lo que más resalta es el indicador de vencimiento, debido a que se cuenta con tecnologías y máquinas modernas. Sin embargo se notan desafíos en cuanto a las pérdidas por roturas, ya que la empresa siempre requiere de más equipos o instalaciones adicionales a las previstas que el personal no se siente capacitado para manipular algunas máquinas.

En la tabla y gráfico N° 04: se observa que de acuerdo a la dimensión de mudas por procesamiento, lo que más resalta son los pocos errores en los procedimientos de producción, Sin embargo existen falencias en cuanto a la distribución física de las plantas y maquinarias, ya que las instalaciones no están debidamente distribuidas y las máquinas muchas veces no tan disponibles cuando se requiere usarlo.

En la tabla y gráfico N° 05: se observa que de acuerdo a la dimensión de mudas por transporte, en lo que respecta al indicador de ubicación de maquinarias, están no están correctamente ubicadas u obstruyen el libre tránsito dentro de la instalación, si mismo estas muchas veces no están al alcance o al momento u uno requiere su uso.

En la tabla y gráfico N° 06: se observa que de acuerdo a la dimensión de mudas por movimientos, en lo que respecta al indicador de planificación en materia ergonómica, se tiene que las maquinas son movidas constantemente y no se ubican estratégicamente o en un lugar constante.

En la tabla y gráfico N° 07: se observa que de acuerdo a la dimensión de mudas por tiempos de espera, lo que más resalta son la poca pérdida de tiempo en los labores de mantenimiento, debido al poco uso que hacen de las máquinas y las pocas horas de trabajo que tienen las mismas, Sin embargo existen demoras en los tiempos en las que una pieza requiere de cambios para que continúen trabajando, por lo que muchas veces estas paran paralizadas por buen tiempo.

En la tabla y gráfico N° 08: se observa que de acuerdo a la dimensión de mudas por fallas y reparaciones, lo que más resalta son los pocos costos por fallas externas ya que muchos veces solo se usan para beneficio propio la cooperativa, Sin embargo existen falencias en cuanto a las fallas internas, y muchas veces eliminan procesos que no reúnen condiciones óptimas de calidad, siendo estos errores lo que provocan importantes pérdidas para la cooperativa, así mismo no se preocupan por la eliminación de los desperdicios en su debido momento.

## **Desempeño Laboral**

En la tabla y gráfico N° 09: podemos observar que de acuerdo a la variable Desempeño laboral lo que más resalta es la dimensión de iniciativa, debido a que los colaboradores alcanzan los objetivos y tienen una capacidad de respuesta rápida ante cualquier acontecimiento. Sin embargo, la organización muestra un poco de deficiencias en cuanto a la dimensión de trabajo en equipo, ya que el personal no sabe desenvolverse en equipo y generar un ambiente armónico.

En la tabla y gráfico N° 10: podemos observar que de acuerdo a la dimensión de adaptabilidad, se observa que la más resaltante es la efectividad que tiene el colaborador con los socios o clientes, ya sea brindándole un buen trato, así mismo existe un buen ambiente laboral entre compañeros de trabajo. Sin embargo falta mejorar en cuanto a la efectividad de las responsabilidades, debido a que no son tan rápidos en sus actividades diarias.

En la tabla y gráfico N° 11: podemos observar que de acuerdo a la dimensión de comunicación, se observa que de acuerdo al indicador de capacidad de expresar idea, el personal tiene la plena libertad en lo que le compete, así mismo aportan ideas para el beneficio del cooperativa.

En la tabla y gráfico N° 12: podemos observar que de acuerdo a la dimensión de iniciativa, se observa que la más resaltante es el cumplimiento de los objetivos planteados de la institución, ya que se está trabajando mucho en motivar de una u otra manera a los colaboradores para realizarlo. Sin embargo falta mejorar en cuanto a la respuesta ante los acontecimientos, debido a que el personal tiene demoras en su reacción ante acontecimientos nuevos o sus decisiones no son tan acertadas ante casos fortuitos.

En la tabla y gráfico N° 13: podemos observar que de acuerdo a la dimensión de conocimientos, se observa que la más resaltante es el conocimiento alcanzado, ya que no se requiere de un nivel alcanzado de conocimientos o estudios, así mismo el personal está dispuesto a seguir aprendiendo mediante las experiencias de otros compañeros de trabajo. Sin embargo existen deficiencias en cuanto a las

capacitaciones, ya que no se capacita al personal frecuentemente, y si el personal lo hace lo hace por sus propios medios.

En la tabla y gráfico N° 14: podemos observar que de acuerdo a la dimensión de trabajo en equipo, a pesar de ser un de las dimensiones con más falencias, se observa que la más resaltante es en cuánto al desenvolvimiento en equipo, y que sus relaciones entre compañeros e trabajos son buenas y el nivel de aporte como grupo a la cooperativa es la adecuada. Sin embargo existen deficiencias en cuanto a la generación de un ambiente armónico en el centro de labores y que los directivos no ayudan a que este sea el más adecuado.

En la tabla y gráfico N° 15: podemos observar que de acuerdo a la dimensión de desarrollo de talentos, se observa que la más resaltante es la planificación de actividades, ya que estas se planifican con anticipación, prediciendo un rendimiento futuro, así mismo el personal se involucra en las diversas actividades de la misma. Sin embargo existen deficiencias en cuanto a la competitividad del colaborador, ya que este solo aporta dentro de su centro de labores y no se puede conocer sus habilidades y capacidades personales fuera del centro d trabajo.

## 4.2. Resultados explicativos

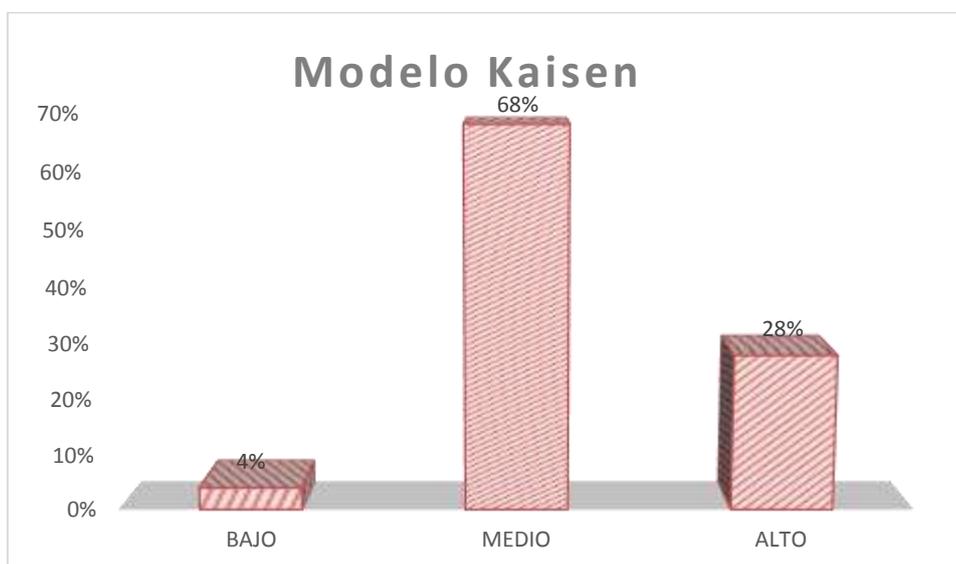
### 4.2.1. Modelo Kaisen

Luego de la aplicación de los resultados para determinar el nivel de aplicación del modelo Kaisen en la Cooperativa Agraria “Allima Cacao SAC, se procesó de acuerdo a las alternativas de nuestros instrumentos de medición y ver en qué nivel se encuentran cada valor, así mismo se calculó las frecuencias con sus respectivos gráficos.

**Tabla N° 01: Frecuencias del modelo Kaisen**

NIVELES	f	%
<b>BAJO</b>	1	4%
<b>MEDIO</b>	17	68%
<b>ALTO</b>	7	28%
<b>TOTAL</b>	25	100%

*Fuente: Elaboración propia*



*Figura N° 01: Frecuencias del modelo Kaisen*

*Fuente: Elaboración propia.*

Del total de personas encuestadas, es decir una población de 25 personas, que representa un 100%, el 4% manifiestan que hay una baja aplicación, 68% de encuestados opinan que en la cooperativa tiene un nivel medio y el 28% piensan que existe un alta aplicación el modelo Kaisen.

Para describir el modelo Kaisen en la Cooperativa Agraria “Allima Cacao SAC, se elaboraron tablas y gráficos que contemplan información de acuerdo a las dimensiones establecidas.

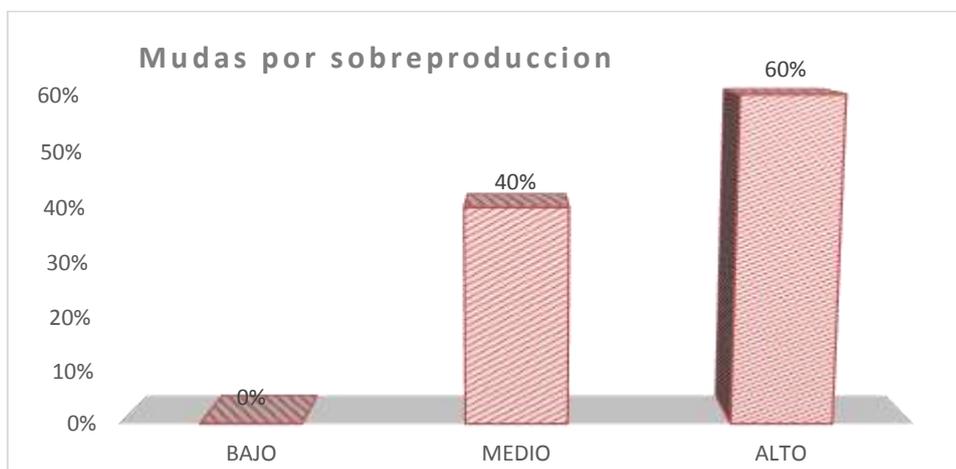
### **Dimensión I: Mudas por sobreproducción**

Luego de la aplicación de los resultados para determinar el nivel de aplicación del modelo Kaisen en la Cooperativa Agraria “Allima Cacao SAC, se agrupo de acuerdo a las dimensiones de cada variable, se procesó de acuerdo a niveles de medición y ver en qué nivel se encuentran cada valor, así mismo se calculó las frecuencias con sus respectivos gráficos.

**Tabla N° 02: Frecuencias de la dimensión de mudas por sobreproducción.**

NIVELES	f	%
<b>BAJO</b>	0	0%
<b>MEDIO</b>	10	40%
<b>ALTO</b>	15	60%
<b>TOTAL</b>	25	100%

*Fuente: Elaboración propia*



*Figura N° 02: Frecuencias de la dimensión de mudas por sobreproducción*

*Fuente: Elaboración propia.*

Del total de personas encuestadas, con respecto a la dimensión de mudas por sobreproducción, un 40% manifiesta que tienen un nivel medio el 60% manifiestan que tienen un alto nivel de aplicación dentro de la empresa.

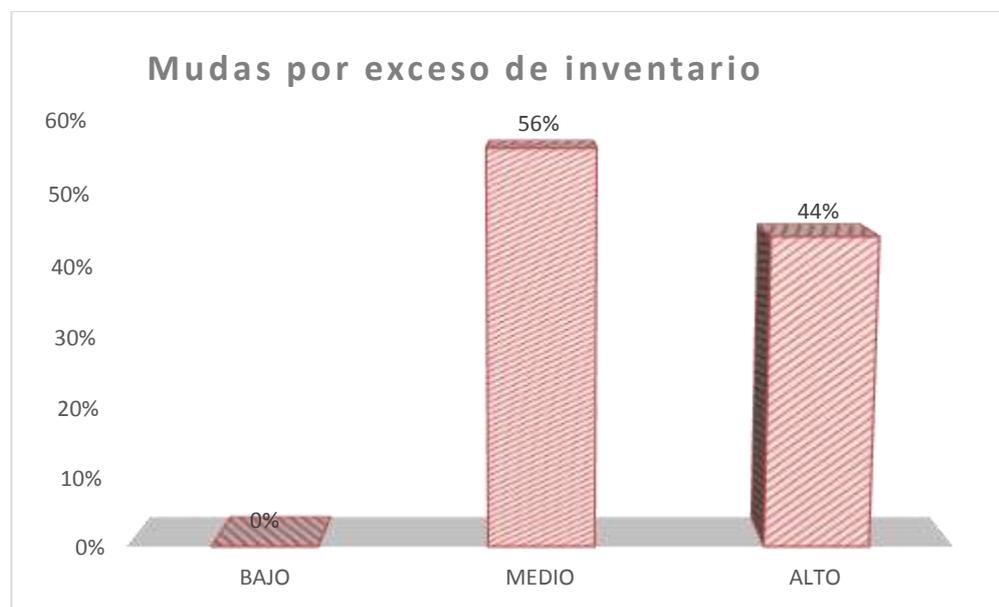
## Dimensión II: Mudanzas por exceso de inventario

Luego de la aplicación de los resultados para determinar el nivel de aplicación del modelo Kaisen en la Cooperativa Agraria “Allima Cacao SAC, se agrupó de acuerdo a las dimensiones de cada variable, se procesó de acuerdo a niveles de medición y ver en qué nivel se encuentran cada valor, así mismo se calculó las frecuencias con sus respectivos gráficos.

**Tabla N° 03: Frecuencias de la dimensión de mudanzas por exceso de inventario**

NIVELES	f	%
<b>BAJO</b>	0	0%
<b>MEDIO</b>	14	56%
<b>ALTO</b>	11	44%
<b>TOTAL</b>	25	100%

*Fuente: Elaboración Propia*



*Figura N° 03: frecuencias de la dimensión de mudanzas por exceso de inventario.  
Fuente: Elaboración propia.*

Del total de personas encuestadas que representa el 100%, con referente a la dimensión de mudanzas por exceso de inventario, un 56% opina que tiene un nivel medio y en su menor porcentaje que representa un 44% mencionan que las mudanzas por exceso de inventario tienen un alto nivel.

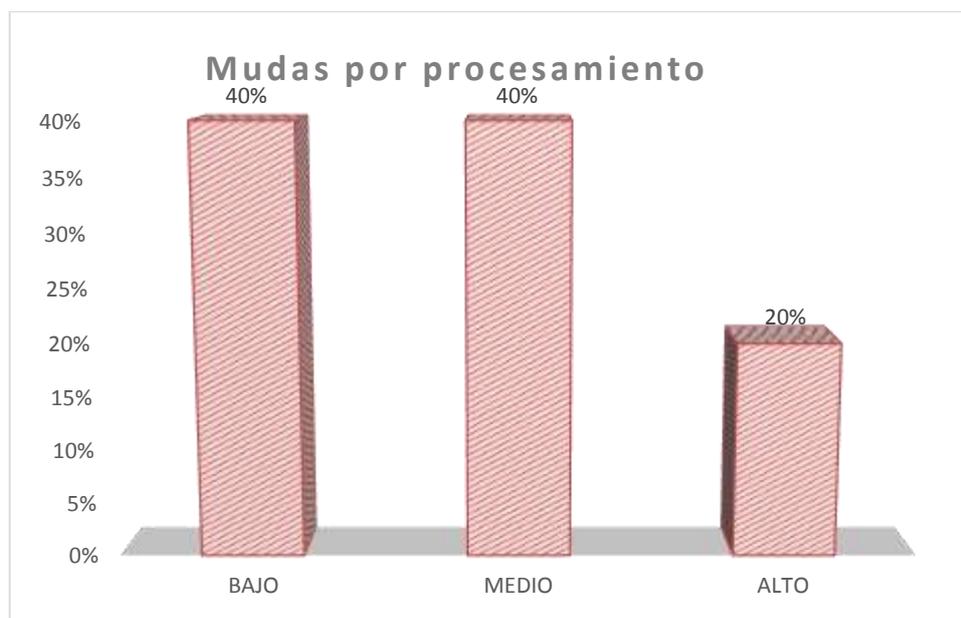
### Dimensión III: Mudas por procesamiento

Luego de la aplicación de los resultados para determinar el nivel de aplicación del modelo Kaisen en la Cooperativa Agraria “Allima Cacao SAC, se agrupo de acuerdo a las dimensiones de cada variable, se procesó de acuerdo a niveles de medición y ver en qué nivel se encuentran cada valor, así mismo se calculó las frecuencias con sus respectivos gráficos.

**Tabla N° 04: Frecuencias de la dimensión de mudas por procesamiento**

NIVELES	f	%
<b>BAJO</b>	10	40%
<b>MEDIO</b>	10	40%
<b>ALTO</b>	5	20%
<b>TOTAL</b>	25	100%

*Fuente: Elaboración Propia*



*Figura N° 04: Frecuencias de la dimensión de mudas por procesamiento*

*Fuente: Elaboración propia.*

Del total de personas encuestas que representa el 100%, con referente a la dimensión de mudas por procesamiento, un 40% opina que tiene un nivel bajo, el 40% manifiestan que tienen un nivel medio y en su menor porcentaje que representa un 20% mencionan que las mudas por procesamiento tienen un alto nivel.

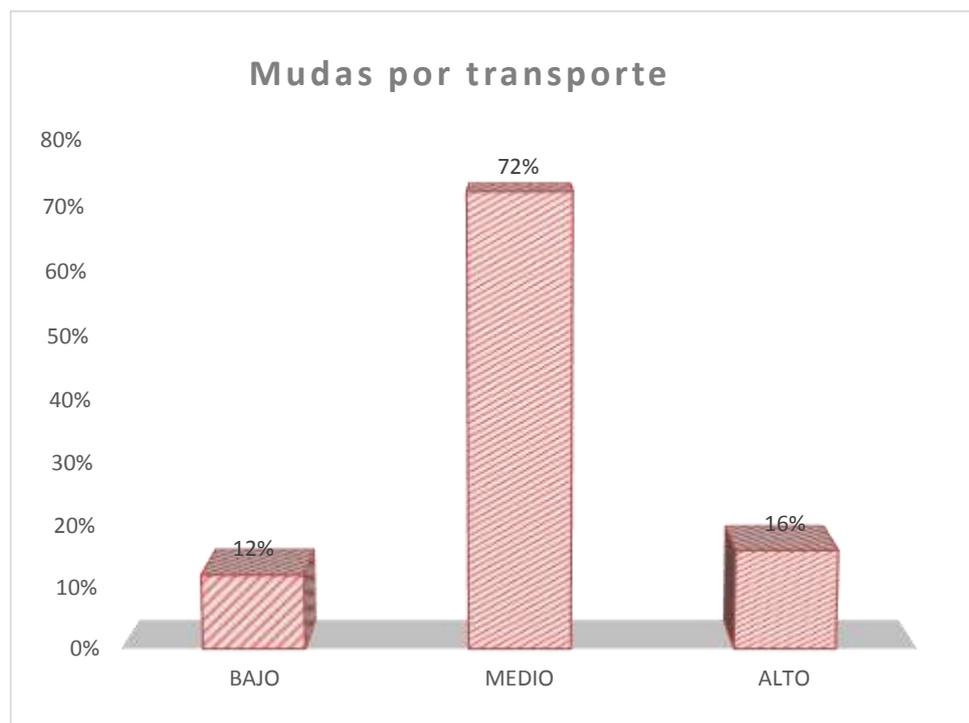
#### **Dimensión IV: Mudras por transporte**

Luego de la aplicación de los resultados para determinar el nivel de aplicación del modelo Kaisen en la Cooperativa Agraria “Allima Cacao SAC, se agrupo de acuerdo a las dimensiones de cada variable, se procesó de acuerdo a niveles de medición y ver en qué nivel se encuentran cada valor, así mismo se calculó las frecuencias con sus respectivos gráficos.

**Tabla N° 05: Frecuencias de la dimensión de mudras por transporte**

NIVELES	f	%
<b>BAJO</b>	3	12%
<b>MEDIO</b>	18	72%
<b>ALTO</b>	4	16%
<b>TOTAL</b>	25	100%

*Fuente: Elaboración Propia*



*Figura N° 05: Frecuencias de la dimensión de mudras por transporte.*

*Fuente: Elaboración propia.*

Del 100% de encuestados 12% opinan que las mudras por transporte son bajo, el 72% opina que tienen un nivel medio y en su menor porcentaje que representa el 16% opinan que es alto.

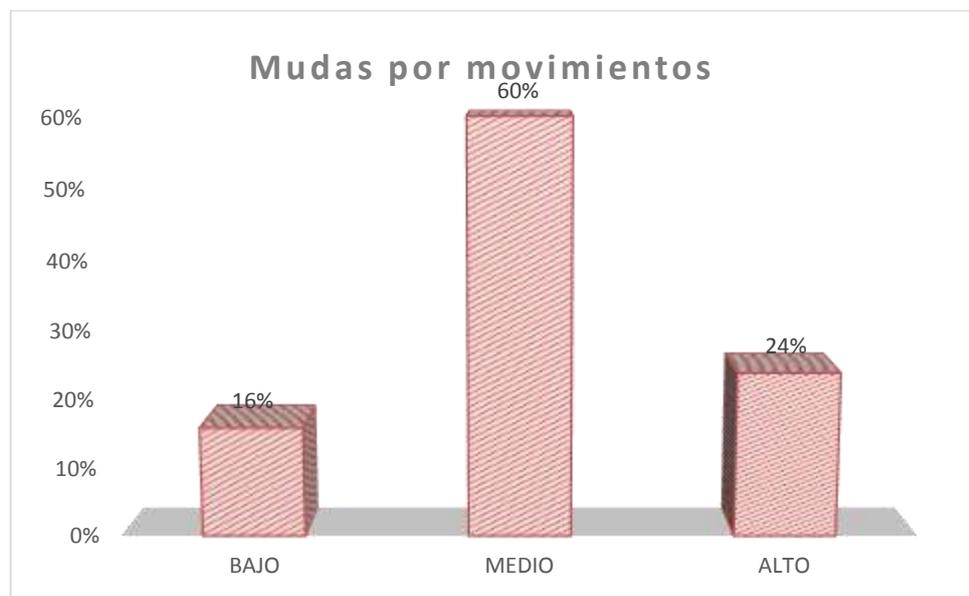
### Dimensión V: Mudas por movimientos

Luego de la aplicación de los resultados para determinar el nivel de aplicación del modelo Kaisen en la Cooperativa Agraria “Allima Cacao SAC, se agrupo de acuerdo a las dimensiones de cada variable, se procesó de acuerdo a niveles de medición y ver en qué nivel se encuentran cada valor, así mismo se calculó las frecuencias con sus respectivos gráficos.

**Tabla N° 06: Frecuencias de la dimensión de mudas por movimientos**

NIVELES	f	%
<b>BAJO</b>	4	16%
<b>MEDIO</b>	15	60%
<b>ALTO</b>	6	24%
<b>TOTAL</b>	25	100%

*Fuente: Elaboración Propia*



*Figura N° 06: frecuencias de la dimensión de mudas por movimiento*  
*Fuente: Elaboración propia.*

Del 100% de encuestados 16% opinan que las mudas por movimiento son bajo, el 60% opina que tienen un nivel medio y en su menor porcentaje el 24% opinan que es alto.

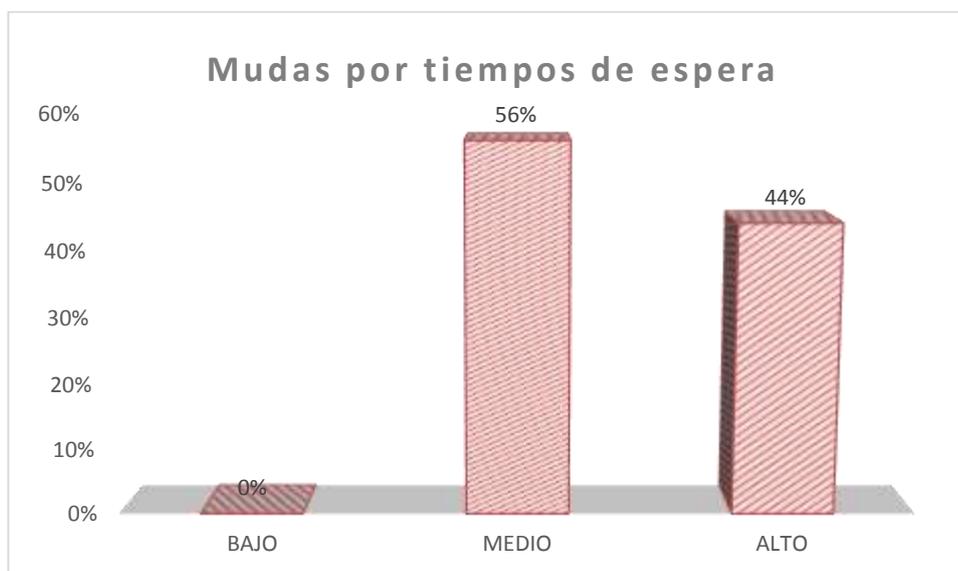
## Dimensión VI: Mudas por tiempos de espera

Luego de la aplicación de los resultados para determinar el nivel de aplicación del modelo kaisen en la Cooperativa Agraria “Allima Cacao SAC, se agrupo de acuerdo a las dimensiones de cada variable, se procesó de acuerdo a niveles de medición y ver en qué nivel se encuentran cada valor, así mismo se calculó las frecuencias con sus respectivos gráficos.

**Tabla N° 07: Frecuencias de la dimensión de mudas por tiempo de espera**

NIVELES	f	%
<b>BAJO</b>	0	0%
<b>MEDIO</b>	14	56%
<b>ALTO</b>	11	44%
<b>TOTAL</b>	25	100%

*Fuente: Elaboración Propia*



*Figura N° 07: Frecuencias de la dimensión de mudas por tiempos de espera*  
Fuente: Elaboración propia.

Del 100% de encuestados 56% opinan que las mudas por tiempo de espera tienen un nivel medio y en su menor porcentaje el 44% opinan que tienen un nivel alto.

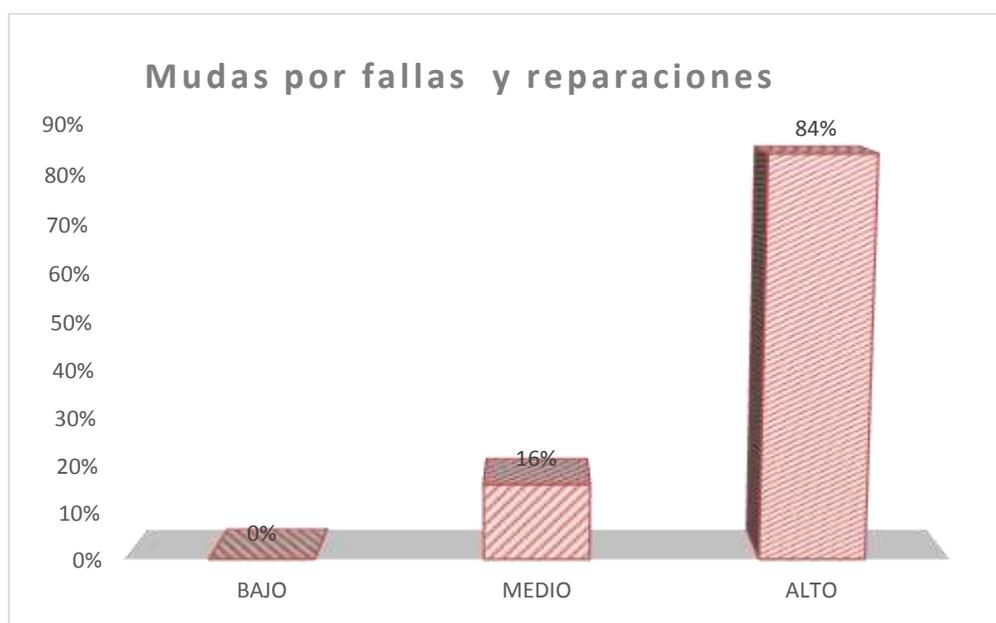
## Dimensión VII: Mudras por fallas y reparaciones

Luego de la aplicación de los resultados para determinar el nivel de aplicación del modelo Kaisen en la Cooperativa Agraria “Allima Cacao SAC, se agrupo de acuerdo a las dimensiones de cada variable, se procesó de acuerdo a niveles de medición y ver en qué nivel se encuentran cada valor, así mismo se calculó las frecuencias con sus respectivos gráficos.

**Tabla N° 08: Frecuencias de la dimensión de mudras por fallas y reparaciones.**

NIVELES	f	%
<b>BAJO</b>	0	0%
<b>MEDIO</b>	4	16%
<b>ALTO</b>	21	84%
<b>TOTAL</b>	25	100%

*Fuente: Elaboración Propia*



*Figura N° 08: frecuencias de la dimensión de mudras por fallas y reparaciones*

*Fuente: Elaboración propia.*

Del 100% de encuestados el 16% opinan que las mudras por fallas y reparaciones que tienen un nivel medio y en su mayor porcentaje que representa el 84% opinan que es alto.

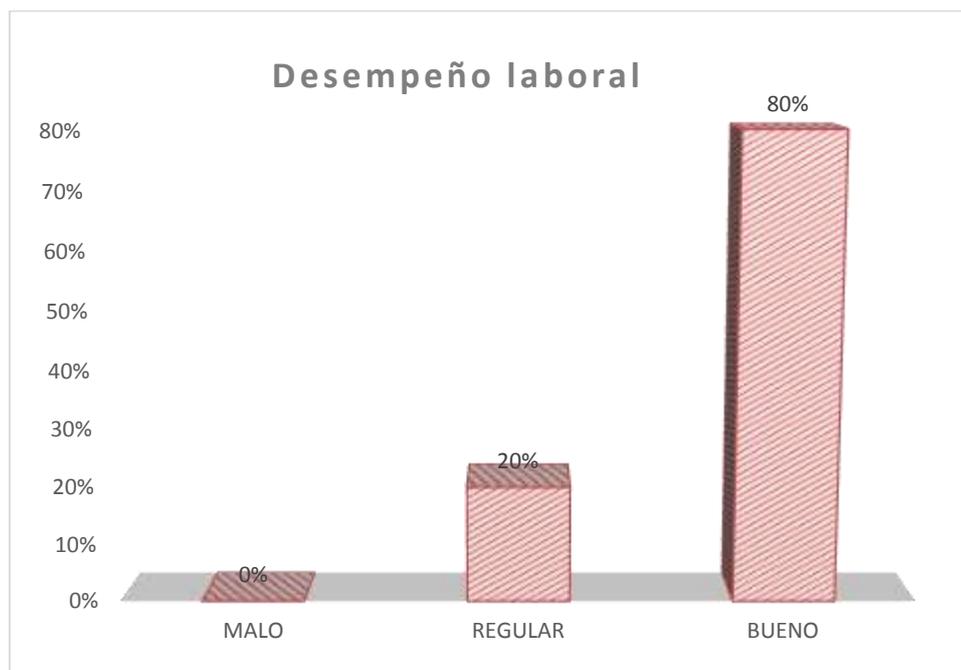
#### 4.2.2. Desempeño Laboral

Luego de la aplicación de los resultados para determinar el desempeño laboral en la Cooperativa Agraria “Allima Cacao SAC, se agrupo de acuerdo a las dimensiones de cada variable y se procesó de acuerdo a niveles de medición y ver en qué nivel se encuentran cada valor, así mismo se calculó las frecuencias con sus respectivos gráficos.

**Tabla N° 09: Frecuencias de la variable desempeño laboral**

NIVELES	f	%
<b>MALO</b>	0	0%
<b>REGULAR</b>	5	20%
<b>BUENO</b>	20	80%
<b>TOTAL</b>	25	100%

*Fuente: Elaboración propia*



*Figura N° 09: Frecuencias de desempeño laboral*

*Fuente: Elaboración propia.*

Del total de personas encuestadas que representan el 100%, se interpreta que el 20% menciona que existe un regular desempeño laboral y el 80% mencionan que existe un buen desempeño laboral.

Para describir el desempeño laboral en la Cooperativa Agraria “Allima Cacao SAC, se elaboró tablas y gráficos que contemplan información de acuerdo a las dimensiones establecidas.

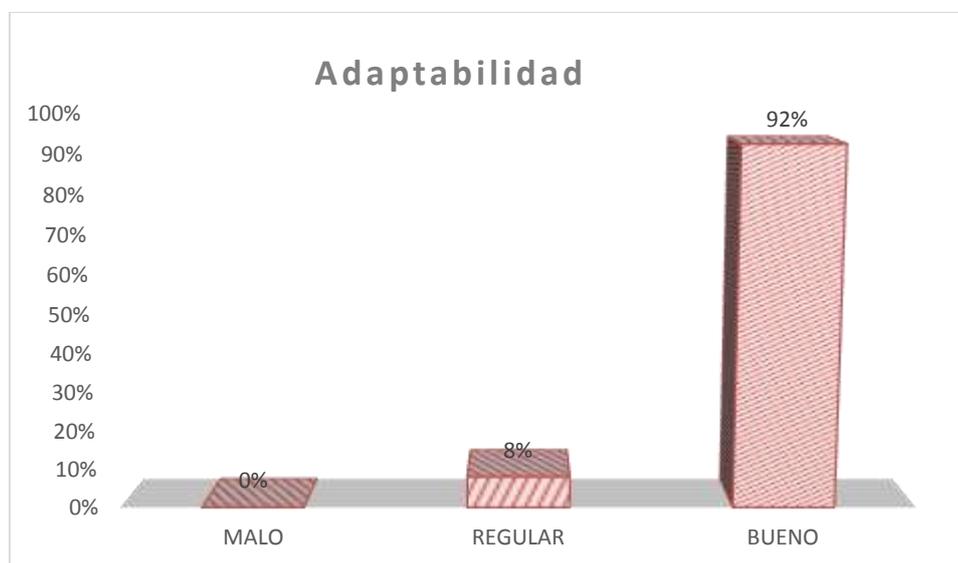
### **Dimensión I: Adaptabilidad**

Luego de la aplicación de los resultados para determinar el desempeño laboral en la Cooperativa Agraria “Allima Cacao SAC, se agrupó de acuerdo a las dimensiones de cada variable y se procesó de acuerdo a niveles de medición y ver en qué nivel se encuentran cada valor, así mismo se calculó las frecuencias con sus respectivos gráficos.

**Tabla N° 10: Frecuencias de la dimensión de adaptabilidad**

NIVELES	f	%
<b>MALO</b>	0	0%
<b>REGULAR</b>	2	8%
<b>BUENO</b>	23	92%
<b>TOTAL</b>	25	100%

*Fuente: Elaboración propia*



*Figura N° 10: Frecuencias de la dimensión de adaptabilidad.*

*Fuente: Elaboración propia.*

Del total de personas encuestadas, con respecto a la dimensión de adaptabilidad un 8% manifiestan que es regular y en su mayor porcentaje que representa un 92% lo consideran como bueno.

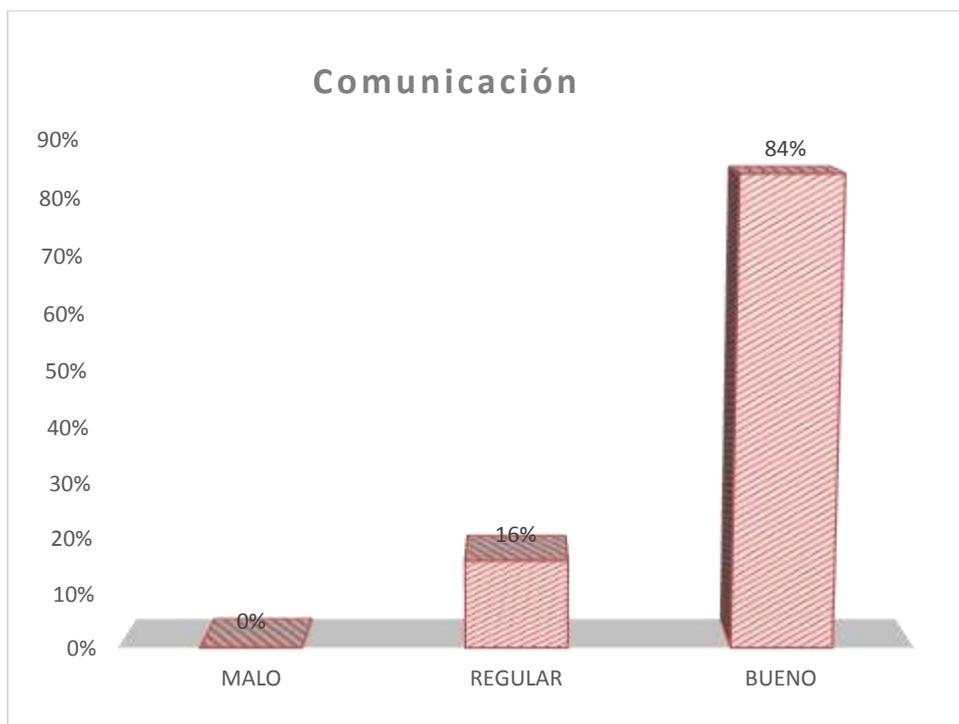
## Dimensión II: Comunicación

Luego de la aplicación de los resultados para determinar el desempeño laboral en la Cooperativa Agraria “Allima Cacao SAC, se agrupo de acuerdo a las dimensiones de cada variable y se procesó de acuerdo a niveles de medición y ver en qué nivel se encuentran cada valor, así mismo se calculó las frecuencias con sus respectivos gráficos.

**Tabla N° 11: Frecuencias de la dimensión de comunicación**

NIVELES	f	%
<b>MALO</b>	0	0%
<b>REGULAR</b>	4	16%
<b>BUENO</b>	21	84%
<b>TOTAL</b>	25	100%

*Fuente: Elaboración propia*



*Figura N° 11: Frecuencias de la dimensión de comunicación*  
*Fuente: Elaboración propia.*

Del total de personas encuestadas, con respecto a la dimensión de comunicación que representa un 100%, el 16% manifiesta que existe una regular comunicación, el 87% manifiesta que la comunicación dentro de la cooperativa es buena.

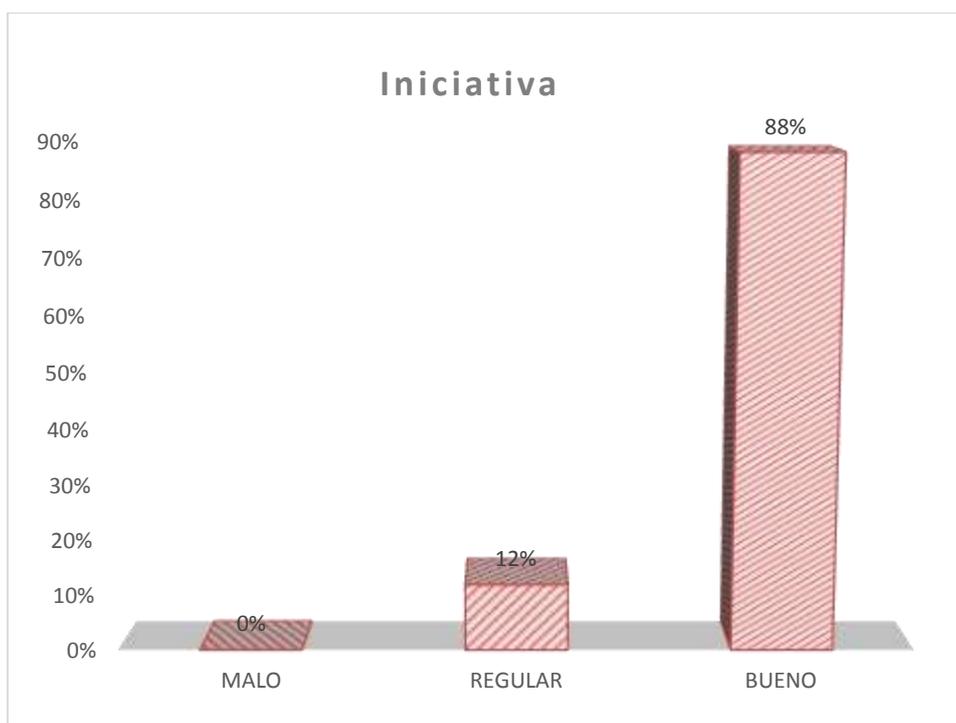
### Dimensión III: Iniciativa

Luego de la aplicación de los resultados para determinar el desempeño laboral en la Cooperativa Agraria “Allima Cacao SAC, se agrupo de acuerdo a las dimensiones de cada variable y se procesó de acuerdo a niveles de medición y ver en qué nivel se encuentran cada valor, así mismo se calculó las frecuencias con sus respectivos gráficos.

**Tabla N° 12: Frecuencias de la dimensión de iniciativa**

NIVELES	f	%
<b>MALO</b>	0	0%
<b>REGULAR</b>	3	12%
<b>BUENO</b>	22	88%
<b>TOTAL</b>	25	100%

*Fuente: Elaboración propia*



*Figura N° 12: Frecuencias de la dimensión de iniciativa*  
*Fuente: Elaboración propia.*

Del total de personas encuestadas, con respecto a la dimensión de iniciativa el 12% manifiesta que existe una regular iniciativa por parte de los colaboradores de la organización y un 88% manifiestan que existe una buena iniciativa dentro de la organización.

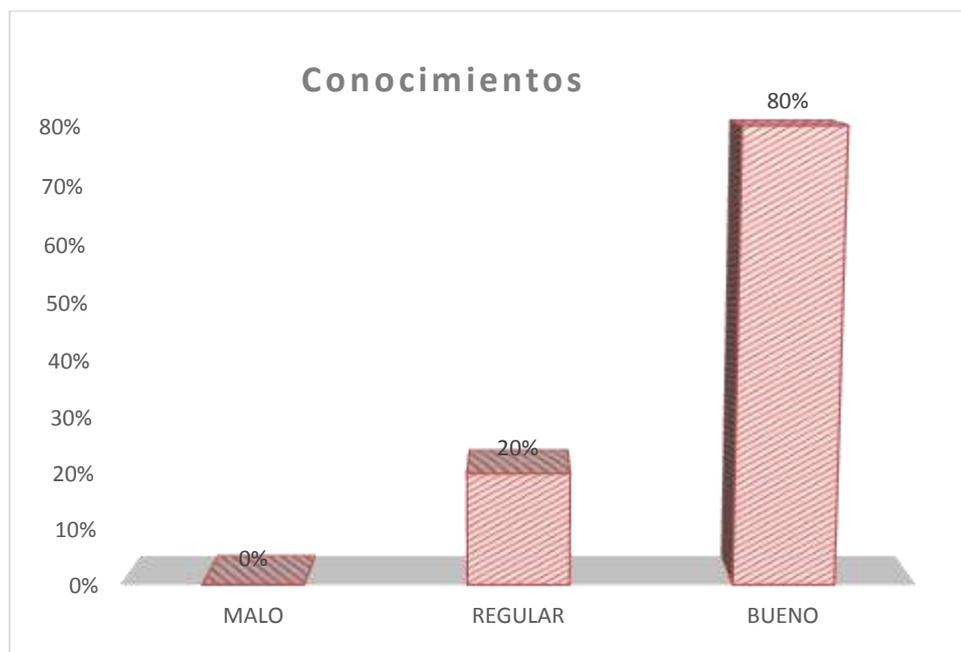
#### Dimensión IV: Conocimientos

Luego de la aplicación de los resultados para determinar el desempeño laboral en la Cooperativa Agraria “Allima Cacao SAC, se agrupo de acuerdo a las dimensiones de cada variable y se procesó de acuerdo a niveles de medición y ver en qué nivel se encuentran cada valor, así mismo se calculó las frecuencias con sus respectivos gráficos.

**Tabla N° 13: Frecuencias de la dimensión de conocimientos**

NIVELES	f	%
<b>MALO</b>	0	0%
<b>REGULAR</b>	5	20%
<b>BUENO</b>	20	80%
<b>TOTAL</b>	25	100%

*Fuente: Elaboración propia*



*Figura N° 13: Frecuencias de la dimensión de conocimientos*

*Fuente: Elaboración propia.*

Del total de personas encuestadas, con respecto a la dimensión de conocimientos, el 20% manifiesta que el personal tiene regular conocimiento sobre las funciones que realiza y el 80% manifiesta que es tienen un buen conocimiento sobre las actividades que realizan.

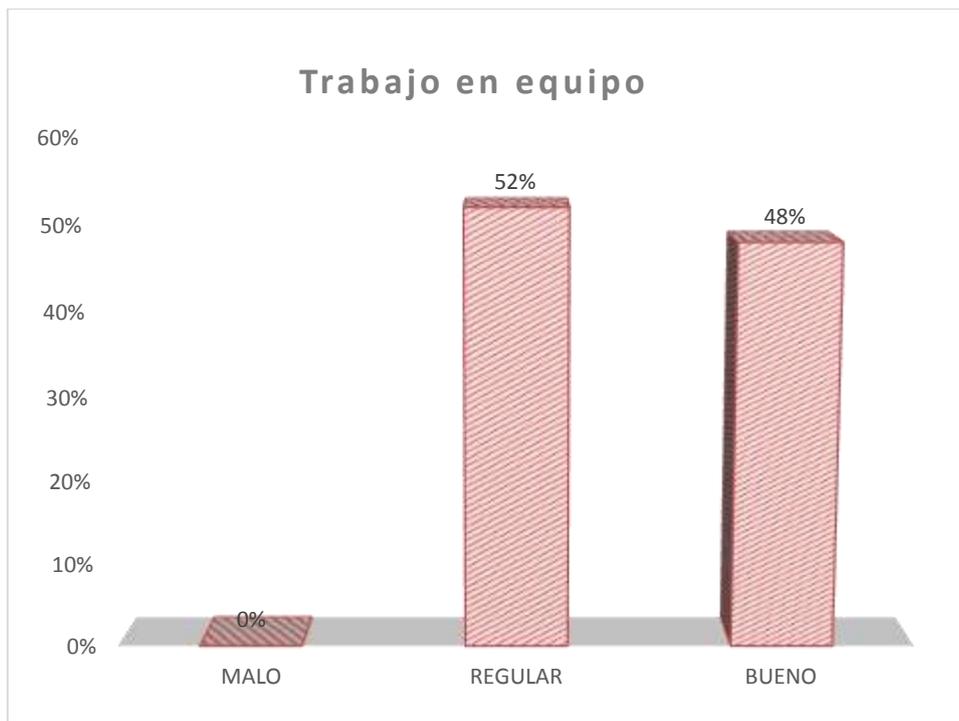
### Dimensión V: Trabajo en equipo

Luego de la aplicación de los resultados para determinar el desempeño laboral en la Cooperativa Agraria “Allima Cacao SAC, se agrupo de acuerdo a las dimensiones de cada variable y se procesó de acuerdo a niveles de medición y ver en qué nivel se encuentran cada valor, así mismo se calculó las frecuencias con sus respectivos gráficos.

**Tabla N° 14: Frecuencias de la dimensión de trabajo en equipo**

NIVELES	f	%
<b>MALO</b>	0	0%
<b>REGULAR</b>	13	52%
<b>BUENO</b>	12	48%
<b>TOTAL</b>	25	100%

*Fuente: Elaboración propia*



*Figura N° 14: Frecuencias de la dimensión de trabajo en equipo*  
*Fuente: Elaboración propia.*

Del total de personas encuestadas, con respecto a la dimensión de trabajo en equipo, el 52% manifiesta que el trabajo en equipo mostrado por el personal es regular y el 48% manifiesta que existe un buen trabajo en equipo.

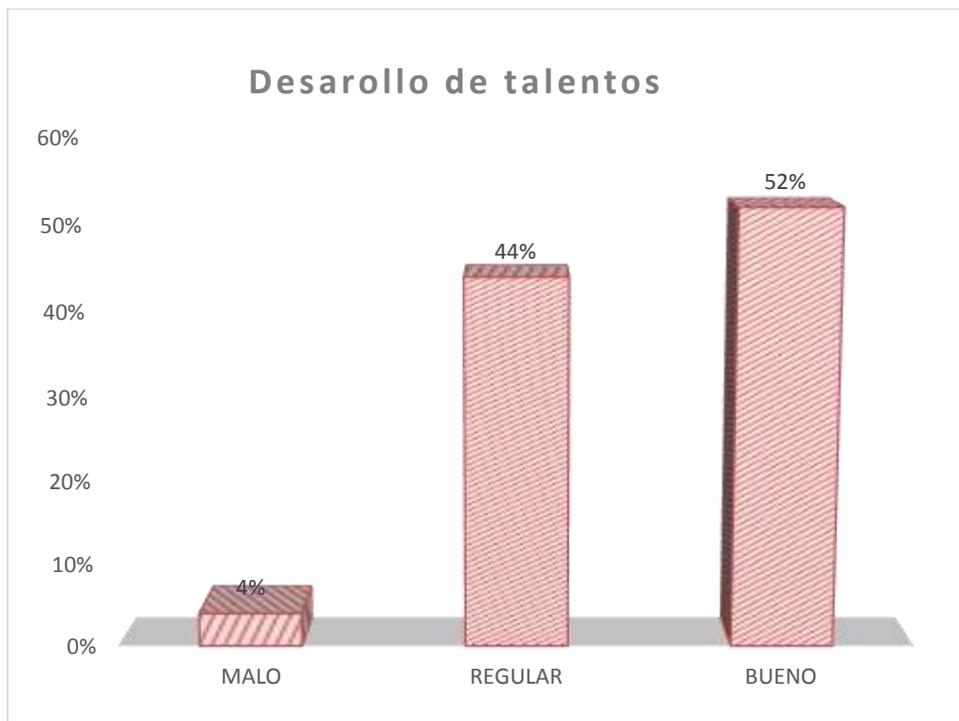
## Dimensión VI: Desarrollo de talentos

Luego de la aplicación de los resultados para determinar el desempeño laboral en la Cooperativa Agraria “Allima Cacao SAC, se agrupo de acuerdo a las dimensiones de cada variable y se procesó de acuerdo a niveles de medición y ver en qué nivel se encuentran cada valor, así mismo se calculó las frecuencias con sus respectivos gráficos.

**Tabla N° 15: Frecuencias de la dimensión de desarrollo de talentos**

NIVELES	f	%
<b>MALO</b>	1	4%
<b>REGULAR</b>	11	44%
<b>BUENO</b>	13	52%
<b>TOTAL</b>	25	100%

*Fuente: Elaboración propia*



*Figura N° 15: Frecuencias de la dimensión de desarrollo de talentos*

*Fuente: Elaboración propia.*

Del total de personas encuestadas, con respecto a la dimensión de desarrollo de talentos, el 4% manifiesta que es malo, el 44% manifiesta que el desarrollo de talentos es regular y el 52% manifiesta que es bueno.

**4.2.3. Cálculo de la influencia del modelo kaisen sobre el desempeño laboral de la Cooperativa Agraria Allima Cacao SAC del Distrito de Chazuta, año 2015.**

**Correlaciones**

			MODELO KAISEN	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	MODELO KAISEN	Coefficiente de correlación	1,000	,586**
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	25	25
	DESEMPEÑO LABORAL	Coefficiente de correlación	,586**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	25	25

\*\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

*Fuente: Elaboración Propia.*

De los valores obtenidos, se tiene una correlación de 0.586, lo que indica que, si existe una influencia positiva moderada, siendo esta influencia significativa debido a que el valor de significancia es 0.002, siendo menor a 0.05, lo por que se acepta la hipótesis alterna (Hi) y se rechaza la hipótesis nula (Ho).

### 4.3. Discusión de resultados

- De acuerdo a los resultados encontrados muchas veces se eliminan procesos que no reúnen condiciones óptimas de calidad, siendo estos errores lo que provocan importantes pérdidas para la cooperativa, así mismo no se preocupan por la eliminación de los desperdicios en su debido momento y en cuanto a la distribución física de la plantas y maquinarias, no están debidamente distribuidas y las máquinas muchas veces no tan disponibles cuando se requiere usarlo, de acuerdo a este resultado vertido, Barradas, G. (2008) en su investigación citada “El Kaisen como estrategia gerencial para el mejoramiento de la calidad en el proceso productivo de destilerías unidas S.A.”, discute con este resultado al discrepar y concluir que la administración debe tratar de concentrarse en los puntos estratégicos, incentivar los equipos de trabajo, crear y aplicar modelos sistemáticos en la búsqueda de la eliminación de los desperdicios y de tiempo, y que en las instalaciones, se cuenta con una buena disposición de la planta para los procesos productivos que allí se realizan, en la búsqueda de calidad en la producción, para lo cual cuenta con datos históricos y estadísticos.
- Uno de los puntos más resaltantes encontrados en la investigación es la planificación de actividades, ya que estas se planifican con anticipación, prediciendo un rendimiento futuro, así mismo el personal se involucra en las diversas actividades de la misma, existiendo deficiencias en cuanto a la competitividad del colaborador, ya que este solo aporta dentro de su centro de labores y no se puede conocer sus habilidades y capacidades personales fuera del centro d trabajo, de acuerdo a este resultado, Montejo, A. (2009) en su investigación citada “Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera”, discute con este resultado, discrepar y concluir que cuando seleccionamos a un candidato estamos haciendo una predicción sobre su rendimiento futuro sin planificar la actividades en las que se van a desenvolver y a través de la evaluación de desempeño podemos comprobar si esta predicción se ha cumplido o no, al

mismo tiempo se puede conocer las capacidades individuales, las motivaciones y expectativas de las personas para asignar los trabajos de forma adecuada.

- En unto a los resultados encontrados, uno de los puntos sobresalientes es el conocimiento alcanzado, ya que no se requiere de un nivel alcanzado de conocimientos o estudios, así mismo el personal está dispuesto a seguir aprendiendo mediante las experiencias de otros compañeros de trabajo, sin embargo existen deficiencias en cuanto a las capacitaciones, ya que no se capacita al personal frecuentemente, y si el personal lo hace lo hace por sus propios medios, de acuerdo a este resultado, Zapata, J. (2014) en su investigación citada “Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo-2014”, coincide con este resultado al concluir que la empresa no otorga incentivos ni capacitación; así como también la empresa no proporciona los recursos necesarios para lograr una mayor productividad, no existe talleres de integración para mejorar el relacionamiento entre los jefes y colaboradores, capacitación para potencializar las habilidades de los colaboradores.
- Los resultados mostrados, demuestra que el modelo kaisen influye de manera positiva en el desempeño laboral de los colaboradores de la cooperativa, por lo que un buen desarrollo o cumplimiento el modelo kaisen generaría a que el personal se involucre más con la organización, evidenciándose en un buen desempeño y en el cumplimiento sus actividades asignadas, para el beneficio de la mima.

## **CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

- De acuerdo al objetivo general de la presente investigación, se pudo concluir que después de la aplicación de la prueba de Rho de Spearman, se obtuvo y probó la influencia existente debido a que, el valor “r” (Coeficiente correlacional=0.586) demuestra que existe una influencia positiva moderada, por ende se acepta la Hi “El modelo Kaisen influye positivamente en el desempeño de la Cooperativa Agraria ALLIMA Cacao S.A.C del Distrito de Chazuta, año 2015”.
- La evaluación del Modelo Kaisen en la Cooperativa Agraria ALLIMA Cacao S.A.C del Distrito de Chazuta, año 2015, tiene un nivel medio, ya que de acuerdo a la dimensión de mudas por sobreproducción, se observa que la más resaltante es el indicador de falencias en las previsiones de ventas, es decir que en la cooperativa existen materiales y recursos adicionales en uso, así mismo se prevén las ventas y contribuciones del día, de acuerdo a la dimensión de mudas por exceso de inventarios, lo que más resalta es el indicador de vencimiento, debido a que se cuentan con tecnologías y maquinas modernas, de acuerdo a la dimensión de mudas por procesamiento, lo que más resalta son los pocos errores en los procedimientos de producción, en la dimensión de mudas por tiempos de espera, lo que más resalta son la poca pérdida de tiempo en los labores de mantenimiento, debido al poco uso que hacen de las máquinas y las pocas horas de trabajo que tienen las mismas y en la dimensión de mudas por fallas y reparaciones, lo que más resalta son los pocos costos por fallas externas ya que muchos veces solo se usan para beneficio propio la cooperativa, sin embargo la organización muestra deficiencias en cuanto a la disposición física de la institución y constantes errores en procedimientos administrativos y de producción,, se ha observado que últimamente existe una garantía en el uso de las maquinas pero que estas no trabajan a su máxima capacidad, la empresa siempre requiere de más equipos o instalaciones adicionales a las previstas que el personal no se siente capacitado para manipular algunas máquinas, la distribución física de la plantas y maquinarias, ya que las instalaciones no están

debidamente distribuidas y las máquinas muchas veces no tan disponibles cuando se requiere usarlo y están no están correctamente ubicadas y obstruyen el libre tránsito dentro de la instalación, si mismo estas muchas veces no están al alcance o al momento u uno requiere su uso, existen demoras en los tiempos en las que una pieza requiere de cambios para que continúen trabajando, por lo que muchas veces estas paran paralizadas por buen tiempo, en cuanto a las fallas internas, muchas veces eliminan procesos que no reúnen condiciones óptimas de calidad, siendo estos errores lo que provocan importantes pérdidas para la cooperativa, así mismo no se preocupan por la eliminación de los desperdicios en su debido momento.

- La evaluación del Modelo Kaisen en la Cooperativa Agraria ALLIMA Cacao S.A.C del Distrito de Chazuta, año 2015, nos muestra que los colaboradores tienen un buen desempeño laboral, debido a que los colaboradores alcanzan los objetivos y tienen una capacidad de respuesta rápida ante cualquier acontecimiento, la efectividad que tiene el colaborador con los socios o clientes, ya sea brindándole un buen trato, así mismo existe un buen ambiente laboral entre compañeros de trabajo, el personal tiene la plena libertad en lo que le compete, así mismo aportan ideas para el beneficio del cooperativa, el cumplimiento de los objetivos planteados de la institución, ya que se está trabajando mucho en motivar de una u otra manera a los colaboradores para realizarlo, el conocimiento alcanzado, ya que no se requiere de un nivel alcanzado de conocimientos o estudios, así mismo el personal está dispuesto a seguir aprendiendo mediante las experiencias de otros compañeros de trabajo, en cuánto al desenvolvimiento en equipo, y que sus relaciones entre compañeros e trabajos son buenas y el nivel de aporte como grupo a la cooperativa es la adecuada la planificación de actividades, estas se planifican con anticipación, prediciendo un rendimiento futuro, así mismo el personal se involucra en las diversas actividades de la misma, sin embargo, la organización muestra un poco de deficiencias en cuanto a al trabajo en equipo, ya que el personal no sabe desenvolverse en equipo y generar un ambiente armónico, la efectividad de las responsabilidades, debido a que no son tan rápidos en sus actividades diarias, el personal tiene demoras en su reacción ante acontecimientos nuevos o sus decisiones no son tan acertadas ante casos fortuitos, deficiencias en cuanto a las capacitaciones,

ya que no se capacita al personal frecuentemente, y si el personal lo hace lo hace por sus propios medios, deficiencias en cuanto a la generación de un ambiente armónico en el centro de labores y que los directivos no ayudan a que este sea el más adecuado.

## **5.2. Recomendaciones**

- Asignar un personal responsable de planta y que sea el encargado de ver el debido uso de las máquinas, redistribuir las instalaciones y asignar un lugar específico para el funcionamiento de las máquinas y oficinas administrativas, capacitar al personal constantemente de acuerdo al perfil y área que se encuentra asignado.
- Contar con un área de control de calidad implementado para evitar que se eliminen procesos que no reúnen condiciones óptimas de calidad, siendo estos errores lo que provocan importantes pérdidas para la cooperativa, así mismo la eliminación de los desperdicios en su debido momento.
- Crear equipo de Trabajo frecuentemente, para que de esa manera haya mejor confianza entre directivos y colaboradores, en un ambiente armonioso, así mismo monitorear el cumplimiento de sus actividades diarias.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros

- Bain, D. (2011). *“Productividad: la solución a los problemas de la empresa”*. México. Editorial: McGraw-Hill Interamericana.
- Cárdenas, A (1993). *“Administración con el Método Japonés. El Sistema de Producción Toyota – Yasuhiro Monden – Ediciones Macchi – 1993”* Venezuela, Editorial: MCGRAW-HILL.
- Fernández et al., (2006), *El modelo EFQM para alcanzar la calidad total*, México: Revista de Ingeniería Química.
- Imai, M (1999). *“Kaisen la clave de la ventaja competitiva japonesa”*. 26ª reimpresión. Venezuela, Editorial: MCGRAW-HILL.
- Imai, M (1997) *“Gemba Kaisen: Un enfoque de sentido común. Bajo costo para la gestión”*. Venezuela, Editorial: MCGRAW-HILL.
- Lefcovich, M (2004). *“El Kaisen – La mejora continua aplicada en la Calidad, Productividad y Reducción de Costos”*. Disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos100/eficiencia-eficacia-efectividad-productividad-competitividad-administracion-y-operacion/eficiencia-eficacia-efectividad-productividad-competitividad-administracion-y-operacion.shtml>.
- Lefcovich, M (2012). *“Kaisen – Detección, prevención y eliminación de desperdicios”*. Disponible en:  
[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
- Murata, K y Harrison, A (1991). *“Como implantar en Occidente los métodos japoneses de Gerencia. Legis”*. México. Editorial: McGraw-Hill Interamericana.
- Münch, L. (2006), *Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*, México: Editorial: Pearson
- Pedraza, E.; Amaya, G.; & Mayrene, C. (2010), *“Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia”*. Venezuela: Universidad de Zulia. Revista de Ciencias Sociales.

Wellington, P (1997). *“Cómo brindar un servicio integral al cliente: Lo mejor de las estrategias Kaisen, Desarrollo de un poderoso y funcional programa de servicio al cliente”*. Colombia: McGraw-Hill, 2001. p. 14.

### Tesis

Ayala, G. & Chávez, M. (2006), *“Diagnóstico y propuesta de aplicación del Kaisen en el área de higiene y seguridad ocupacional para las pequeñas empresas del sector industrial del área metropolitana de san salvador”*. El Salvador: Universidad Dr. José Matías Delgado.

Barradas, G (2008). *“El Kaisen como estrategia gerencial para el mejoramiento de la calidad en el proceso productivo de destilería unida S.A.”* Venezuela: Universidad Centro occidental Lisandro

Alvarado, Barquisimeto Bell, R y Burnham, J (1995). *“Administración, Productividad y Cambio. CECSA”*. Venezuela, Editorial: MCGRAW-HILL.

Chufandama, S (2011). *“El nivel de Satisfacción en el trabajo y su influencia en la productividad de los colaboradores en la empresa selva sport de la ciudad de Tarapoto en el año 2011”*, Tarapoto: Universidad Cesar Vallejo.

García, M. (2002), *“Mejora continua de la calidad en los procesos”* Perú: Universidad nacional Mayor de San Marcos

Montejo, A. (2009), *“Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera”*. México: Instituto Politécnico Nacional.

Orué, E. (2010) *“Inteligencia emocional y desempeño laboral de los trabajadores de una empresa peruana”*, Perú: Universidad San Martín de Porres.

Quintero, N. Africano, N. & Faría, E. (2008), *“Clima Organizacional y Desempeño Laboral”*. Perú: Negotium, Ciencias Gerenciales

Zapata, J. (2014), *“Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo-2014”*. Perú: Universidad Privada Antenor Orrego

## **ANEXOS**

**ANEXO N° 01. MATRIZ DE CONSISTENCIA.**

<b>Problema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	
¿cual es la influencia del modelo Kaisen en el desempeño laboral de la Cooperativa Agraria Allima Cacao SAC en el Distrito de Chazuta?	<p>Objetivo general.</p> <p>Determinar la influencia del modelo Kaisen en el desempeño laboral de la Cooperativa Agraria “Allima Cacao SAC” en el Distrito de Chazuta, año 2015.</p> <p>Objetivos específicos.</p> <p>Evaluar el modelo Kaisen en función al desempeño laboral de la Cooperativa Agraria “Allima Cacao SAC, año 2015.”</p> <p>Evaluar el desempeño laboral de la Cooperativa Agraria “Allima Cacao SAC, año 2015”.</p> <p>Analizar el índice de influencia el modelo Kaisen y el desempeño laboral de la Cooperativa Agraria “Allima Cacao SAC” en el Distrito de Chazuta., año 2016.</p>	<p>Hi = El modelo Kaisen influye positivamente en el desempeño de la Cooperativa Agraria ALLIMA Cacao S.A.C en el Distrito de Chazuta, año 2015.</p> <p>Ho = El modelo Kaisen no influye positivamente en el desempeño de la Cooperativa Agraria ALLIMA Cacao S.A.C en el Distrito de Chazuta, año 2015.</p>	Modelo Kaisen	Las mudas por sobreproducción	Falencias en las previsiones de ventas Producción al máximo de la capacidad Lograr un óptimo de producción	
				Las mudas por exceso de inventarios	Pérdidas por roturas Vencimiento	
				Las mudas de procesamiento	Disposición física de la planta y sus maquinarias Errores en los procedimientos de producción	
				Las mudas por transporte	Ubicación de máquinas	
				Las mudas por movimientos	Planificación en materia ergonómica	
				Las mudas por tiempos de espera	Los tiempos en que una pieza debe esperar a otra para continuar su procesamiento Pérdida de tiempo por labores de mantenimiento	
				Las mudas por fallas y reparaciones	Costos por fallas internas Costos por fallas externas.	
				<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
				Desempeño Laboral	La adaptabilidad	Efectividad en las responsabilidades Efectividad con las personas
					Comunicación	Capacidad para expresar ideas
			La Iniciativa		Alcanzar objetivos Respuesta ante acontecimientos	
			Conocimientos		Conocimiento alcanzado Capacitación	
			Trabajo en equipo		Desenvolverse en equipo Generar ambiente armónico	
			El desarrollo de talentos		Competitividad Planificación de actividades	
			<b>Diseño</b>		<b>Población y muestra</b>	
Descriptiva, no experimental	La población estará conformada por los colaboradores que laboran en la Cooperativa Agraria “Allima Cacao SAC que corresponde a 25 personas, los mismos que servirán como muestra.					

**ANEXO 02: ENCUESTA A LA COOPERATIVA AGRARIA ALLIMA CACAO SAC EN EL DISTRITO DE CHAZUTA, AÑO 2015.**

Buenos días, la presente encuesta tiene por finalidad recopilar información por lo que solicito su apoyo. Dicha información es completamente anónima, por lo que se solicita responda las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

Es importante informarle que las respuestas tienen carácter confidencial, de allí que no es necesario que firme o identifique el instrumento. Agradecemos anticipadamente su colaboración.

**1: Siempre 2: Casi siempre 3: Algunas veces 4: Casi nunca 5: Nunca**

**VARIABLE: KAISEN**

N°	LAS MUDAS POR SOBREPDUCCIÓN	1	2	3	4	5
<b>Falencias en las previsiones de ventas</b>						
1	Existen en la empresa materiales y recursos adicionales en uso					
2	Se prevén las ventas o contribuciones del día					
<b>Producción al máximo de la capacidad</b>						
3	El uso de las máquinas están garantizadas					
4	Trabaja más de su máxima capacidad					
<b>Lograr un óptimo de producción</b>						
5	Trabaja acorde a las metas establecidas					
6	Logra las metas propuestas por la cooperativa					
<b>LAS MUDAS POR EXCESO DE INVENTARIOS</b>						
<b>Pérdidas por roturas</b>						
7	En la empresa se requieren equipos e instalaciones adicionales					

8	Se siente capacitado para manipular las máquinas o tecnologías							
<b>Vencimiento</b>								
9	Existen tecnologías o máquinas sin ser usadas							
10	Existen documentos que ocupan demasiado espacio en los ambientes							
<b>LAS MUDAS DE PROCESAMIENTO</b>								
<b>Disposición física de la planta y sus maquinarias</b>								
11	Las instalaciones están debidamente distribuidas							
12	Las máquinas están disponibles cuando Ud. Desea usarlas							
<b>Errores en los procedimientos de producción</b>								
13	Existen reclamos en los procesos de brindar un crédito							
14	Usted realiza su trabajo más de dos veces por cometer errores							
<b>LAS MUDAS POR TRANSPORTE</b>								
<b>Ubicación de máquinas</b>								
15	Las maquinas o tecnologías están correctamente ubicadas							
16	Las máquinas o tecnologías están a su alcance							
<b>LAS MUDAS POR MOVIMIENTOS</b>								
<b>Planificación en materia ergonómica</b>								
17	Las máquinas o tecnologías son movidas constantemente de su lugar							
18	Las tareas que realiza son simples y según sus capacidades							
<b>LAS MUDAS POR TIEMPOS DE ESPERA</b>								

	<b>Los tiempos en que una pieza debe esperar a otra para continuar su procesamiento</b>						
<b>19</b>	Existen momentos en que usted no realiza sus actividades						
<b>20</b>	Los procesos están burocratizados						
	<b>Pérdida de tiempo por labores de mantenimiento</b>						
<b>21</b>	Existe pérdida de tiempo por labores de reparaciones o mantenimientos						
<b>22</b>	Cuando su máquina se malogra Ud. Deja de laborar						
<b>LAS MUDAS POR FALLAS Y REPARACIONES</b>							
	<b>Costos por fallas internas</b>						
<b>23</b>	Se eliminan procesos que no reúnen las condiciones óptimas de calidad						
<b>24</b>	Sus errores provocan importantes pérdidas						
	<b>Costos por fallas externas.</b>						
<b>25</b>	Los clientes son fieles a la cooperativa						
<b>26</b>	Se reponen a los clientes los errores provocados						

**ANEXO 03: ENCUESTA A LA COOPERATIVA AGRARIA ALLIMA CACAO SAC EN EL DISTRITO DE CHAZUTA, AÑO 2015.**

Buenos días señor(a) la presente encuesta tiene por finalidad recopilar información acerca del desempeño laboral de la Cooperativa Agraria Allima Cacao S.A.C del Distrito de Chazuta

Marque con una equis (X) el número de su elección y trate de contestar de acuerdo al enunciado que mejor refleje su punto de vista:

5: Muy bueno 4: Bueno 3: Regular 2: Malo 1: Muy malo

**VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL**

N. °	<b>LA ADAPTABILIDAD</b>	1	2	3	4	5
<b>Efectividad en las responsabilidades</b>						
1	Como considera su capacidad de aprendizaje					
2	Como piensa que es su rapidez en sus funciones					
<b>Efectividad con las personas</b>						
3	Como considera Ud. Su trato con los clientes.					
4	Como considera Ud. Su trato con sus compañeros de trabajo					
N. °	<b>COMUNICACIÓN</b>	1	2	3	4	5
<b>Capacidad para expresar ideas</b>						
5	Como considera que es su nivel para expresar sus ideas.					
6	Como considera Ud. Que son sus ideas en cuanto a creatividad					
N. °	<b>LA INICIATIVA</b>	1	2	3	4	5
<b>Alcanzar objetivos</b>						

7	Como piensa que es su deseo de lograr sus objetivos laborales						
8	Como considera el ánimo por parte de los directivos para alcanzar los objetivos						
<b>Respuesta ante acontecimientos</b>							
9	Como considera que es su reacción frente a acontecimientos nuevos.						
10	Como considera que son sus decisiones ante situaciones fortuitas.						
N. °	<b>CONOCIMIENTOS</b>	1	2	3	4	5	
<b>Conocimiento alcanzado</b>							
11	Como considera su nivel de aprendizaje previo.						
12	Como considera sus deseos de aprender con respecto a sus labores						
<b>Capacitación</b>							
13	Como considera su necesidad de ser capacitado.						
14	Como considera la capacitación que recibe en su centro de labores						
N. °	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	1	2	3	4	5	
<b>Desenvolverse en equipo</b>							
15	Como es su relación con sus compañeros						
16	Como es su nivel de aporte en un grupo						
<b>Generar ambiente armónico</b>							
17	Como considera Ud. Que es el ambiente de su centro de labores						
18	Como considera Ud. La importancia que los directivos dan a generar un ambiente bueno en su centro de labores.						

N°	EL DESARROLLO DE TALENTOS	1	2	3	4	5
<b>Competitividad</b>						
19	Como considera que es su propio nivel de competitividad					
20	Como considera su talento como aporte a su centro de labores					
<b>Planificación de actividades</b>						
21	Como considera Ud. La planificación de actividades extra laborales que existe en la empresa					
22	Como considera Ud. Su participación en diversas actividades dentro de la empresa.					