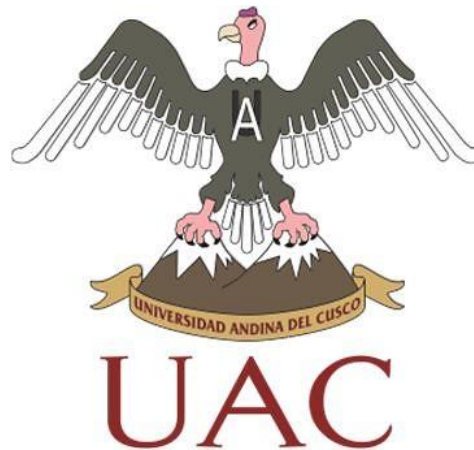




UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

CAPACITACIÓN Y EL MÉTODO KAIZEN EN LA EMPRESA
TORTAS YENIFER DE LA PROVINCIA
LA CONVENCIÓN CUSCO - 2018

Presentado por:

Bach. Shirley Huaman Torres

Para optar al Título Profesional
de Licenciado en Administración

Asesor:

Lic. Tania Zamalloa Calvo

CUSCO – PERÚ

2018



PRESENTACIÓN

**SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA
DEL CUSCO**

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, de la Escuela Profesional de Administración, presento la tesis intitulada: **“CAPACITACIÓN Y EL MÉTODO KAIZEN EN LA EMPRESA TORTAS YENIFER DE LA PROVINCIA LA CONVENCIÓN CUSCO - 2018 ”**, con el objeto de optar al título profesional de Licenciado en Administración.

Esperando que la presente investigación sirva como una fuente de consulta para las personas que deseen investigar.

Bach: Shirley Huaman Torres



DEDICATORIA

A mis padres, Vicente Huamán Ruiz y Eulogia Torres Cardenas, por su apoyo incondicional que me brindan día a día, por su ejemplo de perseverancia y constancia, por sus consejos y valores, porque gracias a ellos, hoy puedo alcanzar este objetivo.

A mis hermanos Ruth, Vismar, Stefanny y Yenifer, por su cariño y su apoyo constante durante este proceso.



AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios, por nunca abandonarme, darme fuerzas día a día y lograr mi anhelado sueño de ser profesional.

A mis docentes de la Universidad Andina del Cusco- Sede Quillabamba, por todo su apoyo para seguir adelante, por sus conocimientos y experiencias impartidas en las aulas de estudio.

A mi asesora Lic. Tania Zamalloa Calvo, por su apoyo, sus conocimientos, su experiencia y motivación para concluir este trabajo de investigación.

A mis dictaminantes Mgt. Hernando Gonzales Abrill y Lic. Mireya Aparicio González, por sus acertadas recomendaciones que contribuyeron en la presentación de esta investigación.



ÍNDICE

PRESENTACIÓN ii
DEDICATORIA iii
AGRADECIMIENTO iv
ÍNDICE v
ÍNDICE DE TABLAS ix
ÍNDICE DE FIGURAS x
RESUMEN xi
ABSTRACT xii

**CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN**

1.1 Planteamiento del Problema 1
1.2 Formulación del Problema 3
 1.2.1 Problema General 3
 1.2.2 Problemas Específicos 3
1.3 Objetivos de la Investigación 4
 1.3.1 Objetivo General 4
 1.3.2 Objetivos Específicos 4
1.4 Justificación de la Investigación 4
 1.4.1 Relevancia Social 4
 1.4.2 Implicancias Prácticas 5
 1.4.3 Valor Teórico 5
 1.4.4 Utilidad Metodológica 5
 1.4.5 Viabilidad o Factibilidad 5
1.5 Delimitación de la Investigación 5
 1.5.1 Delimitación Temporal 5
 1.5.2 Delimitación Espacial 6
 1.5.3 Delimitación Conceptual 6

**CAPITULO II
MARCO TEÓRICO**

2.1 Antecedentes de la Investigación 7



2.1.1	Antecedentes internacionales.....	7
2.1.2	Antecedentes nacionales.....	9
2.1.3	Antecedentes locales.....	11
2.2	Bases Teóricas.....	15
2.2.1	Capacitación.....	15
2.2.1.1	Objetivos de la Capacitación.....	15
2.2.1.2	Importancia de la Capacitación.....	15
2.2.1.3	Ventajas de la capacitación en la empresa.....	16
2.2.1.4	Proceso de la capacitación.....	18
2.2.2	Método kaizen.....	29
2.2.2.1	Objetivos del método kaizen.....	29
2.2.2.2	Importancia del método kaizen.....	30
2.2.2.3	Beneficios del método kaizen.....	30
2.2.2.4	Kaizen (cinco “S”).....	30
2.2.2.5	Principios de las cinco “S”.....	31
2.3	Marco Empresarial.....	39
2.3.1	Nombre Comercial.....	39
2.3.2	Localización.....	39
2.3.3	Antecedentes Históricos.....	39
2.3.4	Caracterización de la Empresa.....	40
2.3.5	Misión.....	40
2.3.6	Visión.....	40
2.3.7	Estructura Orgánica de la Empresa Tortas Yenifer.....	40
2.3.8	Normas.....	41
2.4	Marco Conceptual.....	41
2.5	Hipótesis de la Investigación.....	43
2.5.1	Hipótesis General.....	43
2.5.2	Hipótesis Específicas.....	44
2.6	Variables de estudio.....	44
2.6.1	Variables.....	44
2.6.2	Conceptualización de las variables.....	45
2.6.3	Operacionalización de las variables.....	46



CAPÍTULO III

MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación 47

3.2 Enfoque de la Investigación 47

3.3 Diseño de la Investigación..... 47

3.4 Alcance de la Investigación..... 47

3.5 Población y Muestra de la Investigación..... 48

 3.5.1 Población de estudio 48

3.6 Técnicas e Instrumentos de la Investigación 48

 3.6.1 Técnicas 48

 3.6.2 Instrumentos 48

3.7 Procesamiento de Datos 48

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado..... 49

 4.1.1 Presentación del instrumento aplicado 49

 4.1.2 Fiabilidad del instrumento aplicado 50

4.2 Resultados de las características de la población 51

4.3 Capacitación 54

 4.3.1 Resultados de las dimensiones de la variable capacitación 55

 4.3.2 Comparación promedio de las dimensiones de la variable capacitación..... 57

4.4 Método kaizen 59

 4.4.1 Resultados de las dimensiones de la variable método kaizen 60

 4.4.2 Comparación promedio de las dimensiones de la variable método kaizen 62

4.5 Resultados para la correlación entre las dimensiones de la variable capacitación y la variable método kaizen..... 63

4.6 Resultados para la correlación entre la variable capacitación y la variable método kaizen..... 68

DISCUSIÓN

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



ANEXOS

Matriz de Consistencia

Matriz del Instrumento

Cuestionario

Procedimiento de la Baremación

Resultados de los Ítems



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Kaizen (cinco “S”).....	31
Tabla 2 Trabajadores de la Empresa Tortas Yenifer	41
Tabla 3 Conceptualización de las variables.....	45
Tabla 4 Operacionalización de las variables	46
Tabla 5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	48
Tabla 6 Distribución de los ítems del cuestionario.....	49
Tabla 7 Descripción de la Baremación y escala de interpretación	50
Tabla 8 Estadísticas de fiabilidad	50
Tabla 9 Sexo de los colaboradores	51
Tabla 10 Edad de los colaboradores	52
Tabla 11 Grado de instrucción de los colaboradores.....	53
Tabla 12 Capacitación	54
Tabla 13 Dimensiones de la variable capacitación.....	55
Tabla 14 Comparación promedio de las dimensiones de la variable capacitación	57
Tabla 15 Método kaizen	59
Tabla 16 Dimensiones de la variable método kaizen	60
Tabla 17 Comparación promedio de las dimensiones de la variable método kaizen	62
Tabla 18 Diagnóstico de necesidades y método kaizen	64
Tabla 19 Diseño de capacitación y método kaizen.....	65
Tabla 20 Ejecución de capacitación y método kaizen.....	66
Tabla 21 Evaluación de capacitación y método kaizen.....	67
Tabla 22 Capacitación y método kaizen.....	68



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura Orgánica	40
Figura 2: Sexo de los colaboradores.....	51
Figura 3: Edad de los colaboradores.....	52
Figura 4: Grado de instrucción de los colaboradores	53
Figura 5: Capacitación.....	54
Figura 6: Dimensiones de la variable capacitación	55
Figura 7: Comparación promedio de las dimensiones de la variable capacitación	58
Figura 8: Método kaizen.....	59
Figura 9: Dimensiones de la variable método kaizen.....	60
Figura 10: Comparación promedio de las dimensiones de la variable método kaizen.....	62



RESUMEN

La presente investigación, tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre capacitación y el método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco – 2018, cuyo problema actual se centra en la deficiencia del método kaizen ; el tipo de investigación que se realizó fue básica, de enfoque cuantitativo, diseño no experimental y de alcance correlacional, su población estuvo conformada por el total de los trabajadores que son 28 y la recolección de datos se realizó a través de una encuesta. Los resultados en la Empresa Tortas Yenifer confirman la hipótesis general, el cual indica que estadísticamente existe relación entre la capacitación y el método kaizen con un coeficiente de correlación de $p= 0.000 < 0.05$, donde el nivel de asociación mediante la correlación de Spearman es 68.7%, lo que indica que a una buena capacitación, es bueno el método kaizen, el cual conforman el diagnóstico de necesidades, el diseño de capacitación, la ejecución de capacitación y la evaluación de capacitación, las que tienen un nivel de asociación positiva.

Palabras claves: Capacitación y Método kaizen



ABSTRACT

The general objective of this research was to determine the relationship that exists between training and the kaizen method in the Tortas Yenifer Company of the La Convención Cusco - 2018, whose current problem focuses on the deficiency of the kaizen method; the type of research that was carried out was basic, with a quantitative approach, non-experimental design and of correlational scope, its population was constituted by the total of workers who are 28 and the data collection was carried out through a survey. The results in the company Tortas Yenifer confirm the general hypothesis, which indicates that statistically there is a relationship between the training and the kaizen method with a correlation coefficient of $p = 0.000 < 0.05$, where the level of association by the Spearman correlation is 68.7 %, which indicates that to a good training, the kaizen method is favorable, which make up the diagnosis of needs, the design of training, the execution of training and the evaluation of training, which have a positive level of association.

Keywords: Training and Kaizen method



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

En el mundo empresarial, la capacitación constituye una herramienta importante para el desarrollo del talento humano, considerado como un conjunto de acciones de preparación continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las empresas, dirigidas a mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores. Por ello en los últimos años, las empresas le dan más importancia a la gestión de personas, para mejorar la actividad laboral y que estas contribuyan al crecimiento de la misma. Sin embargo en realidad las capacitaciones son consideradas como un gasto y su inversión en tiempo y en capital es aún muy limitada en las empresas.

Toda organización para garantizar su camino a la mejora continua mediante el método kaizen, requiere que todos sus principios marchen en conjunto de tal forma que la sincronización en sus actividades a diario los lleve al eficiente cumplimiento de sus objetivos y metas.

En el Perú los empresarios están buscando trabajadores con determinadas capacidades, para lograr un desempeño laboral óptimo. Por tanto se necesita realizar la capacitación al personal.

“La capacitación es el proceso de modificar sistemáticamente el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito” (Chiavenato, 2018, pág. 371).

“El método kaizen es una herramienta de calidad proveniente de la filosofía japonesa que busca una mejora continua de todos los aspectos de la organización, incluyendo a las personas que forman parte de ella. El objetivo



primero y fundamental es mejorar para dar al cliente o consumidor el mayor valor agregado, mediante una mejora continua de los costes, los tiempos y mayores niveles de satisfacción” (Suarez, 2007, pág. 90).

La presente investigación se realizó en la Empresa Tortas Yenifer, en las áreas de producción y comercialización, considerando como problema de esta empresa, la aplicación deficiente del método kaizen, ya que lo realizan de forma empírica y no están realizando los principios como debería ser, la misma que tiene nueve años en el mercado, dedicada a la producción de tortas, pasteles y bebidas. Actualmente cuenta con tres locales comerciales, ubicada en el Distrito de Santa Ana, Provincia de La Convención del Departamento de Cusco.

El método kaizen inicia con clasificar entre los elementos que son necesarios de los que no lo son, para los procesos de producción y ventas, donde se observa que la Empresa “Tortas Yenifer” implementa de manera inadecuada sus procedimientos, no teniendo claro el valor de algunos procesos que son generados por la dificultad a nivel de los trabajadores al momento de realizar sus actividades.

Respecto al orden, se refiere a organizar y listar de manera ordenada todos aquellos elementos que son necesarios en el proceso productivo, en la empresa se observa la mala ubicación de los materiales y materias primas, lo que dificulta el control visual al momento de realizar las actividades, trayendo demora en la producción, este proceso contribuirá a ordenar aquellos procedimientos que fueron identificados como estratégicos y necesarios en la empresa.

En cuanto a la limpieza, se observa que se realiza de manera regular en las diferentes áreas, en caso de las maquinarias se efectúa la limpieza cuando surge el problema de funcionamiento, el cual genera dificultades al momento de realizar las labores, esto ocurre por no existir un programa de mantenimiento mensual.

Respecto a la estandarización, la empresa efectúa de manera inapropiada, los tres principios (clasificar, ordenar, limpiar) generando pérdida de tiempo, no



contando con un orden apropiado para requerir los materiales y perjudicando en el proceso productivo por la falta de mantenimiento en cuanto a las maquinarias, ocasionando falencias en las actividades de los trabajadores el cual perjudica el cumplimiento de los objetivos.

Por ultimo en la disciplina, se observa un inadecuado cumplimiento de normas y control periódico al momento de la realización de las actividades asignadas, ocasionando malos hábitos en los trabajadores y perjudicando el logro de los objetivos empresariales, a su vez generando incomodidad en los clientes.

Teniendo en cuenta la situación antes descrita, surge la necesidad de determinar la relación que existe entre la capacitación y el método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer, se plantea la siguiente interrogante.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

¿Cuál es la relación que existe entre la capacitación y el método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco-2018?

1.2.2 Problemas Específicos

PE1. ¿Cuál es la relación que existe entre el diagnóstico de necesidades y el método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco-2018?

PE2. ¿Cuál es la relación que existe entre el diseño de capacitación y el método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco-2018?

PE3. ¿Cuál es la relación que existe entre la ejecución de capacitación y el método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco-2018?



PE4. ¿Cuál es la relación que existe entre la evaluación de capacitación y el método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco-2018?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Determinar la relación que existe entre la capacitación y el método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco-2018.

1.3.2 Objetivos Específicos

OE1.Determinar la relación que existe entre el diagnóstico de necesidades y el método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco-2018.

OE2.Determinar la relación que existe entre el diseño de capacitación y el método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco-2018.

OE3.Determinar la relación que existe entre la ejecución de capacitación y el método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco-2018.

OE4.Determinar la relación que existe entre la evaluación de capacitación y el método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco-2018.

1.4 Justificación de la Investigación

1.4.1 Relevancia Social

La presente investigación es relevante en lo social, porque permite brindar información valiosa acerca de la importancia que tiene la capacitación y la relación con el método kaizen para la búsqueda permanente de la satisfacción del cliente en la Empresa Tortas Yenifer.



1.4.2 Implicancias Prácticas

En la presente investigación, se realizó un análisis de la situación en cuanto a la capacitación y el método kaizen en la empresa, a fin que permitan fortalecer las competencias, lograr una mejor gestión del talento humano y la empresa logre sus objetivos.

1.4.3 Valor Teórico

La presente investigación puede servir como material de consulta para futuras investigaciones que tengan relación con el tema, ya que reúne diferentes conceptos, teorías y resultados relacionados entre capacitación y el método kaizen.

1.4.4 Utilidad Metodológica

En el presente trabajo de investigación se utilizó métodos, técnicas e instrumentos aplicados para la recolección de datos con el uso del cuestionario, para determinar la relación entre la capacitación y el método kaizen, cuyo resultado sirvió como referencia para mejorar el servicio en la empresa.

1.4.5 Viabilidad o Factibilidad

La presente investigación fue viable, debido a que se contó con el permiso del gerente de la Empresa Tortas Yenifer, asimismo se tuvo la disponibilidad de tiempo y recursos necesarios (humano, material y financiero) en el transcurso de la investigación.

1.5 Delimitación de la Investigación

1.5.1 Delimitación Temporal

El trabajo de investigación, se realizó con información generada durante los meses de agosto – noviembre del presente año 2018.



1.5.2 Delimitación Espacial

El trabajo de investigación, se realizó en los tres locales de la Empresa Tortas Yenifer, ubicada en: Av. Bolognesi N° 151, Av. Grau N° 340, y Jr. Machupicchu N° B-23. En la localidad de Quillabamba, Distrito Santa Ana, Provincia de la Convención, Región Cusco.

1.5.3 Delimitación Conceptual

El trabajo de investigación tiene como base teórica la capacitación y el método kaizen.



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales

Antecedente 1

Título: “Propuesta de instructivo Kaizen para el mejoramiento continuo en las Pymes Manufactureras del D.M.Q.”

Autor : Yañez Mañay, José

Universidad : Universidad Católica del Ecuador

Lugar y año : Ecuador - 2016

Conclusión

- La mayoría de las Pymes en Ecuador desconocen sobre nuevas tendencias de gestión empresarial y la aplicación de nuevas herramientas que permitan el desarrollo eficiente y eficaz de los procesos administrativos y operativos: entre los principales que enfrentan esta la resistencia al cambio desde la gerencia, mandos medios, personal administrativo y operativo, que los mantienen sin cambios e innovación.
- Kaizen es adaptable a cualquier tipo de organización y para que sea viable su aplicación en las Pymes manufactureras, se exige el aprendizaje de nuevos y varios conceptos, herramientas y técnicas.
- La permanente estandarización y propuesta de mejoras dentro de cualquier proceso permitiría a las empresas superar sus propios límites, dado como resultado o servicios de calidad certificada.
- Por último, Kaizen significa administrar eficientemente, lograr que las políticas de empresas creadas por la alta administración se filtre hacia la organización, esta se encuentra distribuida en funciones verticales tales como finanzas, producción, ventas, servicios administrativos, a través de la cual se busca mediante funciones la delegación de responsabilidades.



Antecedente 2

Título: “La incidencia de la aplicación del kaizen a los procesos, para incrementar el desempeño laboral del personal de nuevo ingreso del área de mantenimiento express de la empresa CASABACA S.A. de la Ciudad de Quito”.

Autor : Navarrete Rodríguez, Viviana Abigail

Universidad : Universidad Central del Ecuador

Lugar y año : Ecuador - 2014

Conclusión

- La aplicación de la filosofía kaizen, a influido favorablemente en el desempeño laboral de los colaboradores de nuevo ingreso, del área de mantenimiento express de la empresa CASABACA. S.A. de la ciudad de Quito, evidenciando un incremento y mejora en el desempeño laboral.
- Kaizen es una filosofía antigua y revolucionaria que permite a muchas organizaciones al mejoramiento y crecimiento empresarial, Casabaca S. A., al trabajar con una de las marcas más prestigiosas y reconocidas a nivel mundial y de origen japonés (Toyota) es una de las organizaciones que ha adoptado esta gran filosofía y evidentemente es un paso adelante que dan frente a otras organizaciones que no lo han implementado.
- El área de mantenimiento express al igual que las demás áreas, se manejan bajo procesos estandarizados, por lo que tienen que cumplir con actividades fijadas y en periodos establecidos, este sistema orientado a procesos se lo ha ido construyendo gracias a la filosofía kaizen, esta filosofía además de ser útil en el ámbito laboral, es enriquecedor también para la vida personal de quienes lo practican, que kaizen está relacionado con mejoras pequeñas realizadas como resultados de esfuerzos progresivos, de modo que se consigue un cambio absoluto, pero permanente tanto en las organizaciones como en cada uno de los trabajadores.



- Los colaboradores del área del mantenimiento expres a menudo expresan sentir bienestar y satisfacción en el trabajo por el apoyo permanente que mantienen con sus jefes, así como también con las capacitaciones técnicas impartidas por la organización.
- Al crear un ambiente sano y agradable para todo aquel personal nuevo, la organización desde ya gana la confianza y adaptabilidad del nuevo colaborador, debido que le resulta más fácil y rápido adaptarse a su trabajo, dando como resultado un desempeño laboral que arroja resultados que superan con las expectativas del jefe y con el cumplimiento de los objetivos institucionales.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Antecedente 1

Título: “Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club”.

Autor : Martell Ruiz Beбето G. & Sánchez Ayala Alicia M

Universidad : Universidad Privada Antenor Orrego

Lugar y año : Trujillo – 2013

Conclusión

- Al diagnosticar la situación del desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club antes de la implementación del plan de capacitación, encontramos que este era calificado por los clientes con un puntaje promedio de 3.39 en una escala de 0 a 10 donde 0 representaba lo más cercano al pésimo desempeño y 10 al óptimo desempeño, concluyendo que el enunciado del problema planteado para la presente investigación tuvo fundamento real, ya que el desempeño laboral no estaba bien visto por los clientes y tuvo que plantearse una medida para revertir la situación, que en este caso fue la implementación de un plan de capacitación.
- Al analizar los principales beneficios de la implementación del plan de capacitación concluimos en que no solo impactan en el ámbito económico, al mejorar la satisfacción del cliente con el desempeño de los trabajadores y fidelizarlos con la empresa, sino que también tienen impacto en el desarrollo personal de cada trabajador quienes notan la



diferencia en sus capacidades para afrontar diversos problemas, para ejecutar su trabajo y relacionarse con los clientes.

Antecedente 2

Título: “Análisis del sistema Kaizen como herramienta para el mejoramiento continuo en la Empresa de Distribuciones Bookshop E.I.R.L. Arequipa-2017”.

Autor : Ticona Escobar, Valeria Maribel

Universidad : Universidad Nacional del Altiplano

Lugar y año : Puno – 2017

Conclusión

- La aplicación del sistema Kaizen como herramienta para lograr el mejoramiento continuo en Distribuciones Bookshop E.I.R.L., exige involucrar a todos por igual, la participación de estos permite organizar los lugares de trabajo con el propósito de mantenerlos funcionales, limpios, ordenados, agradables y seguros, de acuerdo a los resultados existe un desconocimiento de los fundamentos teóricos que sostienen la filosofía del sistema Kaizen; sin embargo se observa que los colaboradores están de acuerdo con su lugar de trabajo, el mismo que es confortable y acogedor, manifiestan también que existe responsabilidad, compromiso y orden en el trabajo realizado y son conscientes de que los aportes son necesarios para implementar algún cambio; así mismo se denota que existe un nivel de cumplimiento de las actividades planeadas como resultado de una coordinación efectiva, aunado al manejo de mecanismos de comunicación e información de los clientes en tiempo real y sobre todo al manejo de los espacios al detalle.
- La aplicabilidad de la filosofía Kaizen busca alcanzar aportes significativos a la Empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L., en ese sentido de acuerdo a los resultados los colaboradores están de acuerdo con la toma de decisiones a todo nivel, que las góndolas deben exhibir líneas divisorias claras y sencillas; están involucrados en el tema de la limpieza después de una jornada laboral, la disciplina y el orden rigen



el comportamiento de los colaboradores, asimismo la rapidez en la atención debe ser asumida de manera urgente, para ello es necesario la simplificación de actividades, no dejando de lado que la rotación de los colaboradores repercuten en un proceso de mejoramiento, jugando un papel importante la actitud de los colaboradores, la empresa cuenta con directivos conservadores, sin embargo la participación de los colaboradores hace que se logre el éxito organizacional, aunado a la mejora en la atención al cliente y los servicios de entrega y sustentado en la eficiencia y eficaz de la utilización de los equipos y recursos de la empresa.

- Las herramientas que permiten lograr el mejoramiento continuo en la Empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L., es el layout, a través de ella se puede identificar, marcar y/o totalar las mercancías en el almacén, una adecuada gestión de inventarios permite mantener el stock de manera eficiente, ello permitirá manejar tiempos promedio para entregar los pedidos, sin embargo es necesario diseñar estrategias para tratar los reclamos de manera efectiva fomentando la práctica de una cultura innovadora; la incorporación de nuevas tecnologías se hace necesario para dinamizar las actividades realizadas, no dejando de lado la imagen individual equilibrada tanto en el aspecto físico como en el aspecto psicológico; abordar el tema de los clientes nuevos no es un juego se necesita utilizar técnicas persuasivas así como anticiparse al manejo de los residuos generados en el establecimiento; todas estas actividades realizadas por parte de los colaboradores tienen un sustento teórico que se enmarcan dentro la filosofía Kaizen.

2.1.3 Antecedentes locales

Antecedente 1

Título: “Capacitación del personal y la Productividad del Área Vida de MAPFRE PERU CIA Seguros Cusco-2013.”

Autor : Cárdenas Núñez, Danitza

Universidad : Universidad Andina del Cusco

Lugar y Año : Cusco - 2013



Conclusión

- Se determinó al 95% de confiabilidad mediante el estadístico Chi cuadrado $P= 0.013$, donde se afirma que la capacitación del personal influye significativamente en la productividad en un 60% del área de Vida de Mapfre Perú Cia, Seguros Cusco 2013, concluyendo que el grado de influencia es alto debido a que efectivamente todo colaborador que recibe capacitación mediante el desarrollo de un nuevo aprendizaje, como resultado de una mejor destreza en el desarrollo de sus actividades, lo que un cambio de formas de actuar influye positivamente en el desempeño laboral.
- Se estableció que el conocimiento del personal al 95% de confiabilidad mediante Chi cuadrado $P= 0.019$, se concluye que el conocimiento del personal influye significativamente en la productividad del área de Vida de Mapfre Perú Cia, Seguros Cusco en un 60%, lo cual contrastado con un adecuado aprendizaje fusionado a la propia experiencia se incrementa la productividad.
- Se determinó al 95% de confiabilidad mediante el estadístico Chi cuadrado $P= 0.024$, que la habilidad del personal influye significativamente en la productividad 70% del área Vida Mapfre Perú Cia Seguros Cusco – 2013, concluyendo que el desarrollo de las destrezas permiten un desenvolvimiento óptimo.
- Se determinó al 95% de confiabilidad mediante el estadístico Chi cuadrado $P= 0.028$ que la actitud del personal influye significativamente en la productividad en un 76.7% demostrando que una adecuada satisfacción a los agentes comerciales se genera un mayor compromiso en el cual se ve reflejado en la productividad.

Antecedente 2

Título: “La metodología de las 5 ”S” en el proceso de producción de muebles en la Red de Carpinteros Asproart del Distrito de Santiago, 2015 ”.

Autor : Peralta Aragón Silvia Krystell

Universidad : Universidad Andina del Cusco



Lugar y Año: Cusco - 2015

Conclusión

- La metodología de las 5 “S” es aplicada en un 75.80% por los trabajadores de las carpinterías de la red de carpinteros ASPROART del Distrito de Santiago. Por lo que se concluye que la aplicación se realiza en forma parcial y no en su totalidad como sería óptimo ya que los porcentajes del casi siempre y rara vez predominan en el resultado de las encuestas.
- Se concluye que un 65.80% de los trabajadores de las carpinterías de la red ASPROART del Distrito de Santiago aplica rara vez la fase de la clasificación. Esto es resultado de que el 46.70% de los encuestados indica que casi siempre falta materiales en su lugar de trabajo y que el 69.20% cree que rara vez existen materiales o herramientas que no utiliza. Esto es el resultado de un trabajo poco planificado y del manejo inadecuado del presupuesto.
- Se concluye que un 85% de los trabajadores de las carpinterías de la red ASPROART del Distrito de Santiago casi siempre aplican la fase del orden; asignando un lugar para cada elemento y respetando el orden al devolver cada cosa a su mismo sitio después de usarlas; por ello casi siempre demoran menos de un minuto en encontrar lo necesario; sin embargo creen que no es importante identificar con número o nombre la máquina y herramientas ya que al estar familiarizados con ellas les parece suficiente. Esto es el resultado de que el 76.70% indica que casi siempre todos los objetos están guardados en un lugar asignado, el 63.30% casi siempre coloca las herramientas en su lugar después de usarlas, el 65.80% nunca identifica con nombre o numeración cada herramienta y maquinaria, y el 66.70% casi siempre demora menos de un minuto en encontrar sus materiales de trabajo.
- En lo referente a la fase de la limpieza el 54.20% de los trabajadores de las carpinterías de la red ASPROART del Distrito de Santiago aplican casi siempre la fase de la limpieza; esto es resultado de que el 72.50% de los encuestados indican que casi siempre su área de trabajo se encuentra limpia, el 46.70% siempre inspecciona las máquinas y



herramientas con regularidad y que el 51.70% casi siempre mantiene limpias y en buenas condiciones las máquina y herramientas. Por lo que la aplicación de esta fase aún necesita optimizarse.

- Se concluye que un 55.80% de los trabajadores de las carpinterías de la red ASPROART del Distrito de Santiago rara vez aplican la fase de la estandarización, ya que existen pocas normas en los procesos de producción de las carpinterías, y las pocas normas existentes se aplican rara vez, por lo que el orden, la limpieza y la clasificación no se practican como normas sino como actividades habituales dentro del taller así como un regular porcentaje manifiesta usar los implementos de seguridad para evitar accidentes, pero el poco control sobre la práctica de las normas hace que rara vez se cumplan como debería ser. Todo esto es resultado de que el 45.80% de los encuestados manifiesta que rara vez existen instrucciones y procedimientos de trabajo normados en su centro de labor, el 38.30% rara vez cumple todas las actividades y procedimientos declarados en las normas de trabajo, el 49.20% nunca recibe algún reconocimiento si cumple con las normas de trabajo, el 55.80% rara vez recibe sanciones, el 48.30% casi siempre usa implementos de seguridad al realizar su trabajo y el 63.30% rara vez es comunicado a tiempo sobre los cambios en las normas para realizar las tareas.
- Se concluye que un 75.80% de los trabajadores de las carpinterías de la red ASPROART del Distrito de Santiago casi siempre aplican la fase de la disciplina, ya que se ha logrado practicar la clasificación, orden y limpieza como hábitos. Sin embargo al existir pocos cursos de entrenamiento sobre la actividad carpintera y al aplicarse rara vez las enseñanzas, los procesos de producción dentro de estos talleres se hacen rutinarios y poco innovadores. Esto es resultado de que el 64.20% de los encuestados casi siempre tiene la costumbre de desechar los elementos que no le sirven, el 65.80% casi siempre tiene la costumbre de limpiar su sitio de trabajo, el 76.70% rara vez recibe entrenamiento sobre producción y fabricación de muebles ya que el 45.80% rara vez aplica las técnicas aprendidas en los cursos de entrenamiento.



2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Capacitación

“Es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo” (Chiavenato, 2018, pág. 371).

“La capacitación sirve como base para el desarrollo personal del trabajador y lo ayuda a mejorar su desempeño actual, por lo que debe verse como una inversión y no como un gasto, ya que tiene como finalidad reducir o eliminar los obstáculos del desarrollo de la organización empresarial” (Ibañez, 2011, pág. 212).

2.2.1.1 Objetivos de la Capacitación

El autor (Ibañez, 2011, pág. 212), afirma que los objetivos de la capacitación son:

- Cambiar la actitud del trabajador; para crear un clima laboral satisfactorio o para aumentar su motivación y volverlo más receptivo con la empresa.
- Otorgar oportunidades para el desarrollo individual del trabajador.
- Preparar al trabajador en nuevos conocimientos y habilidades necesarios en la realización de las tareas del puesto.

2.2.1.2 Importancia de la Capacitación

Según el autor (Barrios, 2012), refiere que en la actualidad la capacitación en las organizaciones es un tema sumamente importante para todas las empresas y que se debe realizarse de manera continua, porque contribuye al desarrollo de los colaboradores tanto personal como profesional. Por ello las



empresas deben encontrar mecanismos que den a sus colaboradores los conocimientos, habilidades y actitudes que se requiere para lograr un desempeño óptimo.

En la capacitación se diseñan programas para transmitir la información relacionada a las actividades de cada organización, mediante el contenido de estos, los colaboradores tienen la oportunidad de aprender cosas nuevas, actualizar sus conocimientos, relacionarse con otras personas, en otras palabras, satisfacen sus propias necesidades, mediante técnicas y métodos nuevos que ayudan a aumentar sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto, permitiendo a su vez a las organizaciones alcanzar sus metas.

Según el autor (Ibañez, 2011, pág. 212), afirma que la capacitación es importante por:

- Ayuda al trabajador a adquirir y ampliar su nivel de conocimientos, para bien de su rendimiento y desempeño en sus labores actuales.
- El trabajador se siente motivado para incrementar su competitividad y busca desarrollar más habilidades.
- Genera cambio de actitud en el trabajador, con lo que se logra su estabilidad emocional.
- Contribuye en desarrollar calidad en la producción, ya que el trabajador capacitado estará más informado sobre sus tareas y estará menos expuesto a cometer errores.
- Sirve para evitar la obsolescencia mental y organizacional, evita el continuo control y permite estar preparado frente a los cambios tecnológicos.

2.2.1.3 Ventajas de la capacitación en la empresa

Según el autor (Ibañez, 2011, pág. 212), señala que las ventajas de la capacitación son:



Para la organización

- Forma líderes dentro de la organización.
- Fortalece el trabajo en equipo.
- Las relaciones interpersonales mejoran el ambiente de trabajo.
- Mejora el rendimiento organizacional.
- Propicia la lealtad y el compromiso del trabajador con la empresa.
- Se agiliza la toma de decisiones.
- Se solucionan problemas con mayor rapidez.

Para el trabajador

- Aumenta la confianza en sí mismo.
- Ayuda al logro de sus metas individuales.
- Elimina temores e inseguridad personal.
- Mejora su competitividad.
- Posibilidad de incremento de la retribución económica.
- Posibilidad de ascensos.

Para el país

- A mayor nivel de conocimiento y habilidades de la población, mayor retribución socioeconómica para el país.
- La mejor inversión que puede hacer un país es capacitar a su pueblo.
- Un pueblo capacitado es un pueblo inteligente.
- La única forma de salir del subdesarrollo.
- El horizonte inteligente de un país está en las cualidades humanas de su población: “Grandes hombres, grandes sueños, grandes realidades”.



- Un pueblo capacitado va camino a ser un territorio competitivo.

2.2.1.4 Proceso de la capacitación

Según el autor (Chiavenato, 2018, pág. 375), señala que la capacitación es un proceso cíclico y continuo, básicamente comprende cuatro etapas.

- Diagnóstico de necesidades.
- Diseño de la capacitación.
- Ejecución de la capacitación.
- Evaluación de la capacitación.

A. Diagnóstico de necesidades

El autor (Chiavenato, 2018, pág. 378) refiere que, consiste en realizar un inventario de las necesidades de capacitación que presenta la organización. Esas necesidades no siempre están claras y se deben diagnosticar con base en ciertas auditorías e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas.

Las necesidades de capacitación son carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. Significa una discordancia entre lo que debería ser y lo que realmente es.

“Es un estudio previo a toda planificación o proyecto que consiste en la recopilación de información, contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, se orienta a conocer la carencia que manifiesta un trabajador y que le impide



desempeñar adecuadamente las funciones de su puesto”. (Chiavenato, 2012, pág. 390).

Según el autor (Chiavenato, 2011, pág. 326) se refiere a esta etapa como diagnóstico preliminar, que se puede efectuar considerando los análisis.

A.1 Análisis de los recursos humanos

“El análisis de los recursos humanos procura constatar si son suficientes, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización. Se trata de un análisis de la fuerza de trabajo; es decir, el funcionamiento de la organización supone que los empleados cuentan con las habilidades, conocimientos y actitudes que desea la organización.” (Chiavenato, 2011, pág. 327).

“En este nivel busca las discrepancias en el rendimiento del empleado, comparando su rendimiento real con los niveles mínimos aceptables, o bien comparando con la evaluación de su competencia en cada dimensión de las habilidades exigidas con el nivel de competencia requerido”. (DolanS.L., 2010).

A.2 Análisis de las operaciones y tareas

Según el autor (Chiavenato, 2011, pág. 328), señala que es el nivel de enfoque más restringido para detectar las necesidades de capacitación; es decir, el análisis se efectúa en el nivel de puesto y se sustenta en los requisitos que exige a su ocupante. Más allá de la organización y las personas, la capacitación también debe considerar los puestos para los cuales



las personas deben capacitarse. El análisis de puestos sirven para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos.

El análisis de las operaciones o análisis ocupacional es un proceso que consiste en descomponer el puesto en sus partes integrantes, lo cual permite constatar las habilidades, conocimientos y características personales o las responsabilidades que exigen del individuo para desempeñar sus funciones.

B. Diseño de capacitación

“El diseño o programa de capacitación es la segunda etapa del proceso. Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado”. (Chiavenato, 2018, pág. 379).

Según el autor (Chiavenato, 2011, pág. 331), el programa de capacitación requiere un plan que incluya los puntos siguientes:

B.1 Áreas o unidades de capacitación

Se refiere a las “áreas o unidades” de capacitación en las que serán utilizados para realizar la capacitación.



Así mismo se refiere a un área específica localizada en un ámbito de la empresa, en la que se llegan a presentar problemas, carencias o limitaciones que impiden el logro de los objetivos y políticas del centro de trabajo en su conjunto.

B.2 Sujetos de capacitación

Se refiere al “personal o educandos” que serán sujetos de capacitación, es decir, los que recibirán o beneficiaran con las acciones de capacitación.

Por regla general, estos sujetos de capacitación serán todas las personas que presten un servicio subordinado que deberán cumplir con las exigencias de las acciones de capacitación.

B.3 Temas de capacitación

Se refiere a los “asuntos o temas” que tendrá la capacitación, puede entenderse también como las áreas temáticas en las cuales se capacitara a los trabajadores.

Estos contenidos de capacitación deben de enfocarse en el desarrollo de todas las habilidades que requerirán los puestos de trabajo, para desempeñar las labores a su cargo.

B.4 Lugares de capacitación

Se refiere al “lugar de capacitación” en donde se efectuará el acto de capacitación. De este modo son establecimientos donde se realicen las acciones de capacitación.



B.5 Cronograma de capacitación

Se refiere al “tiempo, duración o intensidad”, es decir el tiempo de duración del transcurso de la capacitación.

Así mismo está ligado a “la época u horario de capacitación”, es decir, el momento o tiempo que ocupara en el calendario o programa de capacitación.

C. Ejecución de capacitación

“Es la conducción, implantación y ejecución del programa de capacitación. Existen varias técnicas y métodos para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación” (Chiavenato, 2018, pág. 381).

El autor (Chiavenato, 2011, pág. 334), señala que la ejecución o realización de la capacitación supone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o labor. Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o labor, y transmiten sus conocimientos a los aprendices.

C.1 Métodos de capacitación

Según el autor (Martinez E, Martinez F., 2009, págs. 110-118), señala que los métodos de capacitación se



refieren a las formas básicas de organizar, implementar y ejecutar los procesos de enseñanza-aprendizaje, los métodos de capacitación tienen que ver con:

- La ambientación del aprendizaje: dentro o fuera del puesto de trabajo.
- El papel del instructor: capacitación presencial o no presencial
- El sujeto del aprendizaje: un grupo o un individuo

Para este autor los métodos de capacitación son los siguientes:

• **Capacitación en el trabajo**

Es la capacitación impartida durante la actividad laboral del individuo, por su jefe inmediato o un instructor especializado. Se emplean los instrumentos y materiales que normalmente se utilizan en los puestos de trabajo. Este tipo de capacitación es apropiado cuando se presenta una o más de las siguientes situaciones: se trata de enseñar contenidos prácticos; no existen otras instalaciones, equipos y ambientes apropiados para el aprendizaje, fuera del sitio de trabajo, y hay restricciones de horario de trabajo para capacitar al trabajador.

• **Capacitación fuera del trabajo**

La capacitación es impartida en centros especializados, dentro o fuera de la empresa, en forma sistemática y con base en un programa estructurado. Este tipo de capacitación es especialmente indicado cuando se trata de procesos de enseñanza-aprendizajes grupales, basados en



programas de capacitación estandarizados que combinan el aprendizaje teórico y práctico. La capacitación fuera del puesto de trabajo se aplica especialmente cuando no hay una oferta conveniente de capacitación, o la capacitación involucra aspectos que son materia del secreto industrial o comercial de la empresa.

- **Capacitación presencial**

La capacitación presencial es la modalidad tradicional de enseñanza-aprendizaje, en la cual el instructor interactúa directamente –cara a cara- con el o los participantes durante todo el proceso. Esta modalidad es indicada cuando los participantes requieren apoyo técnico y reforzamiento motivacional continuos durante el proceso de aprendizaje.

- **Capacitación no presencial**

La capacitación no presencial engloba todas las modalidades de capacitación que no requieren la presencia física del instructor en el lugar de aprendizaje ni la interacción cara a cara del instructor con los participantes, tales como la capacitación a distancia y los programas de autoaprendizaje. En estos casos, la presencia del instructor es ocasional o nula (por ejemplo para introducir un tema, extraer conclusiones y guiar a los participantes en determinadas etapas del aprendizaje).



- **Capacitación grupal**

Se refiere a las modalidades de capacitación en las cuales el sujeto del aprendizaje es un grupo de participantes, y la enseñanza se imparte en forma colectiva. Las fortalezas de la capacitación grupal radican en la posibilidad de crear un ambiente de interacción social estimulante, entre los participantes entre sí y con el instructor. A su vez, el mayor desafío de la capacitación grupal es reducir las diferencias individuales que pueden presentarse en cuanto a la capacidad y motivación para aprender de los participantes y lograr un aprendizaje.

- **Capacitación individual**

Es la capacitación que se adapta a las características individuales de cada participante, considerando sus potencialidades y limitaciones en cuanto a conocimientos previos, experiencia, intereses y estilo de aprendizaje. Esta modalidad de capacitación sitúa a cada individuo en el centro del proceso de capacitación. Además, exige una atención personalizada del instructor. La experiencia demuestra que la eficacia de la capacitación individualizada puede aumentar considerablemente cuando es complementada con elementos de aprendizaje activo.

C.2 Técnicas de capacitación

Según el autor (Chiavenato, 2009, págs. 383-386) afirma que existen varias técnicas de capacitación a saber:



- **Lecturas**

La técnica más utilizada para transmitir información en programas de capacitación es la lectura. La lectura es un medio de comunicación que implica una situación de mano única, en la cual un instructor presenta verbalmente información a un grupo de oyentes. El instructor presenta la información en esa situación de capacitación, mientras que el personal en capacitación participa escuchando y no hablando. Una ventaja de la lectura es que el instructor expone a las personas en capacitación una cantidad máxima de información dentro de un periodo determinado.

- **Instrucción programada**

Es una técnica útil para transmitir información en programas de capacitación. El aprendizaje programado aplica sin la presencia ni la intervención de un instructor humano. Se presentan pequeñas partes de información, que requieren las correspondientes respuestas, al personal en capacitación. Estos pueden determinar sus respuestas, sabiendo si han comprendido la información obtenida. Tal como el método de lectura, el aprendizaje programado tiene ventajas y desventajas. Algunas de las ventajas son: la posibilidad de que sea computarizado y de que los capacitados absorban el conocimiento en sus propias casas, saber de inmediato si están en lo correcto o no y participar activamente en el proceso.



- **Capacitación en clase**

Es el entrenamiento fuera del local del trabajo, en un aula. Los educandos son reunidos en un local y cuentan con la ayuda de un instructor, profesor o gerente que transmite el contenido del programa de capacitación. Se trata de una situación de laboratorio y está aislada del local de trabajo. Es el tipo de capacitación más utilizado. Las organizaciones suelen divulgar las horas dedicadas per cápita para evaluar el tiempo que el educando pasa en clase.

- **Capacitación por computadora**

Con ayuda de la tecnología de la información (TI), se puede hacer por medio de CD O DVD y con la ayuda de multimedia (gráficos, animación, películas, audio y video).

D. Evaluación de capacitación

“Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzo sus objetivos. La etapa final es la evaluación para conocer su eficacia, es decir, para saber si la capacitación realmente satisfizo las necesidades de la organización, las personas y los clientes. Se requiere que esa inversión produzca un rendimiento razonable. Lo primordial es evaluar si el programa de capacitación satisfizo las necesidades para los cuales fue diseñado” (Chiavenato, 2018, pág. 387).

“La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos”:



- Constatar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
- Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa. (Chiavenato, 2011, pág. 335)

El autor (Chiavenato, 2007), refiere que la evaluación de los resultados del programa de capacitación se puede hacer en tres diferentes niveles:

D.1 Evaluación de aprendizaje

“Se realiza durante el proceso de capacitación, para saber cuánto han aprendido los participantes. A partir de los objetivos específicos de cada tema de capacitación el evaluador elabora las técnicas de evaluación.” (Chiavenato, 2007).

“Así mismo provoca cambios en el conocimiento, las habilidades y las actitudes del aprendiz y mejora sus competencias personales” (Chiavenato, 2009, pág. 389).

D.2 Evaluación de desempeño

“Se enfoca en la observación del desempeño de la persona capacitada en su puesto, en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes para saber cuánto mejoro y si hubo modificación en su comportamiento a raíz de la capacitación” (Chiavenato, 2007).

“Así mismo provoca cambios en el comportamiento del aprendiz en el lugar de trabajo” (Chiavenato, 2009, pág. 389).



D.3 Evaluación de resultados

“Consiste en determinar si la persona capacitada ha modificado los indicadores cualitativos y cuantitativos de productividad en su área de trabajo; es decir, si el desempeño logrado de su parte, a partir de la capacitación, ha beneficiado a la organización” (Chiavenato, 2007).

“Así mismo tiene impacto en los negocios de la empresa y agrega valor a la organización, el cliente y el mercado” (Chiavenato, 2009, pág. 389).

2.2.2 Método kaizen

“El método kaizen es una herramienta de calidad proveniente de la filosofía japonesa que busca una mejora continua de todos los aspectos de la organización, incluyendo a las personas que forman parte de ella. El objetivo primero y fundamental es mejorar para dar al cliente o consumidor el mayor valor agregado, mediante una mejora continua de los costes, los tiempos y mayores niveles de satisfacción” (Suarez, 2007, pág. 90).

“Kaizen (5 “S”) son principios que pretenden lograr la calidad en el lugar de trabajo, ayudando a deshacerse de los materiales innecesarios, a que todo se encuentre ordenado e identificado, a eliminar las fuentes de suciedad y a arreglar los desperfectos, y a que todo eso se mantenga y mejore constantemente” (Cobos, 2014)

2.2.2.1 Objetivos del método kaizen

“El objetivo no es algo que puedan lograrse de una vez, por un lado requiere concientización y esfuerzo constante para lograrlos, pero por otro lado, necesita de una disciplina y ética de trabajo que llevan a empresas, líderes y trabajadores a superarse día a día en la búsqueda de nuevos y mejores niveles de performance que los mantengan en capacidad de competir” (Lefcovich, 2009).



2.2.2.2 Importancia del método kaizen

El autor (Turmero, 2011), menciona lo siguiente:

- Es de gran importancia para las empresas ya que ayuda con el fin de conseguir una mejora continua y se extienda por toda la organización.
- Contribuye a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.
- Se logra ser más productivos y competitivos en el mercado.

2.2.2.3 Beneficios del método kaizen

Según los autores (Atehortua & Restrepo, 2010, pág. 59), menciona las siguientes:

- Se fomenta una forma de pensamiento orientada al proceso.
- Las personas concentran su atención en los asuntos de mayor importancia.
- Fortalecimiento de los equipos.
- Disminución en la cantidad de accidentes.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.

2.2.2.4 Kaizen (cinco “S”)

“Las 5 “S” son cinco principios japoneses cuyos nombres comienzan por “S” y que van todos en la dirección de conseguir una fábrica limpia y ordenada. Estos nombres son: Seiri (clasificar), Seiton (ordenar), Seiso (limpiar), Seiketsu (estandarizar), y Shitsuke (disciplinar). Los tres primeros principios clasificar, ordenar, limpiar son operativas; la cuarta a través de las normas ayuda a mantener el estado de los principios anteriores mediante la aplicación de estándares, el quinto

principio permite adquirir el hábito de las prácticas y aplicar la mejora continua en el trabajo diario” (Rey, 2005, pág. 17)

“Es necesario establecer las condiciones de orden y limpieza que motiven y agilicen la realización del trabajo. Mediante principios sencillos y efectivos se logran establecer las bases para la mejora continua de procesos y optimizar la calidad, costos y tiempos” (Lefcovich, 2009).

Tabla 1
***Kaizen* (cinco “S”)**

SEIRI (clasificar)	Diferenciar entre elementos necesarios e innecesarios, en el ambiente de trabajo.
SEITON (ordenar)	Disponer en forma ordenada los elementos clasificados como necesarios.
SEISO (limpiar)	Desarrollar un sentido de limpieza permanente en el lugar de trabajo.
SEIKETSU (estandarizar)	Estandarizar las prácticas para mantener el orden y limpieza, y practicar continuamente los principios anteriores.
SHITSUKE (disciplinar)	Vencer la resistencia al cambio y hacer un hábito de las buenas prácticas.

Fuente: (Vargas, 2004, pág. 10)

2.2.2.5 Principios de las cinco “S”

Según los autores (Bonilla, Diaz, Kleeberg & Noriega, 2010, págs. 33-36) afirman que, los principios de las cinco “S” son los siguientes:

A. Clasificar (Seiri)

Consiste en retirar del área o estación de trabajo- ya sea en áreas de producción o en áreas administrativas- todos aquellos elementos que no son necesarios para realizar la labor; tales artículos deberán ser retirados y ubicados en algún lugar establecido. Las tarjetas rojas podrían ser útiles para señalar los artículos innecesarios.



➤ Beneficios de clasificar (**Seiri**)

La aplicación de Seiri permite los siguientes beneficios:

- Liberar espacio útil en planta y oficinas.
- Reducir los tiempos de acceso al material, documentos, herramientas y otros elementos de trabajo.
- Mejorar el control visual de stocks de repuestos y elementos de producción.
- Eliminar las pérdidas de productos y elementos que se deterioran por permanecer un largo tiempo expuesto en un ambiente no adecuado para ellos.
- Facilitar el control visual de las materias primas que se van agotando y que se requieren para un proceso en un turno.

Los autores (Bonilla, Diaz, Kleeberg & Noriega, 2010, pág. 33), señalan que de acuerdo a la definición los indicadores considerados para clasificar son los siguientes:

A.1 Presencia de materiales

“Es la presencia en los puestos de trabajo, los materiales para las operaciones de producción. Los elementos necesarios se deben mantener cerca de la “acción”, mientras que los innecesarios se deben retirar del sitio o eliminar” (Castorena, 2001).

B. Ordenar (Seiton)

Los autores (Bonilla, Diaz, Kleeberg & Noriega, 2010, pág. 33) afirman que consiste en ordenar los elementos que se han clasificado como necesarios de modo que se pueden encontrar con facilidad, es decir: “Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”, o disponer de un sitio



adecuado para cada elemento utilizado en el trabajo de rutina para facilitar un acceso y retorno al lugar.

Para implementar esta práctica se debe asignar un lugar para cada elemento clasificado, determinando la cantidad exacta de aquellos; es necesario crear mecanismos para garantizar que cada artículo regrese a su lugar y quede listo para usarse.

➤ **Beneficios de ordenar (Seiton)**

La aplicación de Seiton permite los siguientes beneficios:

- Permite disponer de un sitio adecuado para cada elemento utilizado en el trabajo de rutina con el fin de facilitar su acceso y retorno al lugar.
- Facilita el acceso rápido a elementos que se requieren para el trabajo.
- Se libera espacio.
- La empresa puede contar con sistemas simples de control visual de materiales y materias primas en stock de proceso.
- Mayor cumplimiento de las órdenes de trabajo.

Loa autores (Bonilla, Diaz, Kleeberg & Noriega, 2010, pág. 33) señalan que de acuerdo a la definición los indicadores considerados para ordenar son los siguientes:

B.1 Espacio adecuado para las cosas

Según la institución (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 2002) menciona que para una correcta elección de la localización más apropiada de los distintos productos de trabajo, se tendrá en cuenta aspectos como la frecuencia y la secuencia de uso de los mismos, lo que evitará movimientos y/o desplazamientos innecesarios.



B.2 Retorno de los productos a su sitio

La institución (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 2002) menciona que cada desplazamiento estará concebido en base a su funcionalidad, rapidez de localización y rapidez de devolución a su posición de procedencia.

C. Limpiar (Seiso)

Según los autores (Bonilla, Diaz, Kleeberg & Noriega, 2010, pág. 34) señalan que consiste en eliminar el polvo y la suciedad de todos los elementos de una fábrica. Asumir la limpieza como una actividad de mantenimiento autónomo nos brinda la oportunidad de inspeccionar el estado de las máquinas, los equipos y las herramientas, pues “la limpieza es inspección”.

Para desarrollar este hábito, en primer lugar, se debe identificar los materiales necesarios y adecuados para la limpieza de cada área de trabajo, buscar procedimientos que permitan prever la suciedad del área y posteriormente promover las actividades de limpieza como rutina.

➤ Beneficios de limpiar (Seiso)

La aplicación de Seiso permite los siguientes beneficios:

- Reduce el riesgo potencial de que se produzcan accidentes: pisos húmedos, desorden, etc.
- Mejora el bienestar físico y mental del trabajador.
- Se incrementa la vida útil del equipo al evitar su deterioro por contaminación y suciedad.
- La calidad del producto mejora y se evitan las pérdidas por suciedad y contaminación del producto y empaque.



Los autores (Bonilla, Diaz, Kleeberg & Noriega, 2010, pág. 34) señalan que, de acuerdo a la definición los indicadores considerados para limpiar son los siguientes:

C.1 Limpieza de las instalaciones

El autor (Alvarez, 2015) menciona que se refiere a niveles de desinfección. Se corresponden tres niveles de limpieza: alto, medio o bajo. No se corresponde con un nivel de exigencia en cuanto a la actitud del manipulador, sino con el riesgo de contaminación posible.

El nivel alto de limpieza o desinfección se asemeja a la esterilización, especialmente debido a su elevado grado de exigencia y efectividad.

El nivel intermedio se emplea en las zonas de manipulación, allí donde algunas bacterias pueden alcanzar un excelente medio de vida, donde las necesidades de higiene para reducir los riesgos resultan fundamentales.

Por último, el nivel de limpieza bajo corresponde a las superficies que generalmente no tienen contacto directo con la estadía permanente de las personas.

C.2 Inspección de las máquinas, equipos y herramientas

“Son las revisiones de seguridad y conformidad de máquinas, equipos y herramientas” (KONE Corporation, 2015).

D. Estandarizar (Seiketsu)

Los autores (Bonilla, Diaz, Kleeberg & Noriega, 2010, pág. 35) menciona que estandarizar pretende mantener el



estado de limpieza y organización alcanzando con la aplicación de las primeras tres “S”.

Es conveniente auditar el empleo de los estándares para verificar su cumplimiento.

Para generar esta cultura se pueden utilizar diferentes mecanismos, uno de ellos es la localización de fotografías del sitio de trabajo en condiciones óptimas para que puedan ser visto por todos los empleados y así recordarles que ese es el estado en el que debería permanecer; otro es el desarrollo de procedimientos documentados o normas en las cuales se especifique lo que debe hacer cada empleado con respecto a su área de trabajo.

➤ Beneficios de estandarizar (**Seiketsu**)

La aplicación de Seiketsu permite los siguientes beneficios:

- Se mantienen las buenas prácticas y los conocimientos.
- Se mejora el bienestar del personal al crear un hábito de conservar impecable el sitio de trabajo en forma permanente.
- Se evitan errores en la limpieza que puedan conducir accidentes o riesgos laborales innecesarios.

Los autores (Bonilla, Diaz, Kleeberg & Noriega, 2010, pág. 35) señala que, de acuerdo a la definición los indicadores considerados para estandarizar son los siguientes:

D.1 Mantener los logros alcanzados

Se refiere a conservar los resultados o beneficios a los cuales se ha llegado después de aplicar las primeras tres “S”.



D.2 Medidas de prevención

“Una medida preventiva es algo que se puede hacer, ya sea una persona en particular o un grupo de personas en la sociedad, etc., que sirve para prevenir que ocurra algún acontecimiento desagradable de cualquier índole” (Pita, 2008).

E. Disciplinar (Shitsuke)

Los autores (Bonilla, Diaz, Kleeberg & Noriega, 2010, pág. 35) mencionan que, disciplinar significa evitar que se rompan los procedimientos ya establecidos. Solo si se implanta la disciplina y el cumplimiento de las normas y procedimientos ya adoptados se podrá disfrutar de los beneficios que ellos brindan.

La disciplina es el canal entre las cinco “S” y el mejoramiento continuo. Implica la realización de control periódico, visitas sorpresa, autocontrol de los empleados, respeto por sí mismo y por los demás, y mejor calidad de vida laboral.

El Shitsuke utiliza sistemas de reconocimientos para premiar la aplicación de las cinco “S” y la participación del personal en la generación de ideas y en sostener la disciplina.

➤ Beneficios de disciplinar (Shitsuke)

La aplicación de Shitsuke permite los siguientes beneficios:

- Se crea una cultura de sensibilidad, respeto y cuidado de los recursos de la empresa.
- La disciplina es una forma de cambiar hábitos.
- El cliente se sentirá más satisfecho ya que los niveles de calidad serán superiores debido a que se han



respetado íntegramente los procedimientos y las normas establecidas.

- El sitio de trabajo será un lugar donde realmente sea atractivo llegar cada día.

Los autores (Bonilla, Diaz, Kleeberg & Noriega, 2010, pág. 35) señalan que, de acuerdo a la definición los indicadores considerados para disciplinar son los siguientes:

E.1 Disciplina y cumplimiento de normas

“Significa convertir en hábito el empleo y utilización de los métodos establecidos y estandarizados para la limpieza de un lugar de trabajo. Las otras cuatro “S” se pueden implantar sin dificultad si en los lugares de trabajo se mantiene la disciplina. Su aplicación nos garantiza que la seguridad será permanente, la productividad se mejore progresivamente y la calidad de los productos sea excelente” (Castorena, 2001).

E.2 Control periódico

Según los autores (Perez, Lafuente, & Sanchez, 2003) mencionan que el control periódico de las condiciones de trabajo, es una de las actividades preventivas que establece la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL), con el fin de analizar la eficacia de la actividad preventiva que se determina a partir de evaluación de riesgos. El resultado del control periódico es parte de la documentación de la actividad preventiva.



2.3 Marco Empresarial

2.3.1 Nombre Comercial

Tortas Yenifer

2.3.2 Localización

- Empresa Tortas Yenifer 1, ubicada en Av: Bolognesi N° 151
- Empresa Tortas Yenifer 2, ubicada en Av: Grau N° 340
- Empresa Tortas Yenifer 3, ubicada en Jr: Machupicchu N° B-23

2.3.3 Antecedentes Históricos

La historia inicia la familia Huaman Torres de cinco integrantes, quienes con el deseo de poder abrir un negocio familiar, Vicente Huaman Ruiz, el padre asiste a cursos de repostería. Pasado el tiempo, inicia la actividad preparando en su domicilio kekes de chocolate y vainilla, estos eran distribuidos a quioscos escolares y tiendas de abarrotes. Poco a poco fue ganando clientes, a quienes les gustaba el producto, motivando la apertura de un local propio.

Con esfuerzo, decisión y apoyo de la familia se crea la Empresa Tortas Yenifer, un 05 de enero del 2009, ubicada en Jirón Machupicchu N° 501, esta empresa fue constituida por la familia Huaman Torres, cuyos integrantes para iniciar el negocio se distribuyeron funciones en la producción, y atención del cliente. Poco a poco la empresa empieza a fidelizar a sus clientes con su producción, después de dos años y medio, le generó ingresos para acceder a un espacio más amplio, ubicada en Av. Bolognesi N° 151, un 11 de Julio del 2011, en este local se ofrece al cliente productos más variados y con un amplio local.

Después de cuatro años se decide ampliar el local e invertir en la producción, aperturando un segundo local que permitió hacer conocer la empresa y su producto al cliente. Este local se ubica en Av. Grau N°340, un 18 de junio del 2015. Producto del crecimiento sostenible de la empresa se apertura el tercer local en Jr. Machupicchu N° B-23, un 20 de agosto del 2017.

2.3.4 Caracterización de la Empresa

FICHA RUC: 10249700288

TIPO DE CONTRIBUYENTE: PERSONA NATURAL

ACTIVIDAD ECONÓMICA: Elaboración de productos de panadería.

2.3.5 Misión

Tortas Yenifer, ofrece productos variados en tortas y bebidas refrescantes, para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

2.3.6 Visión

Tortas Yenifer ser una empresa competitiva, innovadora en el mercado de la Provincia La Convención, logrando el desarrollo personal y tecnológico de la empresa.

2.3.7 Estructura Orgánica de la Empresa Tortas Yenifer

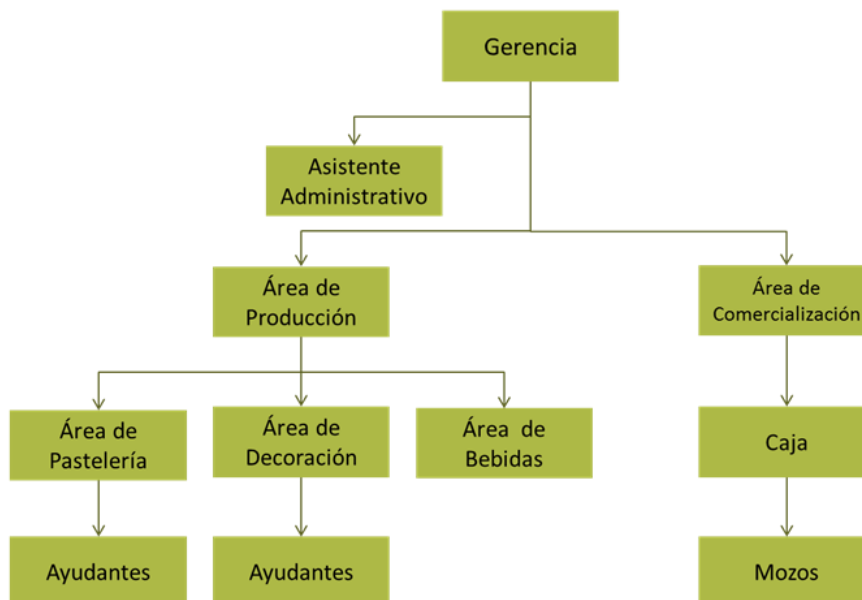


Figura 1: Estructura Orgánica

Fuente: Empresa Tortas Yenifer

2.3.8 Normas

- Puntualidad
- Responsabilidad
- Honradez
- Respeto
- Amor al trabajo

Tabla 2

Trabajadores de la Empresa Tortas Yenifer

DETALLE DE PUESTOS	N° DE TRABAJADORES
Área de producción	
Maestro pastelero decorador	02
Ayudante	02
Maestro pastelero elaboración	02
Ayudante	01
Producción de bebidas	01
Chofer	01
Área de comercialización	
Caja	06
Mozos	13
Total de trabajadores	28

Fuente: Elaboración propia

2.4 Marco Conceptual

- **Aprendizaje:**

Es el proceso de adquisición de conocimientos, habilidades, valores y actitudes posibilitado mediante el estudio, la enseñanza o la experiencia. (Perez & Gardey, 2015).

- **Conocimiento:**

Se refiere a la cantidad y calidad de conocimientos teóricos sobre algún tema, asunto, situación. (Louffat E. , 2012, pág. 28).

- **Capacitación:**

Es un conjunto de actividades didácticas orientadas a suplir las necesidades de la empresa y que se orientan hacia una ampliación de los conocimientos,



habilidades y aptitudes de los empleados la cual les permitirá desarrollar sus actividades de manera eficiente. (Emprende Pyme, 2016).

- **Comunicación:**

Es el intercambio de información entre las personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social. (Chiavenato, 2004, pág. 134).

- **Capacidad:**

Es un conjunto complejo de habilidades y aprendizajes, el cual asegura la ejecución de actividades. (Chiavenato, 2009).

- **Desempeño:**

Suele llamársele logro de la tarea sobre la actividad requerida de un trabajador. (Nelson, D y Quick, J, 2013).

- **Diagnóstico:**

Es un juicio comparativo de una situación dada, ya que lo que se busca es llegar a la definición de una situación actual que se quiere transformar. (Arteaga & Gonzales, 2012).

- **Diseño:**

El diseño es una actividad creativa cuyo propósito es establecer las cualidades multifacéticas de objetos, procesos, servicios en su ciclo completo de vida. (Segundo, 2016).

- **Ejecución:**

La ejecución es el proceso dinámico de convertir en realidad la acción que ha sido planteada, preparada y organizada. (Salazar, 2011).

- **Evaluación:**

Es un proceso dinámico a través del cual, e indistintamente, una empresa puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y flaquezas y así reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores. (Ucha, 2009).



- **Habilidad:**

Capacidad, inteligencia, destreza para ejecutar una cosa. Es la capacidad de un individuo de realizar actividades en un tiempo corto, se relaciona mucho con la destreza que es algo innato que tiende por ser hereditario. (Definición Psicólogos, 2012).

- **Método:**

Es el camino a seguir mediante una serie de operaciones, reglas y procedimientos fijados de antemano de manera voluntaria y reflexiva para alcanzar un determinado fin. (Cheesman de Rueda, 2010).

- **Kaizen:**

Es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva.

- **Mejora continua:**

Doctrina que busca constantemente mejoras en los procesos mediante el esfuerzo de los equipos (Chase & Jacobs, 2014).

- **Stakeholders:**

Son aquellos patrocinadores, beneficiarios, interesados y/o involucrados en la realización o participación de la mejora del desempeño, el diseño y desarrollo efectivo, intervenciones efectivas y éticamente justificadas para anular las brechas de desempeño, la implementación de intervenciones y la evaluación de todos los niveles de resultados. (Guerra, 2007).

- **Técnica:**

Conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte. Pericia o habilidad para usar de esos procedimientos y recursos, habilidad para ejecutar cualquier cosa. (Cheesman de Rueda, 2010).

2.5 Hipótesis de la Investigación

2.5.1 Hipótesis General

Existe relación entre la capacitación y el método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco-2018.



2.5.2 Hipótesis Específicas

HE1. Existe relación entre el diagnóstico de necesidades y el método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco-2018.

HE2. Existe relación entre el diseño de capacitación y el método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco-2018.

HE3. Existe relación entre la ejecución de capacitación y el método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco-2018.

HE4. Existe relación entre la evaluación de capacitación y el método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco-2018.

2.6 Variables de estudio

2.6.1 Variables

V1: Capacitación

V2: Método kaizen

2.6.2 Conceptualización de las variables

Tabla 3
Conceptualización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES
<p>CAPACITACIÓN</p> <p>“Es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo” (Chiavenato, 2018, pág. 371).</p>	<p>A) Diagnóstico de Necesidades:</p> <p>“Consiste en realizar un inventario de las necesidades de capacitación que presenta la organización. Esas necesidades no siempre están claras y se deben diagnosticar con base en ciertas auditorias e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas”. (Chiavenato, 2018, pág. 378).</p> <p>B) Diseño de capacitación:</p> <p>“El diseño o programa de capacitación es la segunda etapa del proceso. Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir, una vez que se ha hecho el diagnostico de las necesidades de capacitación, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado”. (Chiavenato, 2018, pág. 379).</p> <p>C) Ejecución de capacitación:</p> <p>“Es la conducción, implantación y ejecución del programa de capacitación. Existen varias técnicas y métodos para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación”. (Chiavenato, 2018, pág. 381).</p> <p>D) Evaluación de capacitación:</p> <p>“Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzo sus objetivos. La etapa final es la evaluación para conocer su eficacia, es decir, para saber si la capacitación realmente satisfizo las necesidades de la organización, las personas y los clientes. Se requiere que esa inversión produzca un rendimiento razonable. Lo primordial es evaluar si el programa de capacitación satisfizo las necesidades para los cuales fue diseñado”. (Chiavenato, 2018, pág. 387).</p>
<p>MÉTODO KAIZEN</p> <p>“El método kaizen es una herramienta de calidad proveniente de la filosofía japonesa que busca una mejora continua de todos los aspectos de la organización, incluyendo a las personas que forman parte de ella. El objetivo primero y fundamental es mejorar para dar al cliente o consumidor el mayor valor agregado, mediante una mejora continua de los costes, los tiempos y mayores niveles de satisfacción” (Suarez, 2007, pág. 90).</p>	<p>A) Clasificar (Seiri):</p> <p>“Consiste en retirar del área o estación de trabajo- ya sea en áreas de producción o en áreas administrativas- todos aquellos elementos que no son necesarios para realizar la labor; tales artículos deberán ser retirados y ubicados en algún lugar establecido. Las tarjetas rojas podrían ser útiles para señalar los artículos innecesarios”. (Bonilla, Diaz, Kleeberg & Noriega, 2010, pág. 33).</p> <p>B) Ordenar (Seiton):</p> <p>“Consiste en organizar los elementos que se han clasificado como necesarios de modo que se pueden encontrar con facilidad, es decir: “Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”, o disponer de un sitio adecuado para cada elemento utilizado en el trabajo de rutina para facilitar un acceso y retorno al lugar”. (Bonilla, Diaz, Kleeberg & Noriega, 2010, pág. 33).</p> <p>C) Limpiar (Seiso):</p> <p>“Consiste en eliminar el polvo y la suciedad de todos los elementos de una fábrica. Asumir la limpieza como una actividad de mantenimiento autónomo nos brinda la oportunidad de inspeccionar el estado de las máquinas, los equipos y las herramientas, pues “la limpieza es inspección”. (Bonilla, Diaz, Kleeberg & Noriega, 2010, pág. 34).</p> <p>D) Estandarizar (Seiketsu):</p> <p>“Mencionan que estandarizar pretende mantener el estado de limpieza y organización alcanzando con la aplicación de las primeras tres “S”. (Bonilla, Diaz, Kleeberg & Noriega, 2010, pág. 35).</p> <p>E) Disciplinar (Shitsuke):</p> <p>“Mencionan que disciplinar significa evitar que se rompan los procedimientos ya establecidos. Solo si se implanta la disciplina y el cumplimiento de las normas y procedimientos ya adoptados se podrá disfrutar de los beneficios que ellos brindan. (Bonilla, Diaz, Kleeberg & Noriega, 2010, pág. 35).</p>

2.6.3 Operacionalización de las variables

Tabla 4***Operacionalización de las variables***

Variables	Dimensiones	Indicadores
Capacitación	Diagnóstico de necesidades	Análisis de los recursos humanos
		Análisis de las operaciones y tareas
	Diseño de capacitación	Áreas o unidades de capacitación
		Sujetos de capacitación
		Temas de capacitación
		Lugares de capacitación
		Cronograma de capacitación
	Ejecución de capacitación	Métodos de capacitación
		Técnicas de capacitación
	Evaluación de capacitación	Evaluación de aprendizaje
Evaluación de desempeño		
Evaluación de resultado		
Método kaizen	Clasificar (seiri)	Presencia de materiales
	ordenar (seiton)	Espacio adecuado para las cosas
		Retorno de los productos a su sitio
	Limpiar (seiso)	Limpieza de las instalaciones
		Inspección de las máquinas, equipos y herramientas
	estandarizar (seiketsu)	Mantener los logros alcanzados
		Medidas de prevención
Disciplinar (shitsuke)	Disciplina y cumplimiento de normas	
	Control periódico	

Fuente: Elaboración propia



CAPÍTULO III

MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación

El trabajo de investigación es de tipo básica, porque busca ampliar y profundizar los conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos (Carrasco Diaz, 2006, pág. 43).

3.2 Enfoque de la Investigación

El trabajo de investigación es de enfoque cuantitativo, el enfoque cuantitativo considera la utilización estadística para la presentación de los resultados con base en la medición numérica y el análisis estadístico (Hernandez, Fernandez & Baptista, 2014).

3.3 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es no experimental de corte transversal ya que no se manipulará deliberadamente la variable a estudiar y solo se observa los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos (Hernandez, Fernandez & Baptista, 2014, pág. 152).

3.4 Alcance de la Investigación

El trabajo de investigación es de alcance correlacional, ya que asocia a las variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. Este tipo de estudio tiene como propósito conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014).

3.5 Población y Muestra de la Investigación

3.5.1 Población de estudio

Para fines de la presente investigación, la población de estudio es la totalidad y está conformada por los 28 colaboradores de la Empresa Tortas Yenifer en la Provincia La Convención Cusco-2018.

3.6 Técnicas e Instrumentos de la Investigación

3.6.1 Técnicas

- **La encuesta**, es una técnica para la investigación social por excelencia, debido a su utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad de los datos que con ella se obtiene. (Carrasco Diaz, 2006, pág. 314).

3.6.2 Instrumentos

- **Cuestionario**, es un instrumento de investigación social más usado cuando se estudia gran número de personas, ya que permite una respuesta directa, mediante la hoja de preguntas que se entrega a cada una de ellas. Las preguntas estandarizadas se preparan con anticipación y previsión. (Carrasco Diaz, 2006, pág. 318).

Tabla 5

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

TÉCNICAS	INSTRUMENTO
Encuesta	Cuestionario

Fuente: Elaboración propia

3.7 Procesamiento de Datos

Los resultados obtenidos de las encuestas realizadas fueron procesados a través del programa Microsoft Excel y el programa SPSS con la ayuda de una computadora, este resultado se presenta en tablas y gráficos.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1 Presentación del instrumento aplicado

Para determinar la relación que existe entre la capacitación y el método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco - 2018, se encuestó a 28 colaboradores que laboran en la Empresa Tortas Yenifer, en el que se considera 21 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 6*Distribución de los ítems del cuestionario*

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Capacitación	Diagnóstico de necesidades	Análisis de los recursos humanos	1
		Análisis de las operaciones y tareas	2
	Diseño de capacitación	Áreas o unidades de capacitación	3
		Sujetos de capacitación	4
		Temas de capacitación	5
		Lugares de capacitación	6
		Cronograma de capacitación	7
	Ejecución de capacitación	Métodos de capacitación	8
		Técnicas de capacitación	9
		Evaluación de capacitación	Evaluación de aprendizaje
	Evaluación de desempeño		11
	Evaluación de resultado		12
Método kaizen	Clasificar (seiri)	Presencia de materiales	13
	Ordenar (seiton)	Espacio adecuado para las cosas	14
		Retorno de los productos a su sitio	15
	Limpiar (seiso)	Limpieza de las instalaciones	16
		Inspección de las máquinas, equipos y herramientas	17
	Estandarizar (seiketsu)	Mantener los logros alcanzados	18
		Medidas de prevención	19
		Disciplinar (shitsuke)	Disciplina y cumplimiento de normas
	Control periódico		21

Fuente: Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de medición e interpretación:

Tabla 7***Descripción de la Baremación y escala de interpretación***

Medida	Nivel	Interpretación
Nunca		
Casi nunca	1,00 – 2,33	Malo
A veces	2,34 – 3,66	Regular
Casi siempre		
Siempre	3,67 – 5,00	Bueno

Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Fiabilidad del instrumento aplicado

Para determinar la relación que existe entre la capacitación y el método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco – 2018. Se utilizó la técnica estadística “Índice de Consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

Tabla 8***Estadísticas de fiabilidad***

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.869	21

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.869 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

4.2 Resultados de las características de la población

Tabla 9

Sexo de los colaboradores

	f	%
Femenino	16	57.1%
Masculino	12	42.9%
Total	28	100%

Fuente: Elaboración propia

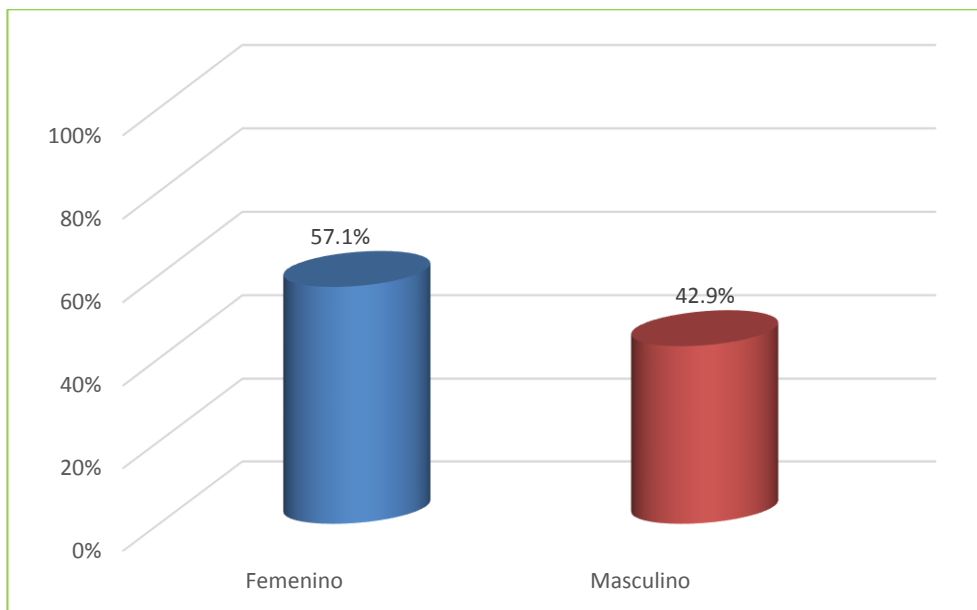


Figura 2: Sexo de los colaboradores

Fuente: Elaboración propia

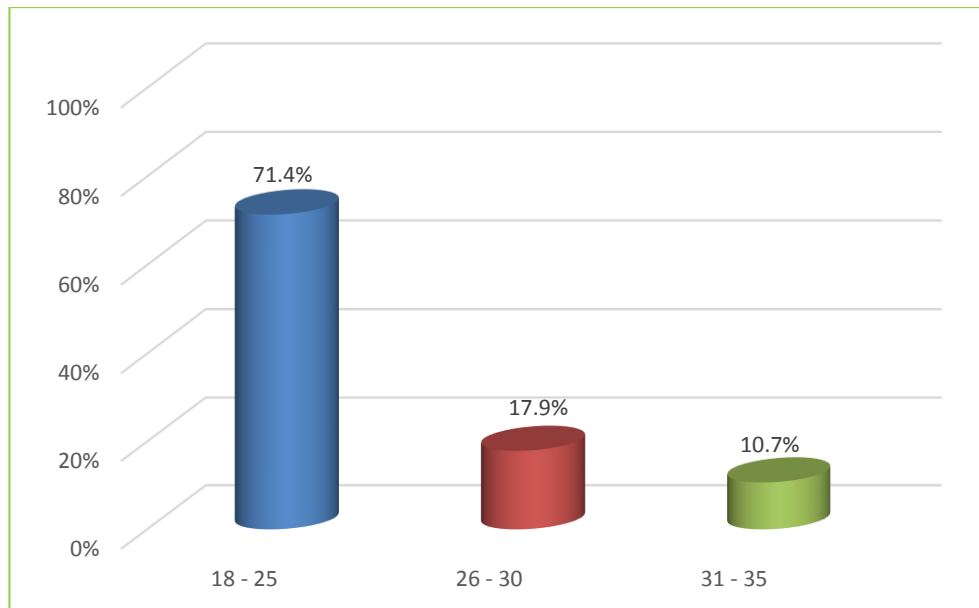
Interpretación:

Se observa que el 57.1% de los colaboradores encuestados son mujeres, considerando que el mayor número de trabajadores responden a las tareas de atención al cliente y cocina, mientras que un 42.9% son varones, que trabajan en el área de producción, donde se requiere usualmente de fuerza física.

Tabla 10***Edad de los colaboradores***

	f	%
18 - 25	20	71.4%
26 - 30	5	17.9%
31 - 35	3	10.7%
Total	28	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 3:** Edad de los colaboradores

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Se observa que el 71.4% de colaboradores encuestados corresponde a jóvenes de 18 a 25 años, con mucho potencial de trabajo, muchas aspiraciones de continuar estudiando, pero con pocas oportunidades laborales sobre todo en jóvenes mujeres, mientras que el otro grupo de trabajadores con mayor presentación, corresponde al 17.9% y comprende las edades de 26 a 30 años conformado principalmente por mujeres usualmente con familia.

Tabla 11
Grado de instrucción de los colaboradores

	f	%
Secundaria	17	60.7%
Estudios técnicos	10	35.7%
Estudios universitarios	1	3.6%
Total	28	100%

Fuente: Elaboración propia

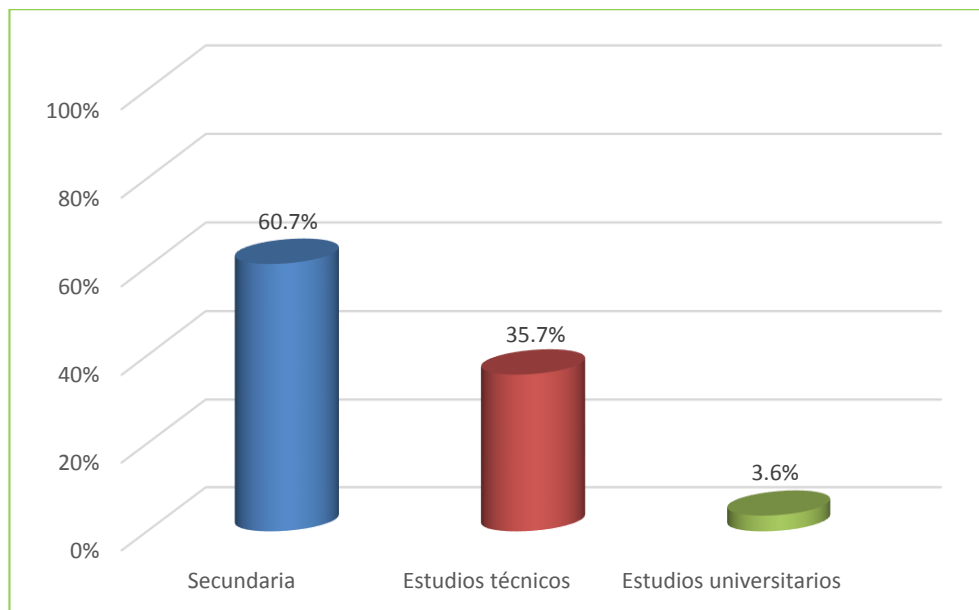


Figura 4: Grado de instrucción de los colaboradores

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Considerando la escasa oportunidad de desarrollo profesional del personal, prácticamente el 60.7% de los colaboradores, solo tienen estudios secundarios, lo que implica que sus conocimientos y experiencias son limitados para desarrollar adecuadamente las funciones que se les encomienda; su desempeño pasa por su esfuerzo que le ponen en el desempeño de sus funciones y la práctica diaria que los hace más diestros; sin embargo un 35.7 % cuenta con estudios técnicos, que los respalda mayoritariamente en las responsabilidades que se les asigna para el puesto de trabajo, mientras que solo un 3.6% tienen estudios universitarios, estos corresponden a los miembros de la familia.

4.3 Capacitación

Tabla 12
Capacitación

	f	%
Malo	2	7.1%
Regular	14	50%
Bueno	12	42.9%
Total	28	100%

Fuente: Elaboración propia

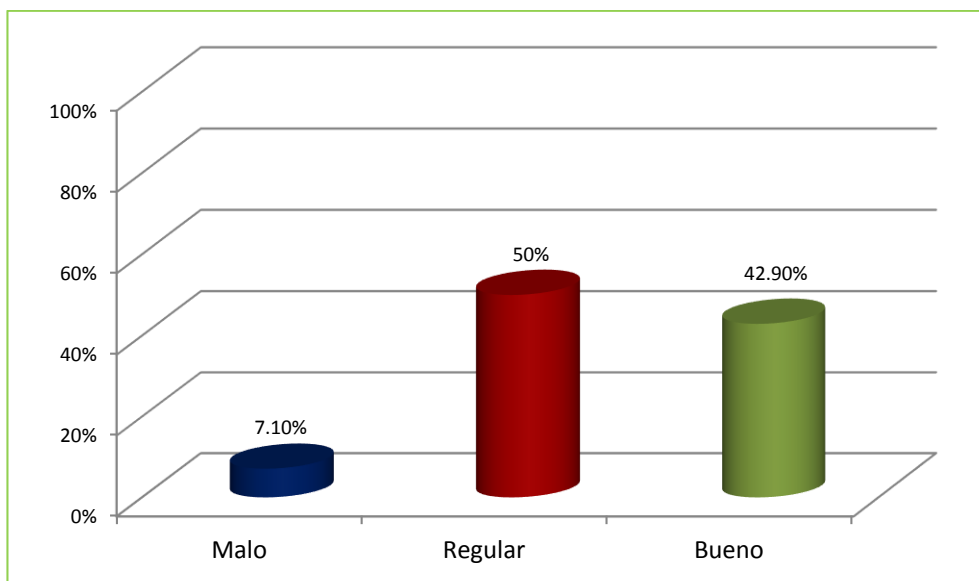


Figura 5: Capacitación

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

El 50% de los colaboradores encuestados, perciben que la capacitación recibida a lo largo del presente año ha sido solo regular, consideran que esta no ha respondido a las necesidades de la empresa y en algunos casos no ha contribuido a mejorar las capacidades de los colaboradores. Manifiestan que previamente debió de haber habido un diagnóstico de necesidades de capacitación para elaborar adecuadamente el diseño de temas y contenidos a ser requeridos, así como les permita cumplir con las metas de la empresa. Sin embargo un 42.9% manifiestan que la capacitación ha cubierto sus expectativas considerándola como buena, pese a esto, se ha observado que los procedimientos no respondían

a propuestas técnicas, debido a que no se ha logrado recopilar información previa para identificar el tema de capacitación, por otra parte las técnicas de la capacitación usadas no fueron modernas y menos se concretaron con evaluaciones posteriores para implementar acciones de mejora y un 7.10% lo ha percibido como mala.

4.3.1 Resultados de las dimensiones de la variable capacitación

Para describir la capacitación en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco – 2018. Se consideró las dimensiones de: Diagnóstico de necesidades, Diseño de capacitación, Ejecución de capacitación y Evaluación de capacitación. Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 13
Dimensiones de la variable capacitación

	Diagnóstico de necesidades		Diseño de capacitación		Ejecución de capacitación		Evaluación de capacitación	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Malo	5	17.9%	2	7.1%	6	21.4%	3	10.7%
Regular	16	57.1%	16	57.1%	14	50.0%	5	17.9%
Bueno	7	25.0%	10	35.7%	8	28.6%	20	71.4%
Total	28	100%	28	100%	28	100%	28	100%

Fuente: Elaboración propia

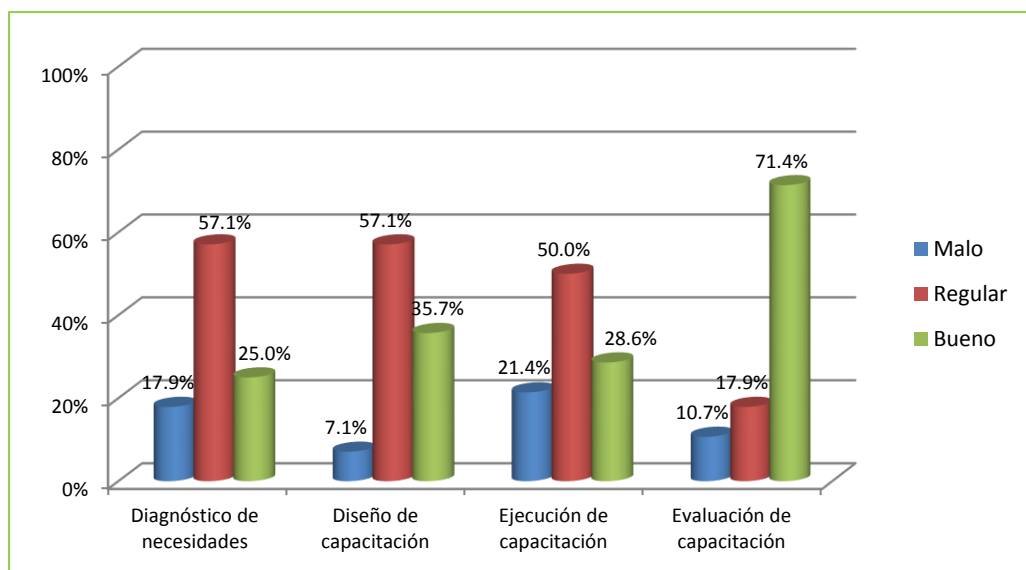


Figura 6: Dimensiones de la variable capacitación

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

Se observa que el 57.1% de los colaboradores encuestados consideran que el diagnóstico de necesidades es regular, por el análisis parcial realizado a los recursos humanos y las operaciones en la empresa, un 25% consideran que es bueno; mientras que un 17.9% consideran que es malo. Estos resultados muestran que el proceso de capacitación se ha realizado de manera regular sin embargo la recopilación de información para determinar adecuadamente las necesidades de capacitación no cubrió las expectativas, por tanto, estas no respondieron adecuadamente a los objetivos de la empresa y a las limitaciones del recurso humano para alcanzar las metas propuestas.

Por otra parte el 57.1% de los colaboradores consideran que el diseño de capacitación es regular, un 35.7% consideran que es bueno; mientras que un 7.1% consideran que es malo. Estos resultados evidencian que en el proceso de diseño de capacitación presenta algunas deficiencias y estas no llegan adecuadamente a los colaboradores, por otro lado los temas a tratar no se enfocan en el desarrollo de todas las habilidades que requerirán los puestos de trabajo para que puedan desempeñar las labores a su cargo. La empresa ha tenido dificultades para la elección de los ambientes de capacitación; es decir los establecimientos donde se realizan dicha actividad no son convenientes, al igual que el horario previsto, y por ende el cronograma del tiempo para llevar la capacitación no son suficientes para así poder determinar si la capacitación satisface las necesidades de los colaboradores y de la empresa. Por otra parte consideran que la capacitación no responde adecuadamente a los problemas existentes en las diferentes áreas por tanto el beneficio real de la capacitación aún es insuficiente.

El 50% de los colaboradores encuestados consideran que el proceso de la ejecución de capacitación es regular, un 28.6% consideran que es bueno; mientras que un 21.4% consideran que es malo. Estos resultados nos muestran que en el proceso de desarrollo de la capacitación la empresa ha venido implementándolo de manera regular tanto por los métodos utilizados como por

las formas tan básicas al momento de organizar los procedimientos de enseñanza y aprendizaje, donde las técnicas de capacitación utilizadas por la empresa no fueron lo suficientemente convincente, esto significa que la empresa debe perfeccionar el uso de las diferentes técnicas de capacitación, utilizando adecuadamente los medios de comunicación que les permita transmitir la información adecuadamente para el desarrollo de las habilidades.

El 71.4% de los colaboradores consideran que la evaluación de capacitación es buena, un 17.9% consideran que es regular; mientras que un 10.7% consideran que es malo. Estos resultados significan que la empresa viene realizando de manera considerada el proceso de evaluación de capacitación el cual sirve para conocer la eficacia de los resultados y logros de la capacitación, es decir, para saber si realmente cubrió las necesidades de la empresa, de los colaboradores y por tanto de los clientes; un indicador inmediato de la mejora de las competencias de los colaboradores, radica en el incremento de ventas y el mejor desempeño en la empresa.

4.3.2 Comparación promedio de las dimensiones de la variable capacitación

Tabla 14

Comparación promedio de las dimensiones de la variable capacitación

	Promedio	Interpretación
Diagnóstico de necesidades	3.25	Regular
Diseño de capacitación	3.39	Regular
Ejecución de capacitación	3.18	Regular
Evaluación de capacitación	3.62	Regular
Capacitación	3.36	Regular

Fuente: Elaboración propia

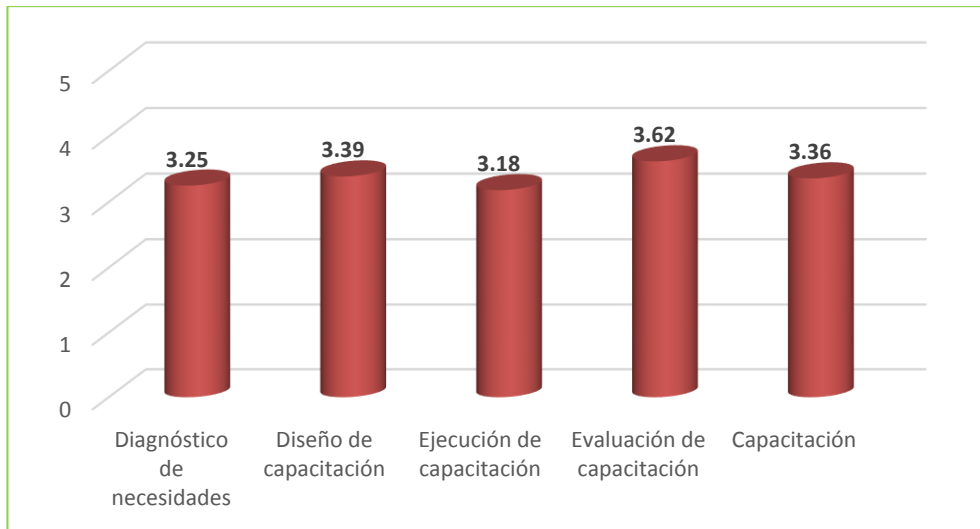


Figura 7: Comparación promedio de las dimensiones de la variable capacitación
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

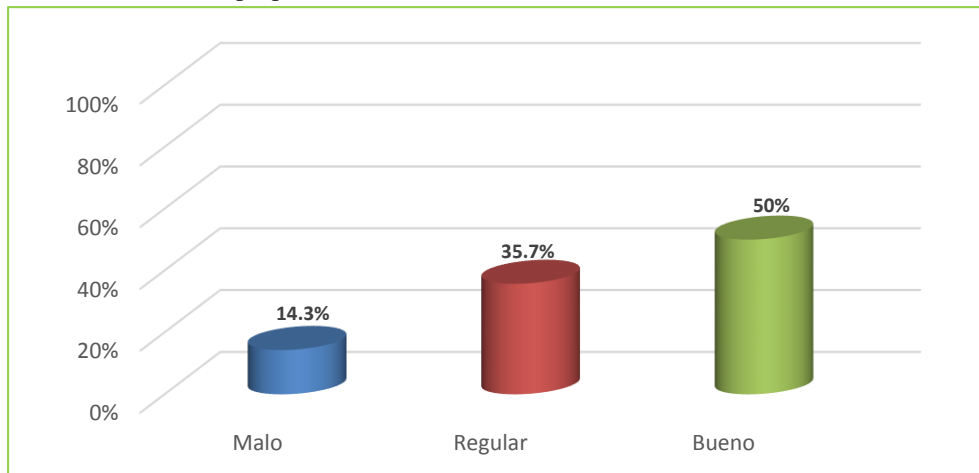
De la comparación promedio de las dimensiones consideradas para la capacitación de los colaboradores, se puede observar que el diagnóstico de necesidades tiene un promedio de 3.25 lo que indica que es regular, en cuanto al diseño de capacitación tiene un promedio de 3.39 lo que indica que es regular, en cuanto a la ejecución de capacitación tiene un promedio de 3.18 lo que indica que es regular, en cuanto a la evaluación de capacitación tiene un promedio de 3.62 lo que indica que es regular. Una primera mirada al cuadro de la variable de capacitación y sus dimensiones nos muestra que los encuestados calificaron como regular todo el proceso de capacitación en la Empresa Tortas Yenifer, esto significa que se tienen que mejorar el proceso de capacitación, implementar nuevas técnicas, metodologías de capacitación más adecuadas con resultados positivos en la transmisión de la información a los colaboradores y sobre todo que los contenidos de la capacitación respondan a los problemas reales de la empresa y los colaboradores.

4.4 Método kaizen

Tabla 15**Método kaizen**

	f	%
Malo	4	14.3%
Regular	10	35.7%
Bueno	14	50%
Total	28	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 8: Método kaizen**

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

El 50% de los colaboradores encuestados, manifiestan que la implementación del método kaizen es buena, consideran que esta es una herramienta de mejora continua, ya que ayuda a la búsqueda de la calidad en la empresa y con el fin de dar al cliente o consumidor el mayor valor agregado. Sin embargo queda por seguir mejorando la implementación de este método Clasificación (Seiri), el orden (Seiton), la limpieza (Seiso), la estandarización (Seiketsu) y la disciplina (Shitsuke), así mismo el 35.7% indican que el método kaizen es regular y un 14.3% de los colaboradores consideran que es malo. Esto quiere decir que los principios utilizados por la empresa coadyuvan a mejorar en el desempeño de sus actividades de los colaboradores dentro de la empresa.

4.4.1 Resultados de las dimensiones de la variable método kaizen

Para describir el método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco – 2018. Se consideró las dimensiones de: Clasificar (Seiri), Ordenar (Seiton), Limpiar (Seiso), Estandarizar (Seiketsu), y Disciplinar (Shitsuke). Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 16
Dimensiones de la variable método kaizen

	Clasificar (seiri)		Ordenar (seiton)		Limpiar (seiso)		Estandarizar (seiketsu)		Disciplinar (shitsuke)	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Malo	8	28.6%	3	10.7%	3	10.7%	4	14.3%	8	28.6%
Regular	9	32.1%	11	39.3%	10	35.7%	12	42.9%	8	28.6%
Bueno	11	39.3%	14	50.0%	15	53.6%	12	42.9%	12	42.9%
Total	28	100%	28	100%	28	100%	28	100%	28	100%

Fuente: Elaboración propia

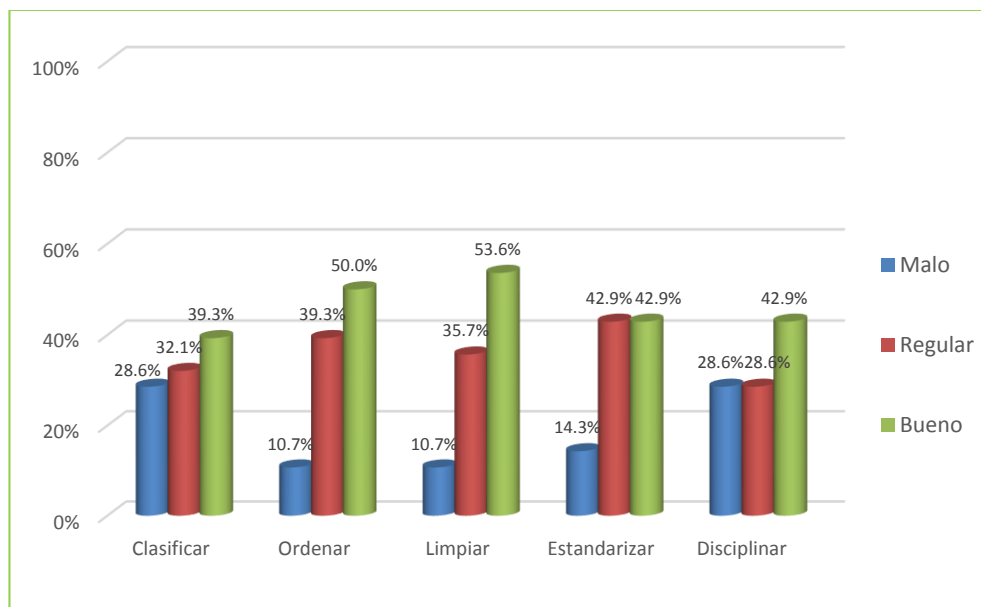


Figura 9: Dimensiones de la variable método kaizen

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Se observa que el 39.3% de los colaboradores encuestados, consideran que la clasificación (Seiri) del método kaizen es bueno, un 32.1% consideran que es regular; mientras que un 28.6% consideran que es malo. Estos resultados significan que la empresa va camino a perfeccionar la clasificación de materiales



e insumos que no son necesarios en el proceso productivo, vale decir en las operaciones de producción y ventas; es decir que se encuentra en camino a un adecuado control visual de los materiales.

Por otra parte el 50% de los colaboradores, consideran que el orden (Seiton) del método kaizen es bueno, un 39.3% consideran que es regular; mientras que un 10.7% consideran que es malo. Estos resultados nos hace ver que en la empresa la organización de los productos, los insumos y la materia prima es cada vez más eficiente, esto se muestra en la ubicación del almacén y la disposición de los productos finales; el orden de los materiales y su localización inmediata. Contribuyendo significativamente a un adecuado sistema de producción y de ventas.

Se observa que el 53.6% de los colaboradores encuestados, consideran que la limpieza (Seiso) del método kaizen es bueno, un 35.7% consideran que es regular; mientras que un 10.7% consideran que es malo. Considerando que la empresa se dedica a la producción y venta de alimentos, la limpieza es uno de los factores que con mayor seriedad se trabaja, poniéndole alto énfasis en mantener limpio cada una de las áreas de producción, exposición y venta. Sin embargo aún queda por seguir mejorando este principio sobre todo en el mantenimiento de maquinaria, equipos y herramientas. Todo este esfuerzo ha permitido darle mayor facilidad a la venta de las tortas y derivados, así como se ha evitado pérdidas y daños materiales a los productos; pero sobre todo a mejorar la imagen interna y externa de la empresa.

Se observa que el 42.9% de los colaboradores, consideran que la estandarización (Seiketsu) del método kaizen es bueno, un 42.9% consideran que es regular; mientras que un 14.3% consideran que es malo. Estos resultados nos muestran que aún debemos seguir mejorando en el manejo de la higiene, la organización y la visualización de los productos, se deberá de seguir trabajando en perfeccionar y mantener la clasificación, el orden y la limpieza de manera constante; estas mejoras nos ha permitido a la empresa evitar daños en la salud del colaborador y del consumidor y sobre todo implementar las prácticas de prevención, así como elevar los nivel de satisfacción y motivación del personal hacia el trabajo.

Se observa que el 42.9% de los colaboradores encuestados, consideran que la disciplina (Shitsuke) del método kaizen es bueno, un 28.6% consideran que es regular; mientras que un 28.6% consideran que es malo. Estos resultados nos muestran que aún queda mucho por trabajar en materia de disciplina para el cumplimiento de las normas de cada uno de los procedimientos de producción y ventas, vale decir, debemos de cumplir con las normas de productividad haciendo controles periódicos.

4.4.2 Comparación promedio de las dimensiones de la variable método kaizen

Tabla 17
Comparación promedio de las dimensiones de la variable método kaizen

	Promedio	Interpretación
Clasificar (Seiri)	3.29	Regular
Ordenar (Seiton)	3.59	Regular
Limpiar (Seiso)	3.79	Bueno
Estandarizar (Seiketsu)	3.52	Regular
Disciplinar (Shitsuke)	3.29	Regular
Método kaizen	3.49	Regular

Fuente: Elaboración propia

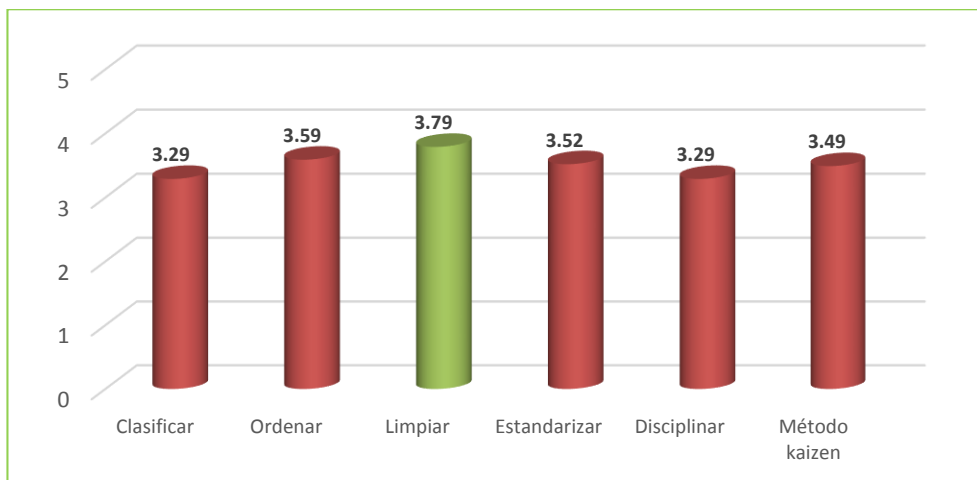


Figura 10: Comparación promedio de las dimensiones de la variable método kaizen
Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

De la comparación promedio de las dimensiones consideradas para el método kaizen, se puede observar que la clasificación (Seiri) tiene un promedio de 3.29 lo que indica que es regular, en cuanto al orden (Seiton) tiene un promedio de 3.59 lo que indica que es regular, en cuanto a la limpieza (Seiso) tiene un promedio de 3.79 lo que indica que es bueno, en cuanto a la estandarización (Seiketsu) tiene un promedio de 3.52 lo que indica que es regular, en cuanto a la disciplina (Shitsuke) tiene un promedio de 3.29 lo que indica que es regular. Una primera mirada es que los colaboradores han calificado algunos principios como buenos y regulares, donde casi todos los principios se mantienen como regular y solo la limpieza lo califican como bueno. Un exámen del recurso humano que no hace otra cosa que, exigir y ponerle mayor énfasis a estos principios y seguir coadyuvando en la limpieza como fortaleza actual en el proceso productivo.

4.5 Resultados para la correlación entre las dimensiones de la variable capacitación y la variable método kaizen

Para determinar la relación que existe entre las dimensiones de la variable capacitación y la variable método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco -2018, Se utilizó la prueba estadística Chi cuadrado.

Para la toma de decisiones se considera:

- Si el valor obtenido en la prueba estadística Chi cuadrado (valor P) > 0.05 se acepta la hipótesis nula.
- Si el valor obtenido en la prueba estadística Chi cuadrado (valor P) < 0.05 se rechaza la hipótesis nula.

Asimismo, para determinar si existe relación entre las dimensiones de la variable capacitación con la variable método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco - 2018, se consideró coeficiente de correlación de Spearman.

A. Diagnóstico de necesidades y método kaizen

Hipótesis nula: No existe relación entre el diagnóstico de necesidades y método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco - 2018.

Hipótesis alterna: Existe relación entre el diagnóstico de necesidades y método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco - 2018.

Tabla 18

Diagnóstico de necesidades y método kaizen

Diagnóstico de necesidades	Método kaizen						Total	
	Malo		Regular		Bueno			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Malo	3	10.7%	1	3.6%	1	3.6%	5	17.9%
Regular	0	0.0%	8	28.6%	8	28.6%	16	57.1%
Bueno	1	3.6%	1	3.6%	5	17.9%	7	25.0%
Total	4	14.3%	10	35.7%	14	50.0%	28	100.0%
Prueba Chi cuadrado = 13.303						p = 0.010		
Correlación de Spearman						r = 0.404		

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Como $p = 0.010 < 0.05$, en la prueba Chi – cuadrado, se puede afirmar que estadísticamente existe relación entre el diagnóstico de necesidades y el método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco – 2018. Donde el nivel de asociación mediante la correlación de Spearman es 0.404 es decir el 40.4%. Así mismo se trata de una relación moderada por lo que se acepta la hipótesis alterna.

En la tabla se observa que el 57.1% de los colaboradores en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco – 2018 considera que el diagnóstico de necesidades que se presenta en la empresa es regular, de los cuales el 28.6% opina que el método kaizen se encuentra en un nivel regular y bueno. También el 25% de los colaboradores considera que el diagnóstico de necesidades es bueno en la empresa, de los cuales el 17.9% opina que el método kaizen es bueno.

B. Diseño de capacitación y método kaizen

Hipótesis nula: No existe relación entre el diseño de capacitación y método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco – 2018.

Hipótesis alterna: Existe relación entre el diseño de capacitación y método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco - 2018.

Tabla 19***Diseño de capacitación y método kaizen***

Diseño de capacitación	Método kaizen						Total	
	Malo		Regular		Bueno			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Malo	2	7.1%	0	0.0%	0	0.0%	2	7.1%
Regular	2	7.1%	8	28.6%	6	21.4%	16	57.1%
Bueno	0	0.0%	2	7.1%	8	28.6%	10	35.7%
Total	4	14.3%	10	35.7%	14	50.0%	28	100.0%
Prueba Chi cuadrado = 17.37						$p = 0.002$		
Correlación de Spearman						$r = 0.603$		

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Como $p = 0.002 < 0.05$, en la prueba Chi – cuadrado, se puede afirmar que estadísticamente existe relación entre el diseño de capacitación y método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco – 2018. Donde el nivel de asociación mediante la correlación de Spearman es 0.603 es decir el 60.3%. Así mismo se trata de una relación moderada por lo que se acepta la hipótesis alterna.

En la tabla se observa que el 57.1% de los colaboradores en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco – 2018 considera que el diseño de capacitación que se presenta en la empresa es regular, de los cuales el 28.6% opina que el método kaizen es regular. También el 35.7% de los colaboradores considera que el diseño de capacitación es bueno en la empresa, de los cuales el 28.6% opina que el método kaizen es bueno.

C. Ejecución de capacitación y método kaizen

Hipótesis nula: No existe relación entre la ejecución de capacitación y método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco - 2018.

Hipótesis alterna: Existe relación entre la ejecución de capacitación y método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco - 2018.

Tabla 20
Ejecución de capacitación y método kaizen

Ejecución de capacitación	Método kaizen						Total	
	Malo		Regular		Bueno		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Malo	3	10.7%	2	7.1%	1	3.6%	6	21.4%
Regular	1	3.6%	6	21.4%	7	25.0%	14	50.0%
Bueno	0	0.0%	2	7.1%	6	21.4%	8	28.6%
Total	4	14.3%	10	35.7%	14	50.0%	28	100.0%
Prueba Chi cuadrado = 9.8							p = 0.044	
Correlación de Spearman							r = 0.515	

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Como $p = 0.044 < 0.05$, en la prueba Chi – cuadrado, se puede afirmar que estadísticamente existe relación entre la ejecución de capacitación y método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco – 2018. Donde el nivel de asociación mediante la correlación de Spearman es 0.515 es decir el 51.5%. Así mismo se trata de una relación moderada por lo que se acepta la hipótesis alterna.

En la tabla se observa que el 50% de los colaboradores en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco – 2018 considera que la ejecución de capacitación que se presenta en la empresa es regular, de los cuales el 25% opina que el método kaizen es regular. También el 28.6% de los colaboradores considera que la ejecución de capacitación es bueno en la empresa, de los cuales el 21.4% opina que el método kaizen es bueno.

D. Evaluación de capacitación y método kaizen

Hipótesis nula: No existe relación entre la evaluación de capacitación y método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco - 2018.

Hipótesis alterna: Existe relación entre la evaluación de capacitación y método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco - 2018.

Tabla 21

Evaluación de capacitación y método kaizen

Evaluación de capacitación	Método kaizen						Total	
	Malo		Regular		Bueno			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Malo	2	7.1%	0	0.0%	1	3.6%	3	10.7%
Regular	1	3.6%	3	10.7%	1	3.6%	5	17.9%
Bueno	1	3.6%	7	25.0%	12	42.9%	20	71.4%
Total	4	14.3%	10	35.7%	14	50.0%	28	100.0%
Prueba Chi cuadrado = 10.45						$p = 0.033$		
Correlación de Spearman						$r = 0.438$		

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Como $p = 0.033 < 0.05$, en la prueba Chi – cuadrado, se puede afirmar que estadísticamente existe relación entre la evaluación de capacitación y método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco – 2018. Donde el nivel de asociación mediante la correlación de Spearman es 0.438 es decir el 43.8%. Así mismo se trata de una relación moderada por lo que se acepta la hipótesis alterna.

En la tabla se observa que el 71.4% de los colaboradores en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco – 2018 considera que la evaluación de capacitación que se presenta en la empresa es bueno, de los cuales el 42.9% opina que el método kaizen es bueno. También el 17.9% de los colaboradores considera que la evaluación de capacitación es regular en la empresa, de los cuales el 10.7% opina que el método kaizen es regular.

4.6 Resultados para la correlación entre la variable capacitación y la variable método kaizen

Hipótesis nula: No existe relación entre la capacitación y método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco - 2018.

Hipótesis alterna: Existe relación entre la capacitación y método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco - 2018.

Tabla 22
Capacitación y método kaizen

Capacitación	Método kaizen						Total	
	Malo		Regular		Bueno		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Malo	2	7.1%	0	0.0%	0	0.0%	2	7.1%
Regular	2	7.1%	8	28.6%	4	14.3%	14	50.0%
Bueno	0	0.0%	2	7.1%	10	35.7%	12	42.9%
Total	4	14.3%	10	35.7%	14	50.0%	28	100.0%
Prueba Chi cuadrado = 20.686						$p = 0.000$		
Correlación de Spearman						$r = 0.687$		

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Como $p = 0.000 < 0.05$, en la prueba Chi – cuadrado, se puede afirmar que estadísticamente existe relación entre la capacitación y método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco – 2018. Donde el nivel de asociación mediante la correlación de Spearman es 0.687 es decir el 68.7%. Así mismo se trata de una relación moderada por lo que se acepta la hipótesis alterna.

En la tabla se observa que el 50% de los colaboradores en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco – 2018 considera que la capacitación que se presenta en la empresa es regular, de los cuales el 35.7% opina que el método kaizen es regular en la empresa. También el 42.9% de los colaboradores considera que la capacitación es bueno en la empresa, de los cuales el 50% opina que el método kaizen es bueno.



DISCUSIÓN

Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

La presente investigación se realizó en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco – 2018; tiene como objetivo general determinar la relación que existe entre la capacitación y método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco - 2018, teniendo como objetivos específicos determinar la relación que existe entre el diagnóstico de necesidades y método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco - 2018, determinar la relación que existe entre el diseño de capacitación y método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco - 2018, determinar la relación que existe entre la ejecución de capacitación y método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco - 2018, determinar la relación que existe entre la evaluación de capacitación y método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco – 2018.

Para la obtención de resultados se utilizó un cuestionario a 28 trabajadores de la Empresa Tortas Yenifer, y se aplicó una encuesta de 21 ítems, previamente elaborados con una matriz de operacionalización para garantizar la medición de todos los indicadores de cada dimensión. Así mismo se pudo obtener un valor de 0.869 al aplicar el Alfa de Cronbach, valor que garantiza la fiabilidad del instrumento para ser aplicado.

Según el autor (Barrios, 2012), refiere que es un tema sumamente importante para todas las empresas y que se debe realizar de manera continua, porque contribuye al desarrollo de los colaboradores tanto personal como profesional. Por ello las empresas deben encontrar mecanismos que den a sus colaboradores los conocimientos, habilidades y actitudes que se requiere para lograr un desempeño óptimo.



El estudio realizado a los trabajadores de la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco - 2018, se han obtenido los siguientes resultados el 50% de los trabajadores perciben un nivel regular de capacitación; mientras que un 42.9% de los trabajadores perciben un nivel bueno de capacitación y el 7.1% de los trabajadores perciben como malo la capacitación.

Por otro lado (Suarez, 2007, pág. 90) “El método kaizen es una herramienta de calidad proveniente de la filosofía japonesa que busca una mejora continua de todos los aspectos de la organización, incluyendo a las personas que forman parte de ella. El objetivo primero y fundamental es mejorar para dar al cliente o consumidor el mayor valor agregado, mediante una mejora continua de los costes, los tiempos y mayores niveles de satisfacción”.

En la variable método kaizen el 50% de los trabajadores en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco – 2018, perciben un nivel bueno, mientras que un 35.7% de los trabajadores perciben un nivel regular del método kaizen y un 14.3% de los trabajadores perciben un nivel malo del método kaizen.

Existe correlación entre el diagnostico de necesidades de la variable capacitación y la variable método kaizen; ya que la significación es 0.010 y por tanto menor a 0.05. La correlación de Spearman ($r = 0.404$) es el 40.4% señala que se trata de una relación moderada, por lo que se acepta la hipótesis alterna.

Existe correlación entre el diseño de capacitación de la variable capacitación y la variable método kaizen; ya que la significación es 0.002 y por tanto menor a 0.05. La correlación de Spearman ($r = 0.603$) es el 60.3% señala que se trata de una relación moderada, por lo que se acepta la hipótesis alterna.

Existe correlación entre la ejecución de capacitación de la variable capacitación y la variable método kaizen; ya que la significación es 0.044 y por tanto menor a 0.05. La correlación de Spearman ($r = 0.515$) es el 51.5% señala que se trata de una relación moderada, por lo que se acepta la hipótesis alterna.



Existe correlación entre la evaluación de capacitación de la variable capacitación y la variable método kaizen; ya que la significación es 0.033 y por tanto menor a 0.05. La correlación de Spearman ($r = 0.438$) es el 43.8% señala que se trata de una relación moderada, por lo que se acepta la hipótesis alterna.

Finalmente existe correlación entre la variable capacitación y la variable método kaizen ya que la significación es 0.000 y por tanto menor a 0.05. La correlación de Spearman ($r = 0.687$) es el 68.7% señala que se trata de una relación moderada, por lo que se acepta la hipótesis alterna.

Los resultados obtenidos afirman la relación entre la capacitación y el método kaizen, qué duda cabe que la capacitación tiene un rol funcional al desarrollar actividades y tareas de forma hábil, esto a través de las capacitaciones constantes y adecuadas el cual genera un buen ambiente en la empresa. Así mismo señalan que de las cuatro dimensiones existe un gran impacto en el diagnóstico de necesidades, en el diseño de capacitación, en la ejecución de capacitación y en la evaluación de capacitación en relación al método kaizen; También señala que la empresa debe generar a todas las áreas la importancia del método kaizen altamente establecido, haciendo participe a todos y a cada uno de los miembros de la empresa, apoyado en la capacitación como herramienta eficaz del logro de las metas de la empresa.

Limitaciones de estudio

Durante el desarrollo de la investigación se encontraron las siguientes limitaciones:

- Carencia de antecedentes sobre investigaciones referentes a la relación de las variables capacitación y el método kaizen en empresas.
- Limitada disponibilidad de tiempo en algunos de los trabajadores por motivo de salud y trabajo en horas punta, generando demora en el estudio.



Comparación crítica con la literatura existente

Respecto a la literatura existente tanto en “Capacitación” como en el “Método Kaizen”, esta efectivamente responde a conceptos críticos y validos en el que hacer empresarial, sin embargo desde la mirada del empresario y en la vida práctica de la empresa muchas veces los conceptos no son valorados adecuadamente y menos interpretados en su concepto puro.

Para una adecuada interpretación e implementación se requiere de un facilitador especialista que oriente y capacite al empresario para ir mejorando de manera permanente y continua en favor del desarrollo empresarial y de sus colaboradores.

Por otro lado, si se analiza los resultados en la investigación realizada por la licenciada Silvia Krystell Peralta Aragón, en su tesis intitulada “La metodología de las 5 ”S” en el proceso de producción de muebles en la Red de Carpinteros Asproart del Distrito de Santiago, 2015”, encontró que la aplicación de la metodología es muy fundamental en la empresa ya que lo aplican de forma parcial y no en su totalidad como seria optimo, por lo tanto hay algunos trabajadores que no cumplen como debería de ser la metodología de las 5 “S”. Con respecto al orden dicen que no es importante identificar con números o nombres las máquinas y herramientas ya que al estar familiarizados con ellas les parece suficiente, así mismo la aplicación de la limpieza aún necesita optimizarse. En cuanto a la aplicación de la estandarización no se practican como normas sino como actividades habituales dentro del área de producción, En cuanto a la disciplina se ha logrado practicar los anteriores principios mencionados, sin embargo al existir pocos cursos de entrenamiento sobre la actividad de esta empresa ya que los procesos de producción se hacen rutinarios y poco innovadores. .



Implicancias de estudio

Se responde a las siguientes implicancias:

- Valorar los conceptos de “Capacitación” y “Método Kaizen” en mi formación profesional, me ha permitido mirar con mayor grado crítico y analítico su contribución en mi desarrollo personal.
- La implementación de acciones que favorezcan a la mejora continua en el recurso humano y la empresa contribuirá fuertemente en la competitividad de la Empresa “Tortas Yenifer”
- Muchas de las acciones de capacitación como el método Kaizen vienen siendo implementadas en la empresa “Tortas Yenifer”, con grandes resultados, sobre todo en el proceso de orden, limpieza y planificación, así como la elaboración del diagnóstico de capacitación en la empresa.
- Dicha investigación podría no sólo describir las variables utilizadas sino también profundizar en el uso de la misma dentro de la empresa.



CONCLUSIONES

Habiendo analizado los resultados de la presente investigación realizada en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco – 2018; y haciendo un uso adecuado de la metodología y los conceptos, se puede concluir que la “Capacitación” y el “Método Kaizen” primero generan capacidades en los recursos humanos y segundo se promueve y genera la mejora continua en la empresa “Tortas Yenifer”, se llegan a las siguientes conclusiones:

- Se ha demostrado que existe una fuerte relación entre la capacitación y el método kaizen en la Empresa “Tortas Yenifer” de la Provincia de La Convención Cusco - 2018, donde el 50% de los trabajadores consideraron que la capacitación en la empresa es regular y el 42.9% indicó que es bueno, en cuanto al método kaizen el 50% de los trabajadores consideró que es bueno y el 35.7% indicó que es regular. Con un coeficiente de $p= 0.000 < 0.05$, en donde el nivel de asociación mediante la correlación de Spearman es 0.687 es decir el 68.7%, la misma que se puede considerar como una correlación positiva, lo que prueba la importancia de la capacitación como medio para estimular en los trabajadores permitiendo potenciar sus capacidades y habilidades.
- Respecto a la dimensión diagnóstico de necesidades, se concluye que los trabajadores encuestados consideran que este proceso es regular con un 57.1% y un 25% consideran que es bueno, en cuanto al método kaizen el 28.6% de los trabajadores opinan que es regular y un 17.9% indicó que es bueno. En consecuencia presenta relación estadísticamente con la variable método kaizen, con un coeficiente de $p= 0.010 < 0.05$, en donde el nivel de asociación mediante la correlación de Spearman es 0.404 es decir el 40.4%, la misma que se puede considerar como una correlación positiva, esto nos demuestra que al mejorar el diagnóstico de necesidades mejorará el método kaizen.



- En lo referente a la dimensión diseño de capacitación, se concluye que los trabajadores encuestados consideran que este proceso es regular con un 57.1% y un 35.7% consideran que es bueno, en cuanto al método kaizen el 28.6% de los trabajadores opinan que es regular y un 28.6% indicó que es bueno. En consecuencia presenta relación estadísticamente con la variable método kaizen, con un coeficiente de $p= 0.002 < 0.05$, en donde el nivel de asociación mediante la correlación de Spearman es 0.603 es decir el 60.3%, la misma que se puede considerar como una correlación positiva, esto nos demuestra que al mejorar el diseño de capacitación mejorará el método kaizen.

- En cuanto a la dimensión ejecución de capacitación, se concluye que los trabajadores encuestados consideran que este proceso es regular con un 50% y un 28.6% consideran que es bueno, en cuanto al método kaizen el 25% de los trabajadores opinan que es regular y un 21.4% indicó que es bueno. En consecuencia presenta relación estadísticamente con la variable método kaizen, con un coeficiente de $p= 0.044 < 0.05$, en donde el nivel de asociación mediante la correlación de Spearman es 0.515 es decir el 51.5%, la misma que se puede considerar como una correlación positiva, esto nos demuestra que al mejorar la ejecución de capacitación mejorará la implementación del método kaizen.

- Finalmente en la dimensión evaluación de capacitación, se concluye que los trabajadores encuestados consideran que este proceso es regular con un 17.9% y un 71.4% consideran que es bueno, en cuanto al método kaizen el 10.7% de los trabajadores opinan que es regular y un 42.9% indicó que es bueno. En consecuencia presenta relación estadísticamente con la variable método kaizen, con un coeficiente de $p= 0.033 < 0.05$, en donde el nivel de asociación mediante la correlación de Spearman es 0.438 es decir el 43.8%, la misma que se puede considerar como una correlación positiva, esto nos demuestra que al mejorar la evaluación de capacitación mejorará notablemente el método kaizen.



RECOMENDACIONES

Luego de analizar y tomando en consideración los resultados obtenidos en la investigación, se enuncian las siguientes recomendaciones:

- Recomendar al Gerente de la Empresa Tortas Yenifer, implementar un programa de desarrollo de capacidades, para mejorar los procesos y procedimientos a través de cursos y/o talleres de capacitación para cada área o unidad orgánica, la misma que permitirá la mejora continua en la empresa.
- Se recomienda al Gerente de la Empresa Tortas Yenifer, elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación que le permita identificar las necesidades y requerimientos de capacitación respondiendo a un adecuado inventario de necesidades, a cada unidad orgánica y objetivos de la empresa, así como estén articulados al Método Kaizen y que esté debidamente aceptado por los colaboradores de la empresa y contribuya a la creatividad, productividad, y desarrollo de la empresa buscando permanentemente contribuir a las expectativas de los clientes.
- Se recomienda al Gerente de la Empresa Tortas Yenifer, en cuanto al diseño de capacitación en relación al método kaizen, impulsar un programa de capacitación, donde los colaboradores contribuyan en los temas a ser tratados, se identifique los ambientes de capacitación al igual que los horarios y el cronograma de trabajo con el fin de alcanzar satisfactoriamente a cada uno de los trabajadores y responda a las necesidades de la empresa.
- Se recomienda al Gerente de la Empresa Tortas Yenifer, en cuanto a la ejecución de capacitación en relación al método kaizen, promover en la conducción de métodos desarrollado de manera presencial, individuales o grupales en los procesos de enseñanza y las técnicas de aprendizaje donde los trabajadores participen activamente, con el fin de transmitir toda la



información necesaria y de esta forma desarrollar las habilidades en los trabajadores.

- Se recomienda al Gerente de la Empresa Tortas Yenifer, en cuanto a la evaluación de capacitación en relación al método kaizen, se implemente un programa de evaluación y monitoreo de los resultados en la empresa. En la misma deberá implementarse indicadores de medición para evaluar los resultados y los beneficios expost, así como implementar acciones de mejora continua para mejorar los mecanismos de competitividad.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Álvarez, E. (1 de octubre de 2015). *Supervisión de la limpieza y desinfección de equipos e instalaciones*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2015, de <https://emilioalonsoalvarez.files.wordpress.com/2015/09/ut-3-supervisic3b3n-de-la-limpieza-y-desinfeccic3b3n-de-equipos-e-instalaciones.pdf>
- Atehortua Y. A. &, Restrepo J. H. (2010) *Kaizen un caso de estudio*
- Barrios, Y. (31 de julio de 2012). *Pymempresario*. Obtenido de <http://www.pymempresario.com/2012/07/la-importancia-de-la-capacitacion/>
- Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F., & Noriega, M. T. (2010). *Mejora continua de los procesos* (Primera ed.) . Lima, Perú: Fondo Editorial- Universidad de Lima.
- Carrasco Díaz, J. (2006). *Metodología de la investigación*. Perú: San Marcos 1ª ed.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2018). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Cobos, M. (2014). *Gestión de calidad y prevención de riesgos laborales y medioambientales*. IC editorial.
- Castorena, J. M. (2001 de Febrero de 2001). *La técnica de las 5S para empresas seguras y limpias*. Recuperado el 19 de Diciembre de 2015, de



<http://www.monografias.com/trabajos101/tecnica-5-a-sa-empresas-seguras-y-limpias/tecnica-5-a-sa-empresas-seguras-y-limpias.shtml>

Cardenas, N. D.(2013). “*Capacitación del personal y la Productividad del Área Vida de MAFPRE PERU CIA Seguros Cusco-2013*”: Universidad Andina del Cusco.

Dolan, S. L. (2010). *Gestion de los recursos humanos*. Mc Graw Hill.

Guerra, I. (2007). *Evaluacion y mejora continua* (Primera ed.). Indiana: Global Business Press. Obtenido de http://books.google.com.pe/books?id=tQiAlcui5dsC&printsec=frontcover&dq=mejora+continua&hl=es419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=mejora%20continua&f=true

Hernandez, Fernandez & Baptista (2014). *Metodologia de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Ibañez, M. (2011). *Gestión del Talento Humano en la Empresa* . Lima: Editorial San Marcos E.I.R.L.

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo- INSHT. (01 de febrero de 2002). *Orden y limpieza de lugares de trabajo*. Recuperado el 21 de Diciembre de 2015, de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_481.pdf

KONE Corporation. (23 de abril de 2015). *Inspecciones y mediciones de máquinas herramienta*. Recuperado el 21 de Diciembre de 2015, de <http://www.konecranes.es/mantenimiento/mantenimiento-de-maquinas-herramienta/inspecciones-y-mediciones-de-maquinas-herramientas>.

Lefcovich, M. (2009). *Kaizen cambio para mejorar*

Martinez E, Martinez F. (2009). *Metodología de la investigación*. México.



- Martell, B. G. & Sánchez A.M.(2013). *Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club*”: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Navarrete, V. A. (2014) “*La incidencia de la aplicación del kaizen a los procesos, para incrementar el desempeño laboral del personal de nuevo ingreso del área de mantenimiento express de la empresa CASABACA S.A. de la ciudad de Quito*”:
Universidad Central del Ecuador
- Pita, J. (2008). *¿Qué es una medida preventiva?* Recuperado el 16 de Diciembre de 2015, <https://espanol.answers.yahoo.com/question/index?qid=20081106154558A>
AMXBtI
- Pérez Polo, P., Lafuente, F., & Sánchez, J. (1 de Marzo de 2003). *Control periódico de las condiciones de trabajo*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2015, de https://www.crea.es/prevencion/prevengo/gestion/2_4_4_control.htm
- Peralta, S. K. (2015) ”*La metodología de las 5 “S” en el proceso de producción de muebles en la red de carpinteros ASPROART del Distrito de Santiago, 2015*”.
Universidad Andina del Cusco
- Rey, F. (2005). *Las 5 S: orden y limpieza en el puesto de trabajo*. MADRID: Fundación Confemetal
- Suarez Barraza, M. F., (2007). “*El kaizen*”
- Turmero, I. J. (1 de febrero de 2011). *Mejora continua*. Recuperado el 12 de noviembre de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos94/la-mejora-continua/la-mejora-continua.shtml>
- Ticona, V. M.(2017). “*Análisis del sistema Kaizen como herramienta para el mejoramiento continuo en la Empresa de Distribuciones Bookshop E.I.R.L.*”:
Universidad Nacional del Altiplano.



Vargas, H. (2004). *Manual de Implementación programas 5 "S"*. Corporación Autónoma Regional de Santander

Yañez, M. J. (2016). *Propuesta de instructivo Kaizen para el mejoramiento continuo en las Pymes Manufactureras*: Universidad Católica del Ecuador.



ANEXOS



ANEXO 1

Matriz de Consistencia

TITULO: CAPACITACIÓN Y EL MÉTODO KAIZEN EN LA EMPRESA TORTAS YENIFER DE LA PROVINCIA LA CONVENCIÓN CUSCO - 2018

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variable 1 Capacitación			Tipo Básica Enfoque Cuantitativo Diseño No experimental Alcance Correlacional Población y muestra 28 trabajadores Técnicas de recolección de datos Encuesta Técnicas de procesamiento de datos Word Excel SPSS
¿Cuál es la relación que existe entre la capacitación y el método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco-2018?	Determinar la relación que existe entre la capacitación y el método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco-2018.	Existe relación entre la capacitación y el método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco-2018.				
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicos		Diagnóstico de necesidades	Análisis de los recursos humanos Análisis de las operaciones y tareas	
1. ¿Cuál es la relación que existe entre el diagnóstico de necesidades y el método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco-2018? 2. ¿Cuál es la relación que existe entre el diseño de capacitación y el método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco-2018?	1. Determinar la relación que existe entre el diagnóstico de necesidades y el método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco-2018. 2. Determinar la relación que existe entre el diseño de capacitación y el método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco-2018.	1. Existe relación entre el diagnóstico de necesidades y el método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco-2018. 2. Existe relación entre el diseño de capacitación y el método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco-2018.		Diseño de capacitación Ejecución de capacitación	Áreas o unidades de capacitación Sujetos de capacitación Temas de capacitación Lugares de capacitación Cronograma de capacitación Métodos de capacitación Técnicas de capacitación	



<p>Yenifer de la Provincia La Convención Cusco-2018?</p> <p>3. ¿Cuál es la relación que existe entre la ejecución de capacitación y el método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco-2018?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la evaluación de capacitación y el método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco-2018?</p>	<p>Yenifer de la Provincia La Convención Cusco-2018.</p> <p>3.Determinar la relación que existe entre la ejecución de capacitación y el método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco-2018.</p> <p>4.Determinar la relación que existe entre la evaluación de capacitación y el método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco-2018.</p>	<p>La Convención Cusco-2018.</p> <p>3.Existe relación entre la ejecución de capacitación y el método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco-2018.</p> <p>4.Existe relación entre la evaluación de capacitación y el método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer de la Provincia La Convención Cusco-2018.</p>	<p>Variable 2 Método kaizen</p>	<p>Evaluación de capacitación</p> <p>Clasificar (Seiri)</p> <p>Ordenar (Seiton)</p> <p>Limpiar (Seiso)</p> <p>Estandarizar (Seiketsu)</p> <p>Disciplinar (Shitsuke)</p>	<p>Evaluación de aprendizaje</p> <p>Evaluación de desempeño</p> <p>Evaluación de resultados</p> <p>Presencia de materiales</p> <p>Espacio adecuado para las cosas</p> <p>Retorno de los productos a su sitio</p> <p>Limpieza de las instalaciones</p> <p>Inspección de las máquinas, equipos y herramientas</p> <p>Mantener los logros alcanzados</p> <p>Medidas de prevención</p> <p>Disciplina y cumplimiento de normas</p> <p>Control periódico</p>	
--	---	---	--	---	--	--



ANEXO 2
Matriz del Instrumento

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	N° de Items	PREGUNTAS	VALORACIÓN
CAPACITACIÓN	Diagnóstico de necesidades	Análisis de los recursos humanos	9.52	2	1. Se cumple con las metas establecidas en la labor diaria.	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
		Análisis de las operaciones y tareas			2. Los puestos de trabajo están de acuerdo a las habilidades requeridas.	
	Diseño de capacitación	Áreas o unidades de capacitación	23.81	5	3. Las capacitaciones que brinda la empresa se dan de acuerdo a los problemas existentes en las diferentes áreas.	
		Sujetos de capacitación			4. Los trabajadores se benefician con las acciones de capacitación.	
		Temas de capacitación			5. Los temas y contenidos elegidos para las capacitaciones que brinda la empresa son oportunos.	
		Lugares de capacitación			6. El lugar donde se brindan las capacitaciones son adecuadas.	
	Ejecución de capacitación	Métodos de capacitación	9.52	2	7. La programación de tiempo y duración del transcurso de las capacitaciones son suficientes.	
					8. Los métodos de capacitaciones utilizados por la empresa, son ejecutados en los procesos de enseñanza y aprendizaje.	
	Evaluación de capacitación	Técnicas de capacitación	14.29	3	9. Las técnicas de capacitaciones utilizadas por la empresa transmiten una información adecuada para el desarrollo de las actividades.	
		Evaluación de aprendizaje			10. Se ponen en práctica los conocimientos aprendidos durante el proceso de capacitación.	
		Evaluación de desempeño			11. Las capacitaciones ayudan a mejorar en el desempeño de las actividades.	



		Evaluación de resultado			12.Las capacitaciones contribuyen en el aumento de la productividad.
MÉTODO KAIZEN	Clasificar (Seiri)	Presencia de materiales	4.76	1	13.Se facilita el control visual de los materiales para la utilización en las actividades diarias.
	Ordenar (Seiton)	Espacio adecuado para las cosas	9.52	2	14. Se cuenta con un orden establecido de los insumos.
		Retorno de los productos a su sitio			15. Se localizan con rapidez los insumos que se necesitan para la elaboración de los productos.
	Limpiar (Seiso)	Limpieza de las instalaciones	9.52	2	16. Se realiza la limpieza en todas las instalaciones de la empresa.
		Inspección de las máquinas, equipos y herramientas.			17. Se realiza el mantenimiento de máquinas, equipos y herramientas de trabajo.
	Estandarizar (Seiketsu)	Mantener los logros alcanzados	9.52	2	18. Se verifica el cumplimiento de los logros de los trabajadores dentro de la empresa.
		Medidas de prevención			19. Se utiliza las indumentarias necesarias al momento de realizar las actividades.
	Disciplinar (Shitsuke)	Disciplina y cumplimiento de normas	9.52	2	20. Existe disciplina en el cumplimiento de las normas establecidas por la empresa.
		Control periódico			21. Se realiza controles de las acciones en las áreas de la empresa.
			TOTAL	100%	21



ANEXO 3

Cuestionario

**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA TORTAS
YENIFER DE LA PROVINCIA LA CONVENCIÓN CUSCO-2018.**

La encuesta tiene por objetivo recoger información para el desarrollo de un trabajo de investigación sobre la capacitación y el método kaizen en la Empresa Tortas Yenifer, por lo que le agradeceré tenga a bien de apoyarnos con su información.

INSTRUCCIÓN: Sobre el particular se solicita a continuación, lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una (X) la alternativa con la que Ud. este de acuerdo, se agradece su participación.

I. DATOS GENERALES

Sexo: 1. Femenino () 2. Masculino ()

Edad:

- 1. De 18 a 25 años () 3. De 31 a 35 años ()
- 2. De 26 a 30 años () 4. De 35 a más ()

Grado de instrucción:

- 1. Sin estudio () 3. Estudios Técnicos ()
- 2. Secundaria () 4. Estudios Universitarios ()

II. DATOS ESPECÍFICOS

CAPACITACIÓN						
DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES						
Análisis de los recursos humanos		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1.	Se cumple con las metas establecidas en la labor diaria.					
Análisis de las operaciones y tareas		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
2.	Los puestos de trabajo están de acuerdo a las habilidades requeridas.					
DISEÑO DE CAPACITACIÓN						
Áreas o unidades de capacitación		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
3.	Las capacitaciones que brinda la empresa se dan de acuerdo a los problemas existentes en las diferentes áreas.					
Sujetos de capacitación		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre



4.	Los trabajadores se benefician con las acciones de capacitación.					
Temas de capacitación		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
5.	Los temas y contenidos elegidos para las capacitaciones que brinda la empresa son oportunos.					
Lugares de capacitación		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
6.	El lugar donde se brindan las capacitaciones son adecuadas.					
Cronograma de capacitación		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
7.	La programación de tiempo y duración del transcurso de las capacitaciones son suficientes.					
EJECUCION DE CAPACITACIÓN						
Métodos de capacitación		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
8.	Los métodos de capacitaciones utilizados por la empresa, son ejecutados en los procesos de enseñanza y aprendizaje.					
Técnicas de capacitación		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
9.	Las técnicas de capacitaciones utilizadas por la empresa transmiten una información adecuada para el desarrollo de las actividades.					
EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN						
Evaluación de aprendizaje		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
10.	Se ponen en práctica los conocimientos aprendidos durante el proceso de capacitación.					
Evaluación de desempeño		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
11.	Las capacitaciones ayudan a mejorar en el desempeño de las actividades.					
Evaluación de resultado		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
12.	Las capacitaciones contribuyen en el aumento de la productividad.					
MÉTODO KAIZEN						
CLASIFICAR (Seiri)						
Presencia de materiales		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
13.	Se facilita el control visual de los materiales para la utilización en las actividades diarias.					
ORDENAR (Seiton)						



Espacio adecuado para las cosas		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
14.	Se cuenta con un orden establecido de los insumos.					
Retorno de los productos a su sitio		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
15.	Se localizan con rapidez los insumos que se necesitan para la elaboración de los productos.					
LIMPIAR (Seiso)						
Limpieza de las instalaciones		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
16.	Se realiza la limpieza en todas las instalaciones de la empresa.					
Inspección de las máquinas, equipos y herramientas		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
17.	Se realiza el mantenimiento de máquinas, equipos y herramientas de trabajo.					
ESTANDARIZAR (Seiketsu)						
Mantener los logros alcanzados		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
18.	Se verifica el cumplimiento de los logros de los trabajadores dentro de la empresa.					
Medidas de prevención		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
19.	Se utiliza las indumentarias necesarias al momento de realizar las actividades.					
DISCIPLINAR (Shitsuke)						
Disciplina y cumplimiento de normas		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
20.	Existe disciplina en el cumplimiento de las normas establecidas por la empresa.					
Control periódico		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
21.	Se realiza controles de las acciones en las áreas de la empresa.					

ANEXO 4

Procedimiento de la Baremación

La Baremación se realiza a los promedios de los indicadores y/o a los promedios por dimensiones. (No se realiza la Baremación a cada pregunta)

La presente investigación utilizó la escala de medida para medir cada uno de los ítems:

Escala de medida	Valor
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Promedio máximo de los ítems del instrumento: $\bar{X}_{max} = 5$

Promedio mínimo de los ítems instrumento: $\bar{X}_{min} = 1$

Rango: $R = \bar{X}_{max} - \bar{X}_{min} = 4$

Amplitud: $A = \frac{Rango}{Numero\ de\ escalas\ de\ interpretación} = \frac{4}{3} = 1.33$

Construcción de la Baremación:

Promedio	Interpretación
1,00 – 2,33	Malo
2,34 – 3,66	Regular
3,67 – 5,00	Bueno

ANEXO 5

Resultados de los Ítems

VARIABLE CAPACITACIÓN

PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES

Indicador	Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Análisis de los recursos humanos	Se cumple con las metas establecidas en la labor diaria.	3	10.7%	1	3.6%	12	42.9%	7	25.0%	5	17.9%
Análisis de las operaciones y tareas	Los puestos de trabajo están de acuerdo a las habilidades requeridas.	2	7.1%	6	21.4%	8	28.6%	10	35.7%	2	7.1%

PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN DISEÑO DE CAPACITACIÓN

Indicador	Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Áreas o unidades de capacitación	Las capacitaciones que brinda la empresa se dan de acuerdo a los problemas existentes en las diferentes áreas.	2	7.1%	1	3.6%	11	39.3%	8	28.6%	6	21.4%
Sujetos de capacitación	Los trabajadores se benefician con las acciones de capacitación.	0	0.0%	1	3.6%	8	28.6%	13	46.4%	6	21.4%
Temas de capacitación	Los temas y contenidos elegidos para las capacitaciones que brinda la empresa son oportunos.	1	3.6%	5	17.9%	9	32.1%	5	17.9%	8	28.6%
Lugares de capacitación	El lugar donde se brindan las capacitaciones son adecuadas.	3	10.7%	6	21.4%	9	32.1%	5	17.9%	5	17.9%
Cronograma de capacitación	La programación de tiempo y duración del transcurso de las capacitaciones son suficientes.	5	17.9%	5	17.9%	8	28.6%	7	25.0%	3	10.7%

PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN EJECUCIÓN DE CAPACITACIÓN

Indicador	Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Métodos de capacitación	Los métodos de capacitaciones utilizados por la empresa, son ejecutados en los procesos de enseñanza y aprendizaje.	2	7.1%	9	32.1%	6	21.4%	7	25.0%	4	14.3%
Técnicas de capacitación	Las técnicas de capacitaciones utilizadas por la empresa transmiten una información adecuada para el desarrollo de las actividades.	3	10.7%	4	14.3%	9	32.1%	6	21.4%	6	21.4%

PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN

Indicador	Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Evaluación de aprendizaje	Se ponen en práctica los conocimientos aprendidos durante el proceso de capacitación.	2	7.1%	5	17.9%	6	21.4%	7	25.0%	8	28.6%
Evaluación de desempeño	Las capacitaciones ayudan a mejorar en el desempeño de las actividades.	1	3.6%	3	10.7%	5	17.9%	7	25.0%	1 2	42.9%
Evaluación de resultado	Las capacitaciones contribuyen en el aumento de la productividad.	1	3.6%	4	14.3%	8	28.6%	12	42.9%	3	10.7%

VARIABLE MÉTODO KAIZEN

PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN CLASIFICAR (Seiri)

Indicador	Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Presencia de materiales	Se facilita el control visual de los materiales para la utilización en las actividades diarias.	0	0.0%	8	28.6%	9	32.1%	6	21.4%	5	17.9%

PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN ORDENAR (Seiton)

Indicador	Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Espacio adecuado para las cosas	Se cuenta con un orden establecido de los insumos.	2	7.1%	6	21.4%	5	17.9%	7	25.0%	8	28.6%
Retorno de los productos a su sitio	Se localizan con rapidez los insumos que se necesitan para la elaboración de los productos.	0	0.0%	4	14.3%	6	21.4%	12	42.9%	6	21.4%

PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN LIMPIAR (Seiso)

Indicador	Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Limpieza de las instalaciones	Se realiza la limpieza en todas las instalaciones de la empresa.	0	0.0%	3	10.7%	5	17.9%	5	17.9%	15	53.6%
Inspección de máquinas, equipos y herramientas	Se realiza el mantenimiento de máquinas, equipos y herramientas de trabajo.	3	10.7%	5	17.9%	6	21.4%	5	17.9%	9	32.1%

PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN ESTANDARIZAR (Seiketsu)

Indicador	Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Mantener los logros alcanzados	Se verifica el cumplimiento de los logros de los trabajadores dentro de la empresa.	4	14.3%	6	21.4%	6	21.4%	6	21.4%	6	21.4%
Medidas de prevención	Se utiliza las indumentarias necesarias al momento de realizar las actividades.	0	0.0%	5	17.9%	6	21.4%	4	14.3%	13	46.4%

PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN DISCIPLINAR (Shitsuke)

Indicador	Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Disciplina y cumplimiento de normas	Existe disciplina en el cumplimiento de las normas establecidas por la empresa.	1	3.6%	9	32.1%	3	10.7%	8	28.6%	7	25.0%
Control periódico	Se realiza controles de las acciones en las áreas de la empresa.	5	17.9%	6	21.4%	4	14.3%	5	17.9%	8	28.6%

ANEXO 6

ENTRADA DE LA EMPRESA TORTAS YENIFER



PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE



PRODUCTOS DE LA EMPRESA



PERSONAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

