

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**  
**Facultad de Ingeniería Administrativa e Ingeniería Industrial**  
**CARRERA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**“PROPUESTA DE APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE  
MEJORA CONTINUA PARA EL INCREMENTO DEL  
DESEMPEÑO LABORAL EN EL AREA DE PLANIFICACION  
Y LOGISTICA DE LA EMPRESA HIPERMERCADOS  
TOTTUS S.A.”**

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de Ingeniero  
Industrial

**Autor:**

**Paul Alcides Obando Solórzano**

**Asesor:**

**Dr. Peña Huertas, José Gustavo**

Lima, diciembre de 2021

DEDICATORIA

A todas las personas que  
confiaron en mí, en especial a mi  
familia

## AGRADECIMIENTO

A mi familia, en especial a mis padres. A mis profesores de la UIGV

# ÍNDICE

<b>ÍNDICE</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>vii</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>viii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>x</b>
<b>INTROCCIÓN</b> .....	<b>xi</b>
<b>CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA EMPRESA</b> .....	<b>11</b>
1.1 Datos generales.....	12
1.2 Nombre de la entidad.....	12
1.3 Ubicación de la entidad.....	12
1.4 Rubro o giro de la empresa .....	13
1.5 Tamaño de la empresa .....	13
1.6 Reseña histórica .....	13
1.7 Organigrama de la empresa .....	17
1.8 Misión, Visión y Política .....	18
1.9 Productos y Clientes .....	18
1.10 Premios y Certificaciones .....	19
<b>CAPÍTULO II: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>20</b>
2.1 Descripción de la realidad problemática.....	21
2.2 Formulación del problema .....	24
2.3 Objetivo general y objetivos específicos .....	24
2.4 Delimitación del estudio .....	24
2.5 Justificación e importancia de la investigación.....	25
2.6 Alcance y limitaciones.....	26
<b>CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>27</b>

3.1	Bases Teórica.....	28
3.2	Investigaciones.....	35
3.3	Marco Conceptual.....	37
<b>CAPITULO IV: METODOLOGÍA .....</b>		<b>39</b>
4.1	Tipo y nivel de investigación.....	40
4.2	Población, muestra y muestreo .....	40
4.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	40
4.4	Procesamiento de datos.....	40
<b>CAPÍTULO V: ANÁLISIS CRÍTICO Y PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS .....</b>		<b>42</b>
5.1	Análisis crítico .....	43
5.2	Alternativas de solución.....	47
5.3	Evaluación de alternativas de solución .....	49
<b>CAPÍTULO VI: PRUEBA DE DISEÑO (DESARROLLO Y JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA ELEGIDA).....</b>		<b>51</b>
6.1	Justificación de propuesta elegida .....	52
6.2	Desarrollo de la propuesta .....	52
<b>CAPÍTULO VII: IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....</b>		<b>79</b>
7.1	Propuesta económica de implementación .....	80
7.2	Calendario de actividades y recursos .....	84
<b>CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>86</b>
8.1	Conclusiones.....	87
8.2	Recomendaciones .....	89
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>		<b>90</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Infraestructura de la unidad de Planificación y Logística.....	43
Tabla 2: Distribución de personal de la Unidad de Planificación y Logística.....	44
Tabla 3: Indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad (antes de la mejora).....	44
Tabla 4: Criterios de evaluación.....	49
Tabla 5: Puntaje para la evaluación.....	49
Tabla 6: Resultado de la evaluación de alternativas de solución.....	50
Tabla 7: Resultados del indicador Orientación de resultados.....	53
Tabla 8: Resultados del indicador Calidad.....	54
Tabla 9: Resultados del indicador Relaciones interpersonales.....	55
Tabla 10: Resultados del indicador Iniciativa.....	56
Tabla 11: Resultados del indicador Trabajo en equipo.....	57
Tabla 12: Línea estratégica Liderazgo.....	62
Tabla 13: Línea estratégica Comunicación.....	63
Tabla 14: Línea estratégica Reconocimiento.....	64
Tabla 15: Línea estratégica Relaciones interpersonales.....	65
Tabla 16: Línea estratégica Vida Saludable.....	66
Tabla 17: Cronograma de capacitación.....	70
Tabla 18: Indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad (después de la mejora).....	77
Tabla 19: Porcentaje por mejorar de cada dimensión en el desempeño laboral.....	78
Tabla 20: Costo de capacitación.....	81
Tabla 21: Costo de recursos materiales.....	82
Tabla 22: Beneficio del área de logística de entrada.....	83
Tabla 23: Beneficio del área de almacén y procesos.....	83
Tabla 24: Beneficio del área de logística de salida.....	84
Tabla 25: Calendario de actividades y recursos.....	85

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Logotipo de Tottus S.A. ....	12
Figura 2: Ubicación del complejo logístico de Tottus S.A. ....	13
Figura 3: Organigrama de la Unidad de Planificación y Logística ....	17
Figura 4: Política general de Tottus S.A. ....	18
Figura 5: Certificación Great Place to Work, 2018.....	19
Figura 6: Cámara de refrigeración de la unidad de Planificación y logística ....	22
Figura 7: Diagrama de Pareto .....	46
Figura 8: Resultados del indicador Orientación de resultados.....	54
Figura 9: Resultados del indicador Calidad .....	55
Figura 10: Resultados del indicador Relaciones interpersonales .....	56
Figura 11: Resultados del indicador Iniciativa .....	57
Figura 12: Resultados del indicador Trabajo en equipo.....	58
Figura 13: Resultados del indicador Orientación de resultados (después de la mejora).....	72
Figura 14: Resultados del indicador Calidad (después de la mejora) .....	73
Figura 15: Resultados del indicador Relaciones interpersonales (después de la mejora).....	74
Figura 16: Resultados del indicador Iniciativa (después de la mejora).....	75
Figura 17: Resultados del indicador Trabajo en equipo (después de la mejora).....	76

## ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario para medir el desempeño laboral .....	93
Anexo 2: Formato de evaluación de capacitación.....	94

## RESUMEN

El trabajo de suficiencia profesional titulado “Propuesta de aplicación de un programa de mejora continua para el incremento del desempeño laboral en el área de Planificación y Logística de la empresa hipermercados Tottus S.A.” fue desarrollado entre los meses de julio a setiembre de 2021 en el distrito de Lurigancho-Chosica.

El área de Planificación y Logística es la responsable del almacén del productos frescos - productos a temperatura especial – de hipermercados Tottus S.A. Recepciona, almacena, empaca y despacha los productos a las tiendas a nivel nacional.

El problema principal era el bajo desempeño laboral que se registró de enero a junio de 2021 y que ocasionaba reclamos de las tiendas y queja de los proveedores. Las tiendas manifestaban que muchos productos llegaban en mal estado por falta o exceso de refrigeración, otros con fecha de vencimiento próxima. También se incrementó la llegada de pedidos incompletos y códigos cruzados (un producto por otro). Los proveedores se quejaban de que no se cumplía el cronograma de recepción de mercadería y que debían esperar mucho tiempo para poder descargar sus productos. Los indicadores de desempeño registraron mediciones decrecientes.

Para resolver el problema se propuso la aplicación de un programa de mejora continua para el incremento del desempeño laboral en el área de Planificación y Logística de la empresa hipermercados Tottus S.A. Se aplicó la metodología del ciclo de Deming con una investigación de tipo aplicada con nivel descriptivo. La población y muestra estuvo constituida por los 35 colaboradores del área en estudio.

El resultado de la aplicación del Programa de mejora continua incrementó el desempeño laboral. La nueva medición de indicadores mostró recuperación. La eficiencia mejoró en 7%, la eficacia en 13% y la efectividad en 17%. El programa de mejora continua para incrementar el desempeño laboral tuvo una inversión de 80, 816.00 soles.

Palabras clave: Mejora continua, Deming, eficiencia, eficacia, efectividad, almacén.

## ABSTRACT

The professional sufficiency work entitled "Proposal for the application of a continuous improvement program to increase job performance in the Planning and Logistics area of the hypermarkets company Tottus S.A." It was developed between July and September 2021 in the city of Lima.

The Planning and Logistics area is responsible for the warehouse of fresh products - products at special temperature - of hipermercados Tottus S.A. Receives, stores, packs and dispatches products to stores nationwide.

The main problem is the low work performance that has been registered from January to June 2021 and that is causing complaints from stores and complaints from suppliers. The stores state that many products arrive in poor condition, others with a close expiration date, the arrival of incomplete orders and cross codes (one product for another) has increased. Suppliers complain that the merchandise reception schedule is not being met and they must wait a long time to be able to unload their products. The performance indicators register decreasing measurements.

To solve the problem, the application of a continuous improvement program was proposed to increase work performance in the Planning and Logistics area of the hypermarkets company Tottus S.A. The Deming cycle methodology was applied under an applied type of investigation with a descriptive level. The population and sample consisted of 35 collaborators from the area under study.

The result of the application of the Continuous Improvement Program increased job performance. The new measurement of indicators showed recovery. Efficiency improved by 7%, efficacy by 13%, and effectiveness by 17%. The continuous improvement program to increase job performance had an investment of 80,816.00 soles.

Keywords: Continuous improvement, Deming, efficiency, effectiveness, effectiveness, warehouse.

## INTRODUCCIÓN

La actual crisis sanitaria ha actuado como un acelerador del cambio en los retail. Estos cambios, principalmente en el comportamiento del consumidor, son una oportunidad para que se desarrollen nuevos modelos comerciales siempre y cuando se tenga alineada toda la cadena de suministros. En este juego de ajedrez la gestión de existencias y almacenes se hace mucho más compleja.

El comercio electrónico ha crecido de una manera exponencial. Los clientes quieren sus productos lo más pronto posible en la puerta de su casa. Cada vez se requieren más productos personalizados y en empaques más pequeños. Las nuevas demandas del consumidor traen como consecuencia más esfuerzo logístico y aumento de los costos operativos.

Para cumplir con las demandas de las tiendas y sus clientes hipermercados Tottus cuenta con un gran centro de distribución ubicado en la ciudad de Lima de donde se despachan los productos a todo el país. El centro de distribución está organizado por tipo de producto. El área de Planificación y logística es la responsable del almacén de productos frescos, es decir, los productos que necesitan estar a una temperatura especial. Para cumplir con el trabajo operativo el área cuenta con 35 colaboradores. De la efectividad de su trabajo depende que las tiendas sean atendidas con prontitud y exactitud. El desempeño laboral de estas 35 personas impactará cuantitativa y cualitativamente en la organización. Si bien es cierto que el desempeño laboral es responsabilidad directa del trabajador, la organización puede hacer mucho para mejorar el desempeño de su personal.

El presente trabajo de suficiencia profesional ha sido desarrollado con el objetivo de proponer y aplicar un Programa de mejora continua para el incremento del desempeño laboral en el área de Planificación y Logística de la empresa hipermercados Tottus S.A.

El documento está organizado en 8 capítulos que a continuación se describen.

Capítulo I, titulado Generalidades de la empresa; presenta y describe a hipermercados Tottus S.A. como la empresa donde se desarrolla la investigación. Se mencionan sus principales características.

Capítulo II, titulado Planteamiento del problema, se realiza una descripción minuciosa de la realidad problemática. Se identifica el problema general, los problemas específicos; el objetivo general y los objetivos específicos. Se especifica el límite y alcance del proyecto, las limitaciones, la justificación y la importancia de la investigación.

Capítulo III, titulado Marco teórico, se describen todas las teorías que van a sustentar el desarrollo del proyecto. En el presente trabajo se detalla con rigurosidad el ciclo de Deming o ciclo PHVA, entre otros.

Capítulo IV, titulado Metodología de la investigación. Se identifica el tipo y nivel del estudio, la población y la muestra; se exponen las técnicas e instrumentos de recolección de datos y el procesamiento de datos.

Capítulo V, titulado Análisis crítico y Alternativas de solución. En este capítulo se realiza un análisis

crítico de la problemática que presenta el área de Planificación y logística de hipermercados Tottus S.A. Luego se presentan las alternativas de solución, se analizan comparativamente y se selecciona a la mejor de ellas; en la presente investigación fue seleccionada la metodología ciclo de Deming.

Capítulo VI, titulado Prueba de diseño (desarrollo de la propuesta elegida). Se desarrolla la propuesta de solución aplicando la herramienta ciclo de Deming, se aplican sus 4 fases: planificar, hacer, verificar y actuar.

Capítulo VII, titulado Implementación de la propuesta. Este apartado está destinado para presentar el costo del proyecto, su beneficio y el cronograma de recursos y actividades.

Capítulo VIII, titulado Conclusiones y recomendaciones. Se exponen las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Finalmente, se registra las referencias bibliográficas de la investigación.

## **CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

## 1.1 Datos generales

- Nombre: Hipermercados Tottus S.A.
- RUC: 20508565934.
- Fecha de inicio de actividades: 16 de abril de 2004.
- Tipo de Sociedad: Sociedad Anónima.
- Estado de la empresa: Activo.
- Actividad Comercial: venta minorista, Retail de productos de alimentación, limpieza, aseo personal, ropa, mejoramiento del hogar, entre otros.

## 1.2 Nombre de la entidad

Hipermercados Tottus S.A.

### Logotipo de la entidad

Figura 1: Logotipo de Tottus S.A.



Fuente: Pagina web de Hipermercados Tottus.

## 1.3 Ubicación de la entidad

### Sede administrativa

Av. Angamos Este Nro. 1805 Piso 10

Distrito: Surquillo.

Departamento: Lima, Perú.

### Complejo logístico

Lote No 6, Ex Fundo Nieveria, Acumulación de los lotes A1,2,3,4,5, Parcela A.

Distrito: Lurigancho-Chosica.

Departamento: Lima, Perú.

### Mapa de ubicación

Figura 2: Ubicación del complejo logístico de Tottus S.A.



Fuente: Google MAPS

#### 1.4 Rubro o giro de la empresa

Venta minorista, Retail.

#### 1.5 Tamaño de la empresa

Tottus S.A. está considerada como una empresa de gran tamaño, en la actualidad cuenta con más de 11 mil trabajadores a nivel nacional distribuidos entre sus tiendas y los centros de producción y distribución.

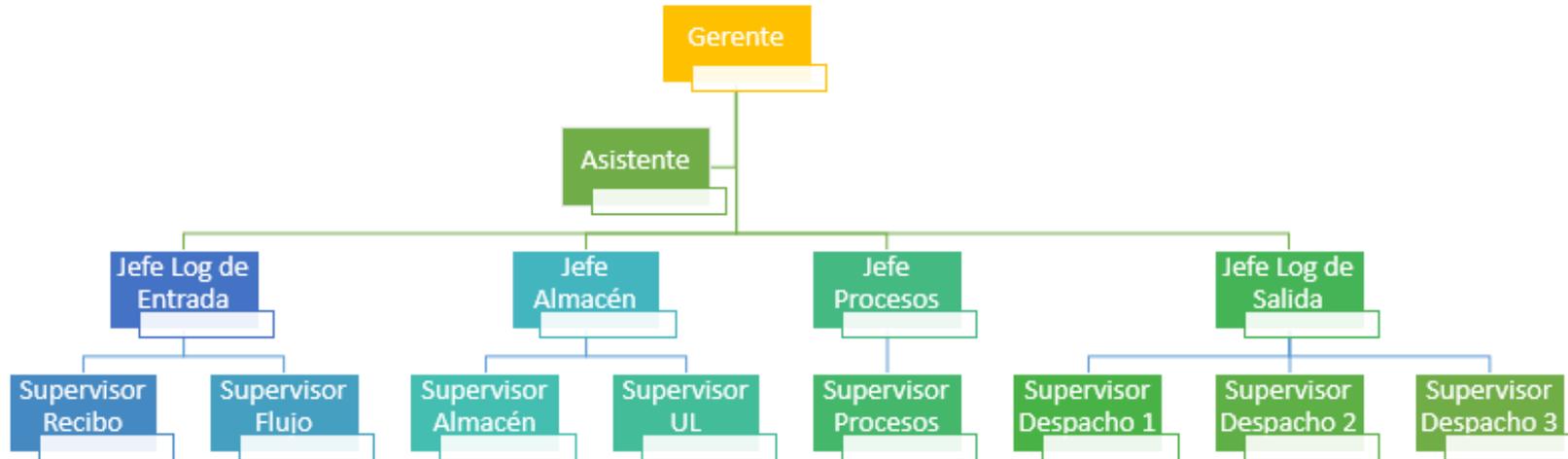
#### 1.6 Reseña histórica



## 1.7 Organigrama de la empresa

Figura 3: Organigrama de la Unidad de Planificación y Logística

Fuente: Página web de Tottus S.A.



## 1.8 Misión, Visión y Política

### Visión

Según la página de web de Tottus nuestra visión es “Ser líderes en cada mercado donde competimos por ofrecer el lugar preferido para comprar y trabajar.”

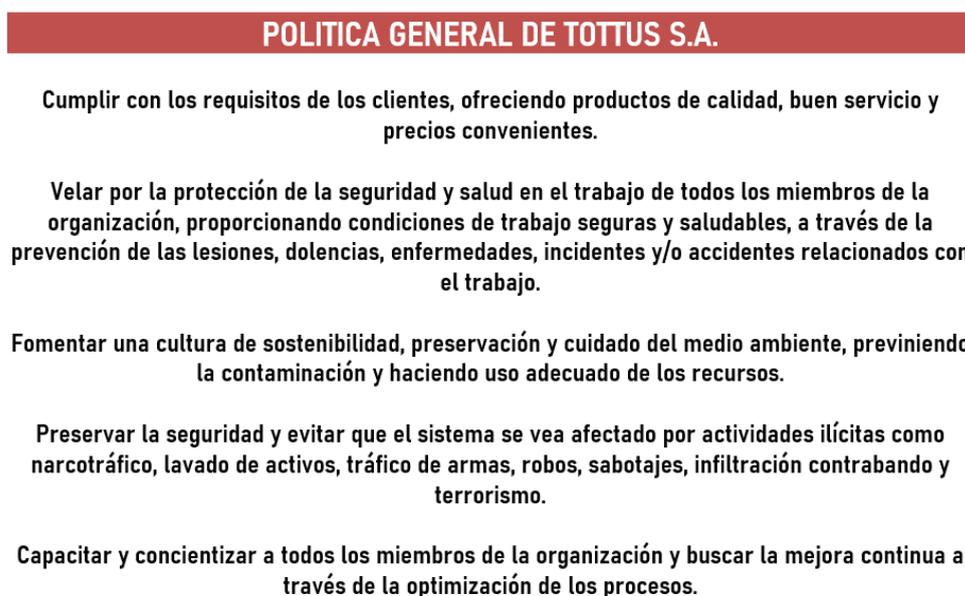
### Misión

Según la página de web de Tottus nuestra misión es “Ahorrarles dinero a las familias para que vivan mejor.”

### Políticas

La política general de Tottus se muestra en la siguiente imagen.

Figura 4: Política general de Tottus S.A.



Fuente: Página web de Tottus S.A.

## 1.9 Productos y Clientes

### Servicios

Tottus S.A. es una empresa que se dedica a la venta minorista (retail) de productos de alimentación, limpieza, aseo personal, ropa, mejoramiento del hogar, vestuario, electrónica, muebles, alimentos entre otros. También comercializa una amplia variedad de electrodomésticos de todas las marcas. Tottus ofrece la más amplia variedad de marcas en todos los rubros para que el cliente sea el beneficiado. Cuenta con 47 tiendas a nivel nacional donde ofrece el mejor servicio a sus clientes. Posee con un avanzado

servicio de atención al cliente y el mejor sistema de post venta. En pandemia también se brinda el servicio de delivery por la compra superiores a 100 soles. Este servicio está disponible a nivel nacional y para su puesta en ejecución se ha firmado alianzas comerciales con empresas especializadas en logística de transporte quienes son los que transportan la mercadería en nombre de Tottus.

## 1.10 Premios y Certificaciones

### Certificaciones

- Great Place to Work, 2018

La certificación Great Place es una certificación que obtienen las empresas que poseen una cultura organizacional “madura” desarrollada a través de los años y que ha sabido edificar un excelente lugar para trabajar. Tottus S.A. ha alcanzado esta certificación en el año 2018.

Figura 5: Certificación Great Place to Work, 2018



Fuente: Página web de Tottus S.A.

## **CAPÍTULO II: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **2.1 Descripción de la realidad problemática**

La cadena de suministros en el mundo ha sido puesta a prueba por la pandemia.

Durante el segundo y tercer trimestre del año 2020, cuando el virus de la COVID 19 se comenzó a expandir por todos los países, los centros de abastos sufrieron grandes pérdidas económicas debido a la falta de abastecimiento y a la poca afluencia de público. La cadena de suministro se rompió y muchas zonas del mundo se quedaron sin abastecimiento, especialmente la zona de África y parte de Europa. A pesar de los esfuerzos de los gobiernos para abastecer los mercados mucha gente sufrió escases de productos.

En el Perú la cadena de suministros no llegó a romperse del todo y los mercados fueron abastecidos. El gobierno dictó medidas especiales y la cuarentena no afectó el movimiento de productos de primera necesidad, entre los cuales se encontraban los productos frescos o refrigerados.

Los supermercados fueron autorizados a abrir rápidamente para la venta de productos de primera necesidad.

Hipermercados Tottus posee una unidad de planificación y logística que administra el almacén de productos frescos. Esta área es la responsable de abastecer a todas sus tiendas a nivel nacional. En la actualidad presenta problemas en sus indicadores de productividad al parecer debido a un deficiente desempeño laboral.

### **Descripción del problema.**

La unidad de Planificación y Logística administra el almacén de productos frescos de Tottus y es la responsable de abastecer a nivel nacional los productos que requieren ser almacenados, transportados y exhibidos a una temperatura especial, diferente a la temperatura ambiente. En la figura 6 se puede observar una cámara de refrigeración del almacén.

Figura 6: Cámara de refrigeración de la unidad de Planificación y logística



Fuente: Fotografía de archivo de Tottus.

El almacén de productos frescos ha comenzado a registrar reclamos de las tiendas por despachos incorrectos, incompletos, baja o excesiva refrigeración, entre otros. También se registra reclamos de los proveedores por el tiempo que tienen que esperar para realizar la descarga de sus productos. Esta situación afecta el rendimiento y la imagen de la Unidad de Planificación y Logística.

A continuación se van a identificar los síntomas del problema.

### **Síntomas**

- Incremento en los reclamos de las tiendas por entregas deficientes.
- Incremento de quejas por parte de los proveedores que no pueden entregar su mercadería a tiempo a pesar de tener un cronograma de entrega provisto por el almacén de la Unidad de Planificación de Logística.

### **Causas**

- No se cumple el FEFO de los productos (despacho según fecha de caducidad y antigüedad de almacenamiento)
- No se descarga en el sistema la mercadería despachada
- Ausencia de información para el trabajo diario
- No se cumple con el layout del camión

- Deficiente comunicación ejecutivos – colaboradores
- Mal registro en el sistema de la fecha de caducidad de los productos.
- Cruce de códigos (se envía un producto por otro)
- Rotación de personal recurrente
- Baja motivación
- Ausencia de liderazgo
- Falta de colaboradores expertos para trabajar en frío
- Procesos no estandarizados
- El personal no se identifica con la institución
- Sobre stock de productos
- Escases de operadores logísticos
- El miedo a contagiarse con la COVID -19
- Colaboradores con nivel educativo dispar
- Colaboradores con metas personales que colisionan con el trabajo y las metas de la institución.
- Ausencia de trabajo en equipo

### **Pronostico**

- De continuar esta situación la Unidad de Planificación y Logística responsable del almacén de productos frescos perderá productividad y los productos refrigerados y congelados no llegarán a tiempo y en condiciones requeridas a las tiendas, lo que ocasionará desabastecimiento y afectación al público consumidor. Esto afectará la calidad de servicio y la imagen de Hipermercados Tottus S.A.

### **Control de pronostico**

- Es necesario aplicar alguna herramienta de ingeniería que analice y proponga una solución a la problemática existente. Se debe verificar la planificación de recepción y despacho de mercadería. Se debe capacitar al personal, evitar que rote demasiado y profesionalizarlo para trabajar en frío. Se debe trabajar en el clima laboral para mejorar el desempeño de los colaboradores. Se debe implementar indicadores de productividad para medir el rendimiento del centro de distribución.

## **2.2 Formulación del problema**

### **Problema principal**

De qué manera la aplicación de un programa de mejora continua incrementa el desempeño laboral en el área de planificación y logística de la empresa Hipermercados Tottus S.A.?

### **Problemas específicos**

1. ¿Es necesario analizar el desempeño laboral en el área de planificación y logística de la empresa Hipermercados Tottus S.A.?
2. ¿Es necesario establecer acciones de mejora continua para el incremento del desempeño laboral en el área de planificación y logística de la empresa Hipermercados Tottus S.A.?
3. ¿Es necesario documentar las acciones de mejora continua para el incremento del desempeño laboral en el área de planificación y logística de la empresa Hipermercados Tottus S.A.?

## **2.3 Objetivo general y objetivos específicos**

### **Objetivo General**

Proponer la aplicación de un programa de mejora continua para el incremento del desempeño laboral en el área de planificación y logística de la empresa hipermercados Tottus S.A.

### **Objetivos Específicos**

1. Analizar el desempeño laboral en el área de planificación y logística de la empresa Hipermercados Tottus S.A.
2. Establecer acciones de mejora continua para el incremento del desempeño laboral en el área de planificación y logística de la empresa Hipermercados Tottus S.A.
3. Documentar las acciones de mejora continua para el incremento del desempeño laboral en el área de planificación y logística de la empresa Hipermercados Tottus S.A.

## **2.4 Delimitación del estudio**

Delimitación espacial: la investigación será desarrollada en el área de planificación y logística de la empresa Hipermercados Tottus S.A.

Delimitación temporal: la investigación será desarrollada durante 3 meses del año 2021.

## **2.5 Justificación e importancia de la investigación**

### **Justificación de la investigación**

#### Justificación teórica

A partir de la presente investigación se pretende que otras empresas del sector retail desarrollen mejoras o implementen planes de mejora del desempeño laboral entre sus trabajadores. El presente trabajo servirá de base para que otras instituciones se guíen en la implementación respetando las singularidades de cada lugar. El trabajo será una guía de consulta permanente.

#### Justificación metodológica

La presente investigación se desarrollará aplicando el ciclo de Deming. Su aplicación permitirá reafirmar la validez de la metodología para la implementación de planes de mejora del desempeño laboral en cualquier tipo de organización.

#### Justificación practica

La investigación tiene como objetivo la elaboración de la propuesta de aplicación de un programa de mejora continua para el desempeño laboral en el área de planificación y logística orientado a la calidad total. Mejorar el desempeño laboral de los colaboradores no solo mejora el rendimiento de la Unidad en estudio, sino que también le brinda a los trabajadores satisfacción persona, mejorando el clima laboral y la motivación.

### **Importancia de la investigación**

La investigación es importante por diversos motivos, entre los más relevantes se pueden mencionar los siguientes:

- Un programa de mejora continua para incrementar el desempeño laboral dará garantía de contar con colaboradores competentes en las funciones que realizan.
- Reducirá los reclamos de las tiendas y las quejas de los proveedores.

- Mantendrá capacitados a los colaboradores y los profesionalizará en sus funciones, ampliando su empleabilidad.
- La mejora del desempeño mejora del clima laboral.

## **2.6 Alcance y limitaciones**

### **Alcance**

El alcance de la investigación comprende el desarrollo de una propuesta de aplicación de un programa de mejora continua para el incremento del desempeño laboral en el área de planificación y logística de la empresa hipermercados Tottus S.A.

### **Limitación**

- Carencia de fuentes de consulta sobre investigación de este tipo referidas al sector retail.
- Dificultad para acceder a los ejecutivos y trabajadores y ejecutar entrevistas y encuestas.
- Restricciones para acceder a la documentación.
- Los recursos económicos son limitados.

### **CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO**

### 3.1 Bases Teórica

#### Clima laboral

Para hablar del clima laboral, debemos retroceder cerca de los años 80, época donde este concepto empieza a ser conocido hasta nuestros días, dejando así de ser un término desconocido, para volverse pieza fundamental en el desarrollo de las empresas.

Para Navarro (2006), el clima laboral es el ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el “saber que hacer” del directorio, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las maquinas se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

El clima laboral no es tangible, pero si es visible en la manera en que los empleados se relacionan, y al mismo tiempo se evidencia en la manera como desarrollan sus actividades, se puede decir que tiene repercusión en los sucesos ocurridos dentro de la organización.

Para Bañuelos (2010), un buen clima laboral se orienta hacia los objetivos generales de empresa, mientras que uno malo, destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

En conclusión, el clima laboral representa un vínculo o puede resultar un gran obstáculo para el desempeño de la empresa.

#### Variables

Brunet (1987) sostiene que existen 3 variables que determinan las características propias de una organización:

**Variables causales:** variable independiente que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene, comprenden la estructura organizacional, reglas, decisiones, competencias y actitudes

**Variables intermitentes:** reflejan el estado interno y salud de una empresa, por ejemplo las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc.

**Variables finales:** estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización,

son la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas  
La interacción de estas variables permite determinar dos tipos de clima organizacional, cada uno con dos subdivisiones:

### **Clima tipo autoritario**

**Autoritarismo explotador:** la dirección no les tiene confianza a sus empleados. No existe relación entre los jefes y sus trabajadores ya que las decisiones y objetivos son tomados por las cabezas de la organización. Se trabaja bajo una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas y ocasionalmente de recompensas.

**Autoritarismo paternalista:** aquí la dirección tiene una confianza descendiente en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Existen métodos de motivación para los trabajadores, los cuales comprenden las recompensas o castigos.

### **Clima tipo participativo**

**Consultivo:** la dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados, las políticas y decisiones se toman en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores, las recompensas y castigos se usan para motiva a los trabajadores.

**Participativo en grupo:** la dirección tiene una plena confianza en los trabajadores, el proceso de toma de decisiones esta diseminado por toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles, la comunicación no es ascendente o descendente sino también de forma lateral. Existe una relación de amistad y confianza entre el jefe y el trabajador.

### **Percepción del clima laboral**

Para Brunet (1987), la manera más frecuente usada por las organizaciones para poder medir el clima organizacional es el uso de los cuestionarios de Licker, este cuestionario mide la percepción del clima laboral en función de ocho características:

- Los métodos de mando, al ser la forma en la cual el liderazgo es utilizado para influir en los trabajadores

- Las fuerzas motivacionales, los cuales son los procedimientos que se crean para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Los procesos de comunicación, que abarcan desde su naturaleza hasta el método que son ejercidos.
- Los procesos que influencia, al resumirse en la importancia de la interacción superior/subordinados para el establecimiento de los objetivos de la organización
- Los procesos de toma de decisiones.
- Los procesos de planificación, al ser la forma en la que se establecen el sistema de fijación de objetivos.
- La característica del proceso de control.
- Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento, la planificación y la formación deseada.

### **Motivación**

Actualmente la motivación es un elemento que se encuentra presente en muchos momentos de la vida del ser humano, así diversas ramas de la ciencia lo han conceptualizado.

Peña y Villon (2017) indican que en la psicología, la motivación se define como la necesidad o el deseo que activa y dirige nuestro comportamiento, mientras que en el ámbito organizacional, la motivación guarda una estrecha relación con la satisfacción laboral, las relaciones y el clima laborales. Todas las empresas que mantiene un alto grado de motivación en sus empleados en sus empleados también tendrán un alto grado de satisfacción hacia sus clientes.

Chiavenato (2000), afirma que la motivación se relaciona con la conducta humana, y es una relación basada en el comportamiento, en donde este es, causado por factores internos y externos en los que el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentivar al individuo a realizar actividades que logran cumplir su objetivo

### **Tipos de Motivación**

**Motivación laboral intrínseca.** Es la motivación que se cristaliza al cumplir una meta o trabajo. Es la satisfacción de terminar el trabajo. Es una motivación que viene de la propia persona, mas no de terceros.

**Motivación laboral extrínseca.** Es que proviene del exterior, es decir es el tipo de motivación en los cuales ciertos motivos llevan a un trabajador a realizar determinado trabajo o actividad, están situados fuera del mismo, o están sujetos a factores externos. Los incentivos o refuerzos, tanto positivos como negativos, se encuentran fuera del control de la persona, es decir, la motivación extrínseca son todos aquellos premios o recompensas que obtenemos al realizar una labor determinada.

**Motivación trascendente.** Este tipo de motivación tiene que ver con la satisfacción de impactar en otros. Se persigue un bien colectivo. Influyen los valores de las personas. No se persigue un beneficio personal, se busca el bien común. La persona busca trascender, impactar, generar el bien.

### **Técnicas de motivación laboral**

Existen muchas técnicas de motivación laboral, para el presente trabajo las hemos consolidado en 11 técnicas.

- Adecuación al puesto laboral.
- Planes de carrera. Oportunidad de escalar dentro de la empresa.
- Metas claras y viables. Brindar incentivos.
- Generar una política de vida saludable
- Fomentar las actividades en equipo.
- Actuar con transparencia y respeto.

### **Acciones que juegan en contra de la motivación**

Así como existen acciones que motivan a los trabajadores también existen acciones que juegan en contra de la motivación. Es importante que toda organización tenga presente estas acciones para que no se comenten y se eviten en todo momento.

A continuación se listan estas acciones:

- Falta de una dirección clara
- Falta de confianza en la dirección
- Jefes controladores, injustos y con falta de objetividad.
- Retribución inadecuada

- Falta de empatía y flexibilidad
- Inseguridad laboral
- Trabajadores tóxicos.
- Mal ambiente laboral
- Estrés laboral, quizá sea el mayor desmotivador en un trabajador.
- Personalizar los problemas en el trabajo
- Ausencia de línea de carrera
- Aburrimiento, quizá por mala selección de personal

### **Ciclo de Deming**

Es un sistema de mejora de procesos. Hoy en día para que una empresa se mantenga a flote en un entorno competitivo y con cambios constantes, todo pasa por mejorar la calidad de sus procesos constantemente.

El ciclo Deming es el sistema más utilizado para implantar dicho plan de mejora continua. Recibe el nombre de Edwards Deming, quien fue su principal impulsor, pero también se conoce como ciclo PHVA que son las siglas de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, o PDCA en inglés (Plan, Do, Check, Act).

### **Etapas del ciclo de Deming**

#### **Plan (Planificar)**

Esta fase es la más influyente. Mediante métodos como la realización de grupos de trabajo, encuestas entre los trabajadores y búsqueda de nuevas tecnologías, debemos definir:

- El problema o actividad que mejorar.
- Los objetivos que alcanzar.
- Los indicadores de control.
- Los métodos y herramientas para llevarlo a cabo.

#### **Do (Hacer)**

Se lleva a cabo lo determinado en el plan, en la mayoría de los casos mediante una prueba piloto. Esta fase incluye:

- Verificar y aplicar las correcciones planificadas.
- Introducir las modificaciones al plan inicial si el resultado de las correcciones no ha sido positivo.

### **Check (Controlar)**

Se comprueba si la mejora implantada ha alcanzado el objetivo mediante herramientas de control como Diagrama de Pareto, Check lists o KPI's. Debemos controlar las causas críticas como la calidad del producto o la forma de operar de máquinas y equipos.

### **Act (Actuar)**

Es la última de las fases y en ella se debe ajustar el plan de mejora. Se normaliza la solución al problema y se establecen las condiciones para mantenerlo. Si se ha alcanzado el objetivo en la prueba piloto, se implantará de forma definitiva. En caso contrario se examinará el desarrollo para descubrir errores y empezar un nuevo ciclo PDCA. De esta forma se cierra el ciclo y se realimenta volviendo a la primera fase.

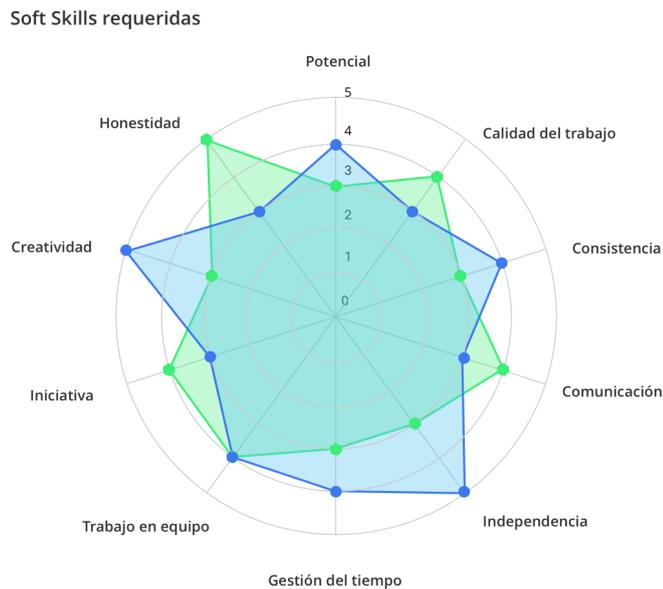
### **Desempeño laboral**

El desempeño laboral puede definirse como el rendimiento que tiene un trabajador cuando realiza las funciones asignadas. De acuerdo con el desempeño se puede calificar a un trabajador apto o no para un puesto de trabajo.

### **Evaluación del desempeño laboral**

La evaluación del desempeño laboral es un sistema que se usa para medir de forma objetiva e integral el comportamiento profesional de un colaborador. También se miden sus competencias duras y blandas. Sirve para determinar el grado de productividad de una persona. Hoy en día la evaluación del desempeño laboral es determinante para conocer la valía de un trabajador.

Figura 7: Habilidades blandas requeridas



Fuente: <https://www.bizneo.com/blog/modelo-de-evaluacion-del-desempeno/>

### Tipos de evaluación del desempeño laboral

Algunos tipos de evaluación de desempeño laboral se listan a continuación:

- Autoevaluación. Realizada por el mismo trabajador frente a parámetros establecidos. Se busca mejorar el compromiso.
- Evaluación 90°. Realizada por el superior inmediato. Puede ser sesgada.
- Desempeño 180°. Esta evaluación es realizada entre pares. Los trabajadores se evalúan entre ellos.
- Desempeño 270°. Esta evaluación es realizada por los subordinados. Se evalúa al superior. Evaluación anónima.
- Desempeño 360°. Es la evaluación ideal para nuestros tiempos. El colaborador es evaluado por todos los actores que se relacionan con él o que son usuarios de su trabajo. Este tipo de evaluación requiere la participación del superior, de los compañeros de trabajo, supervisores, gerentes y directores de la empresa e incluso los clientes.
- Evaluación por objetivos. Evaluación ya dejada de lado, fue la primera en implementarse. Se establecen objetivos y se evalúa el cumplimiento.
- Evaluación por competencias. Mide el desempeño del colaborador con un enfoque orientado a las competencias. Mide las actitudes y aptitudes. Es una

evaluación integral y completa. Hoy en día es la más usada.

### **Beneficios de la evaluación del desempeño laboral**

Los principales beneficios de la evaluación del desempeño laboral son:

- Mejora para todos. Una buena evaluación del desempeño laboral proporciona a la empresa las herramientas ciertas para iniciar un plan de capacitación y de mejora personal. Debe alinear las metas de la empresa con las metas de cada colaborador. La idea es trabajar bajo el enfoque ganar – ganar.
- Crea estándares. Un histórico de evaluación puede establecer estándares de rendimiento.
- Identificar el potencial liderazgo. Una buena evaluación debe ser capaz de detectar el rendimiento sobresaliente en actitudes y aptitudes. Esto debe generar las herramientas para preparar al trabajador para el éxito.
- Alineamiento de culturas. Es importante identificar al trabajador que haga bien las cosas y también es importante identificar a los trabajadores que comprenden plenamente la cultura de la empresa. Alinear estas dos culturas es determinante para que la empresa alcance el éxito.
- Recompensa. La evaluación sobresaliente debe ser premiada. La recompensa es un excelente motivador.
- Mejora del clima laboral. Una evaluación de desempeño objetiva debe promover la equidad, igualdad y transparencia. Se genera una retroalimentación directa y sincera, de ida y vuelta, es decir, del jefe al trabajador y viceversa.

## **3.2 Investigaciones**

### **Nacionales**

Lagos (2015) en su investigación “El desempeño laboral y su influencia en el rendimiento organizacional en la empresa Gloria S.A., 2015”, Universidad Nacional San Agustín. Arequipa. Perú. El autor desarrolla una investigación de tipo descriptiva, cuantitativa y de corte transversal. La población fue de 2,500 trabajadores y la muestra de 500. El investigador al aplicar los instrumentos y validar los resultados llega a la conclusión que en la empresa Gloria el desempeño laboral influye directamente en el resultado de la empresa como un todo. Hay una relación muy fuerte entre el desempeño laboral, el clima laboral y motivación. Se sometió a dos grupos de control a diferentes

climas laborales y motivadores. Uno grupo con las mejores condiciones de trabajo y todas las herramientas disponibles, con motivadores muy buenos. El otro grupo se le sometió a un trabajo bajo presión, con un supervisor incisivo, intolerante; las herramientas de trabajo no fueron las más indicadas. No se brindó motivadores. El resultado fue determinante. El primer grupo rindió un 25% más de lo habitual en un mes de trabajo. Se superó ampliamente el rendimiento esperado. El segundo grupo vio disminuido su rendimiento en un 35% con respecto a un mes normal de trabajo. Se demostró la fuerte relación entre el clima laboral los motivadores y el rendimiento.

Pacheco (2018). Tesis “Influencia del desempeño laboral en el clima organizacional de una empresa de confecciones, Chiclayo ,2018” Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo. Perú. (Tesis de pregrado). La investigación concluyó que no existe una relación directa entre el desempeño y el clima organizacional. Ambas son variables independientes. El investigador pudo demostrar la correlación entre algunos factores particulares. El personal percibe que el principal desmotivador es el bajo sueldo. Esto no ayude a que el trabajador asuma un compromiso fuerte con la empresa. También pudo descubrir que otro aspecto que influye en el bajo rendimiento del personal es la ausencia de línea de carrera, es decir el personal no siente que pueda desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa con una perspectiva de crecimiento. Ambos factores influyen directamente en el rendimiento de los colaboradores y de la propia empresa. Con respecto al clima organizacional el investigador concluye que tiene elementos para mejorar como son la motivación institucional y los factores influyentes en el trabajador. Además, se recomienda desarrollar una línea de carrera abierta y clara. También se recomienda desarrollar un plan de capacitación y un plan de mejora de clima laboral y motivación que debe incluir a todo el personal e incluso a sus familias.

### **Internacionales**

Capurro (2018). Tesis “Influencia del Clima Organizacional y la Motivación Laboral en el desempeño laboral de los colaboradores millennials en el Banco Pichincha, año 2018”. Universidad Central del Ecuador. Quito. Ecuador. La investigación desarrollada fue de tipo explicativa, la población fue de 2,454 y la muestra de 504 colaboradores. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el análisis de información laboral. Los instrumentos fueron el cuestionario de encuesta y el registro de rendimiento

laboral. El resultado de la investigación a la que se llegó fue que existe una relación alta entre ambas variables y el desempeño laboral. Además se pudo demostrar que cuando una variable se mueve en cualquier dirección la segunda variable también sigue el mismo camino; es decir, que el banco mejora el clima organizacional y el desempeño del trabajador mejora y según los resultados de la encuesta esta mejora responde al aumento de la motivación que siente el colaborador. El investigador recomienda reforzar el plan de mejora de clima organizacional, laboral y los motivadores que maneja el banco.

Villón (2017) en su investigación “Desempeño laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional”, Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo INDTEC, C.A. Ecuador. Los investigadores concluyen que actualmente la incertidumbre laboral crece de manera exponencial lo que lleva a un clima laboral incierto y al deterioro de la motivación y el desempeño laboral, y a la vez se están creando nuevas técnicas y herramientas para estimular la motivación de los colaboradores en la empresa y elevar el desempeño laboral. Las organizaciones vienen adoptando estas nuevas técnicas para disminuir la incertidumbre laboral. La motivación para aumentar el desempeño laboral viene siendo atacada con estrategias tradicionales como bonos, aumento de sueldo, reconocimientos, etc. Además, muchos estudios demuestran que estos motivadores ya no son suficientes es por ellos que se han introducido nuevos motivadores como el pago de la maestría, el pago del colegio de los hijos, el pago de los gastos de vivienda, viajes al extranjero, incluso, otorgar vivienda cerca al trabajo. Todo esto con tal de tener a los mejores trabajadores motivados para que rindan lo mejor posible. Otras organizaciones han comenzado a brindar utilidades a fin de año y acercas al colaborador a las decisiones de la empresa para hacerlos sentir parte de la organización.

### 3.3 Marco Conceptual

**Desempeño laboral:** Capacidad de un individuo para efectuar acciones, deberes y obligaciones propias de su cargo o funciones profesionales que exige un puesto de trabajo.

**Clima laboral:** es la percepción que tiene cada trabajador del ambiente en el que desarrolla su trabajo dentro de la empresa.

**FEFO:** método de gestión de almacén donde los productos con fecha de caducidad más próxima deben ser despachados primeros.

**FIFO:** «Primero en entrar, primero en salir» es un concepto utilizado en estructuras de datos, contabilidad de costes y teoría de colas. Guarda analogía con las personas que esperan en una cola y van siendo atendidas en el orden en que llegaron, es decir, que "la primera persona que entra es la primera persona que sale"

**Layout:** Distribución de un ambiente de trabajo. Busca ordenar y generar espacio.

**Cruce de código:** Confundir la digitación o el despacho de productos. Muy común cuando hay variedades de un mismo producto. Ejemplo: confundir un yogurt de fresa con uno de durazno.

**Mejora continua:** El concepto de mejora continua se refiere a que siempre se está en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar.

**Satisfacción laboral:** es el grado de conformidad de los funcionarios respecto a su entorno dentro de la subgerencia de logística, es una pieza fundamental ya que está relacionada con la buena marcha del área y la calidad del trabajo.

**Calidad de vida laboral:** es el grado de percepción que tienen los funcionarios de la subgerencia de logística, sobre su grado de satisfacción o insatisfacción con respecto al área en donde desarrollan sus actividades, lo cual resulta en una evaluación del grado de bienestar y el desarrollo que estas condiciones generan en el desempeño, lo que se verá reflejado en el óptimo funcionamiento del área.

**Motivación laboral:** es el estado interno del trabajador que genera un comportamiento específico para alcanzar una meta o realizar una tarea, condicionado por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual y generado por la existencia de motivadores existentes.

**Recompensas:** son los incentivos que pretenden dirigir la actividad del funcionario de la subgerencia de logística hacia un resultado particular. Es una muestra de aprecio por un trabajo bien hecho, ya terminado, son por lo general tangibles y muy a menudo están relacionadas con el dinero.

## **CAPITULO IV: METODOLOGÍA**

#### **4.1 Tipo y nivel de investigación**

##### **Tipo**

La investigación propuesta es de tipo aplicada, debido a que estudia una situación problemática real para proponer un programa de mejora continua para el incremento del desempeño en el área de planificación y logística.

##### **Nivel**

La investigación es no experimental, de nivel descriptivo, debido a que describe una situación determinada en un espacio y tiempo. En este caso en la Unidad de Planificación y Logística en un periodo de 3 meses del año 2021.

#### **4.2 Población, muestra y muestreo**

##### **Población**

La población está constituida por los 35 trabajadores de la Unidad de Planificación y Logística de Hipermercados Tottus S.A.

##### **Muestra**

Debido a que la población es pequeña será la misma que la población, es decir, los 35 trabajadores de la Unidad de Planificación y Logística de Hipermercados Tottus S.A.

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

##### **Técnica de recopilación**

La principal técnica de recolección de datos será la encuesta. También se usará la observación directa, la entrevista y el análisis de documentación.

##### **Instrumento de recopilación de datos**

El principal instrumento de recolección de datos será el cuestionario, que se aplicará a la totalidad de los trabajadores de la Unidad de Planificación y Logística. También se usará la guía de entrevista y los registros de información histórica.

#### **4.4 Procesamiento de datos**

En el presente trabajo utilizaremos las tablas y los gráficos disponibles en la

herramienta Excel para poder organizar la información recolectada, lo que facilitará realizar un mejor análisis estadístico.

## **CAPÍTULO V: ANÁLISIS CRÍTICO Y PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS**

## 5.1 Análisis crítico

### Unidad de Planificación y Logística

La unidad de Planificación y Logística de Hipermercados Tottus S.A. se encuentra ubicada dentro del complejo logístico de Huachipa y tiene como función principal la administración del almacén de productos fresco. Estos productos son aquellos que necesitan estar a temperatura especial. Para tal fin cuenta con la siguiente infraestructura.

Tabla 1: Infraestructura de la unidad de Planificación y Logística

<b>Infraestructura de la unidad de Planificación y Logística</b>	
Extensión	35,000 m <sup>2</sup>
Personal	35
Cámaras de refrigeración	<b>3</b>
<b>Cámara 1</b>	Temperatura -22 (productos congelados)
<b>Cámara 2</b>	Temperatura 0 – 4 grados (lácteos y fiambres)
<b>Cámara 2</b>	Temperatura 7 – 12 grados (frutas y verduras)

Fuente: Elaboración propia

Conocida la infraestructura de la Unidad de Planificación y Logística a continuación se muestra la distribución de personal.

### Distribución de personal de la Unidad de Planificación y Logística

La Unidad de Planificación y Logística cuenta con 35 colaboradores y su distribución se muestra en la tabla 2.

Tabla 2: Distribución de personal de la Unidad de Planificación y Logística

IT	CARGO/FUNCIÓN	CANTIDAD DE PERSONAL
1	GERENCIA	1
	Asistente de Gerencia	1
2	JEFATURA DE LOG. DE ENTRADA	1
	Supervisor de recibo	1
	Supervisor de flujo	1
	Operarios	3
	JEFATURA DE ALMACEN	1
3	Supervisor de almacén	1
	Supervisor de UL	1
	Operarios	4
4	JEFATURA DE PROCESOS	1
	Supervisor de procesos	1
	Operarios	9
5	JEFATURA DE LOG. DE SALIDA	1
	Supervisor de despacho 1	1
	Supervisor de despacho 2	1
	Supervisor de despacho 3	1
	Operarios	5
<b>TOTAL</b>		<b>35</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2 se aprecia que la unidad cuenta con un responsable que es el gerente. Tiene 4 áreas de trabajo bien definidas, cada una con su respectivo responsable, supervisor(es) y operarios. Cada área es responsable de un proceso. El área de logística de entrada, responsable de la recepción de productos. El área de almacén, responsable de ubicar los productos dentro del almacén bajo la técnica ABC. El área de procesos, responsable del picking o preparado de pedidos. Y el área de logística de salida, responsable del despacho de los pedidos a las tiendas a nivel nacional.

En el capítulo II se ha descrito la problemática que aqueja a la Unidad de Planificación y Logística y tiene dos síntomas principales:

- Incremento en los reclamos de las tiendas por entregas deficientes.
- Incremento de quejas por parte de los proveedores que no pueden entregar su mercadería a tiempo a pesar de tener un cronograma de entrega provisto por el almacén de la Unidad de Planificación de Logística.

Es necesario validar esta información observando los indicadores eficiencia, eficacia y efectividad de la Unidad de la unidad en estudio.

### **Indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad de la Unidad de Planificación y Logística (antes de la mejora)**

A continuación se muestra la tabla 3 con los indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad de los 6 primeros meses del año 2021.

Tabla 3: Indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad (antes de la mejora)

HIPERMERCADOS TOTTUS S.A.										
FICHA RESUMEN DE REGISTRO DE RECEPCIÓN Y DESPACHO DE ALMACEN PRODUCTOS FRESCOS										
Responsable: Paul Obando		MEDICIÓN DE INDICADORES PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2021 (ENERO - JUNIO)								
Mes de evaluación: enero - junio 2021										
Item	AÑO 2021	DESCARGA DE MERCADERÍA		DESPACHO DE MERCADERÍA		MOVIMIENTO PROGRAMADO (S/)	MOVIMIENTO EJECUTADO (S/)	EFICIENCIA	EFICACIA	EFECTIVIDAD
		TIEMPO PLANIFICADO (min)	TIEMPO UTILIZADO (min)	DESPACHOS PLANIFICADOS	DESPACHOS ENTREGADOS CORRECTAMENTE					
1	Enero	12,480	11,400	1430	1302	12,324,653.00	12,163,454.00	91%	91%	83%
2	Febrero	12,480	11,320	1430	1287	12,543,834.00	11,845,654.00	91%	90%	82%
3	Marzo	12,480	11,143	1430	1265	12,435,234.00	11,820,342.00	89%	88%	79%
4	Abril	12,480	10,979	1430	1245	12,453,654.00	11,654,987.00	88%	87%	77%
5	Mayo	12,480	10,857	1430	1212	12,543,654.00	11,534,823.00	87%	85%	74%
6	Junio	12,480	10,832	1430	1187	12,365,476.00	11,435,923.00	87%	83%	72%

Fuente: Unidad de Planificación y Logística de Tottus.

Se puede observar que los 3 indicadores han decrecido en los 6 primeros meses del año 2021. Se observa que el tiempo que los trabajadores invierten en el proceso de descarga de productos es menor cada mes, a pesar de que el tiempo planificado no varía, sigue siendo el mismo 12,480 minutos mensual, sin duda esto afecta a los proveedores que no pueden descargar según lo planificado. Otro dato importante es el número de despachos, se observa que los despachos entregados correctamente (sin reclamo de tienda) disminuye cada mes, se puede deducir que los reclamos de las tiendas crecen.

A continuación es necesario conocer la frecuencia con que ocurren las causas presentadas en el capítulo II de la presente investigación. Para tal fin se hará uso de la herramienta Diagrama de Pareto.

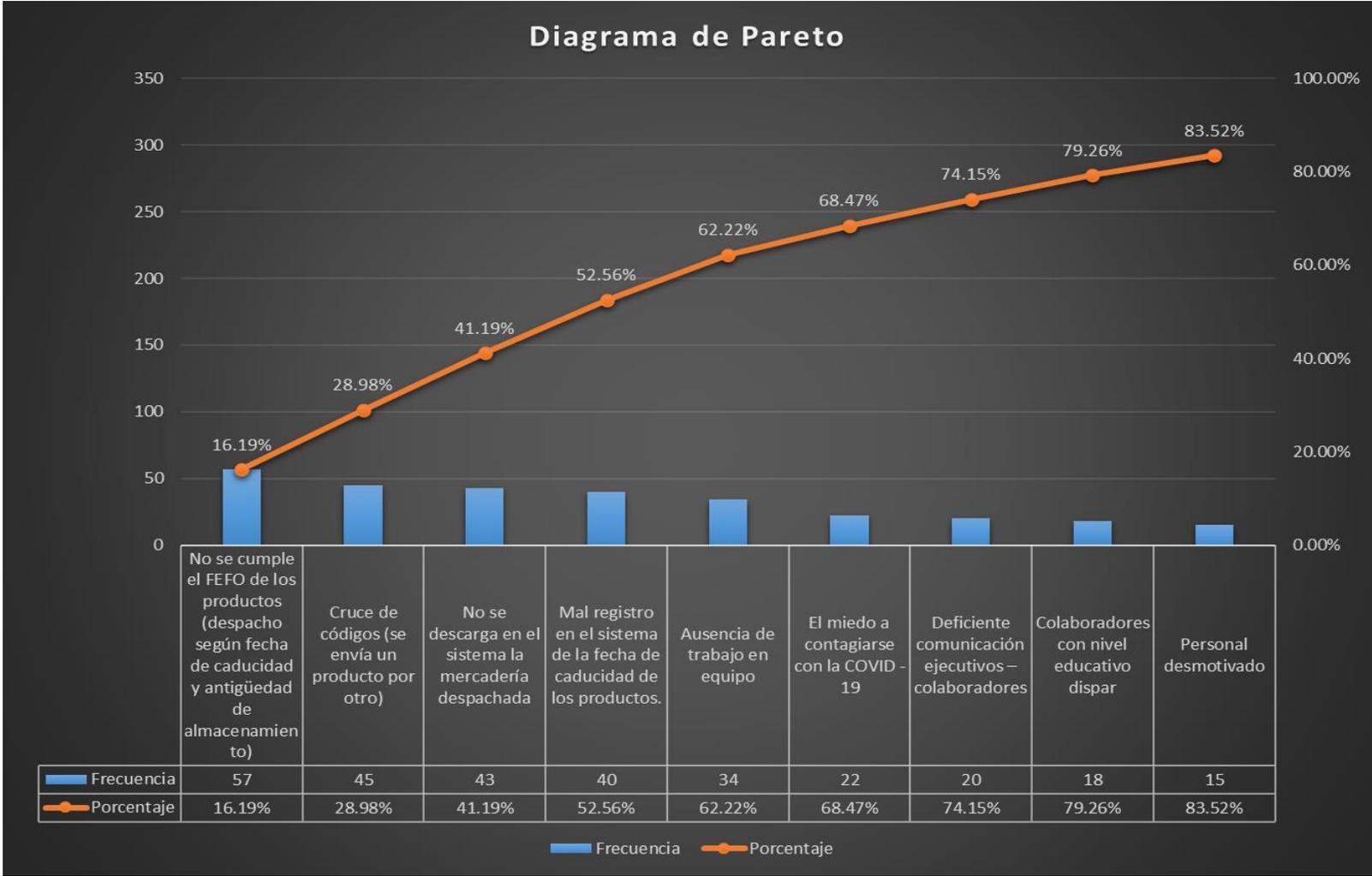
IT	Causas	Frecuencia	
		absoluta	% acumulado
1	No se cumple el FEFO de los productos	57	16.19%
2	Cruce de códigos (se envía un producto por otro)	45	28.98%
3	No se descarga en el sistema la mercadería despachada	43	41.19%
4	Mal registro en el sistema de la fecha de caducidad de los productos.	40	52.56%
5	Ausencia de trabajo en equipo	34	62.22%
6	El miedo a contagiarse con la COVID -19	22	68.47%
7	Deficiente comunicación ejecutivos – colaboradores	20	74.15%
8	Colaboradores con nivel educativo dispar	18	79.26%
9	Personal desmotivado	15	83.52%
10	Ausencia de liderazgo	13	87.22%
11	Ausencia de información para el trabajo diario	9	89.77%
12	Alta rotación de personal	8	92.05%
13	No se cumple con el layout del camión	6	93.75%
14	Metas personales que colisionan con el trabajo y las metas de la institución.	5	95.17%
15	Falta de colaboradores expertos para trabajar en frio	4	96.31%
16	Procesos no estandarizados	4	97.44%
17	El personal no se identifica con la institución	3	98.30%
18	Sobre stock de productos	3	99.15%
19	Escases de operadores logísticos	3	<b>100.00%</b>
		<b>352</b>	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4 se observa que las causas del número 1 a la 9 representan el 83.52% del problema. Las 9 causas están directamente relacionadas con el desempeño laboral. Las 4 primeras causas están asociadas a capacitación y entrenamiento y las 5 posteriores al clima laboral. La capacitación y el clima laboral determinan el desempeño de un colaborador.

A continuación se muestra la imagen 7 con el diagrama de Pareto.

Figura 8: Diagrama de Pareto



Fuente: Elaboración propia

Realizado el análisis crítico e identificado el desempeño laboral como principal problema que aqueja a la Unidad de Planificación y Logística de Hipermercados Tottus S.A., corresponde evaluar herramientas de ingeniería que ayuden a desarrollar una propuesta de implementación de un programa de mejora continua para el incremento del desempeño laboral.

## **5.2 Alternativas de solución**

Se ha identificado 3 alternativas que podrían ayudar a desarrollar un programa de implementación de mejora continua para el incremento del desempeño laboral en la empresa Hipermercados Tottus S.A.

A continuación se va a describir cada una de ellas con sus principales ventajas y desventajas.

### **1. Ciclo de Deming**

El ciclo de Deming o ciclo PHVA es una herramienta que se aplica a los procesos de una organización para evaluarlos y reevaluarlos de manera cíclica, generando un círculo virtuoso en búsqueda de la mejora continua.

El ciclo de Deming tiene 4 fases que se deben aplicar de manera estructurada. Las fases son: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

#### **Ventajas**

- Mejora continua, como ventaja competitiva.
- Incremento de la productividad, la mejora de procesos vuelve al personal más eficiente y eficaz. Aporta valor operativo.
- Aplicación cíclica e ilimitada, para generar círculos virtuosos de mejora y encaminar a los procesos hacia el 0 error.

#### **Desventajas**

- Lentitud, su aplicación estructurada o metódica hace que no pueda identificar errores de manera temprana.
- No resuelve emergencias de la operatividad.
- Susceptible a imprevistos, requiere un clima operacional estable, no se adecua a la presencia de imprevistos.

## **2. Kaizen**

Su nombre traducido al castellano significa “mejora”. La metodología se inspira en la mejora continua y forma parte de la manufactura esbelta. Se organiza por medio de círculos de calidad que elaboran planes anuales para resolver los problemas de la empresa con un enfoque de calidad y mejora continua.

### **Ventajas de la aplicación de Kaizen**

- Origina un cambio de actitud positiva en el trabajador y la empresa.
- Es de fácil aplicación.
- Su costo de aplicación no es elevado.
- Se complementa fácilmente con otras herramientas de ingeniería basadas en la filosofía japonesa.
- Es una herramienta generadora de sinergia laboral.
- El eliminar desperdicio reduce el inventario.

### **Desventajas**

- Requiere que se aplique a toda la empresa u organización.
- Implica que toda la empresa cambie su filosofía de trabajo.
- Si se aplica a un área de la empresa se corre el riesgo que se desconecte de las otras áreas de la organización.
- El proceso de mejora continua se puede hacer largo y tedioso.
- Requiere personal bien entrenado en los círculos de calidad.
- Puede llegar a ser costoso.

## **3. Lean Six Sigma.**

Lean Six Sigma es una herramienta de mejora de procesos que tiene como propósito medir la eficiencia operativa, para eliminar los desperdicios en las actividades de trabajo y reducir al máximo la variabilidad del proceso. La herramienta aplica cinco fases que por sus siglas en inglés se conoce como DMAIC y que traducidas al castellano significan: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar.

### **Ventajas**

- Six Sigma bien aplicado identifica todos los puntos críticos que requieren atención.

- Identifica errores antes de que se presenten lo que es muy bueno ya que permite realizar correcciones a tiempo y evita pérdidas materiales y económicas.
- El control de calidad lo orienta hacia cliente.
- Es la herramienta de mejora que bien aplicada se acerca a la perfección de los procesos.
- Luego de su implementación logra un ahorro y disminución de los costos de operativos.

**Desventajas.**

- El alcance del proyecto que es de 3 meses es un tiempo muy corto para su correcta aplicación.
- Requiere inversión de recursos económicos superiores a otras herramientas.
- Se requiere personal entrenado en la herramienta para lograr resultados superiores.

**5.3 Evaluación de alternativas de solución**

Para una evaluación objetiva de las tres alternativas de solución se ha recurrido a un juicio experto externo a la organización; asimismo, se han establecido 3 criterios de evaluación y se ha asignado un puntaje.

Tabla 4: Criterios de evaluación

IT	Criterios de evaluación
1	Facilidad de aplicación
2	Bajo costo
3	Resultados inmediatos
4	Reutilización del proceso

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Puntaje para la evaluación

Puntuación	Descripción
1	Bajo/malo
2	Medio
3	Alto/Bueno

Fuente: Elaboración propia

Establecidas los parámetros de evaluación se procede a realizar la evaluación comparativa (benchmarking) de las alternativas seleccionadas.

Tabla 6: Resultado de la evaluación de alternativas de solución

ALTERNATIVAS	CRITERIOS				PUNTAJE FINAL
	Solución a la problemática	Costos de implementación	Facilidad de aplicación	Tiempo de aplicación	
<b>Ciclo de Deming</b>	3	3	3	3	12
<b>Kaizen</b>	3	2	2	2	7
<b>Lean Six Sigma</b>	3	1	1	2	7

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en la tabla 07 muestran como mejor opción de solución a la herramienta Ciclo de Deming, será la herramienta que se use para desarrollar una propuesta de aplicación para un programa de mejora continua para el incremento del desempeño laboral de la Unidad de Planificación y Logística de Tottus S.A.

**CAPÍTULO VI: PRUEBA DE DISEÑO (DESARROLLO Y JUSTIFICACIÓN DE LA  
PROPUESTA ELEGIDA)**

## **6.1 Justificación de propuesta elegida**

La presente investigación será desarrollada utilizando la herramienta Ciclo de Deming debido a que obtuvo mayor puntaje en la evaluación realizada en el punto 5.3. La evaluación se centró en cuatro criterios de evaluación y en los 4 criterios el ciclo de Deming obtuvo el mayor puntaje (3) sumando un total de 12 puntos. (ver tabla 7).

Por el motivo expuesto el ciclo de Deming será la herramienta que se use para desarrollar la Propuesta de aplicación de un programa de mejora continua para el incremento del desempeño laboral en el área de planificación y logística de la empresa hipermercados Tottus S.A.

## **6.2 Desarrollo de la propuesta**

El ciclo de Deming está compuesto de 4 etapas o fases que son: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar; su aplicación es secuencial. Se genera un círculo virtuoso en busca de encontrar una mejor forma de hacer el trabajo, siempre. El ciclo de Deming es la herramienta madre de la mejora continua.

A continuación se ejecutan las mencionadas etapas.

### **1. PRIMERA FASE: PLANIFICAR**

En esta etapa o fase se desarrollarán 2 tareas. La primera tarea es evaluar el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Planificación y Logística para determinar el nivel o calidad de su trabajo, será la línea base de la investigación. La segunda tarea es planificar las tareas o pasos a seguir para desarrollar la propuesta de aplicación de un programa de mejora continua para el incremento del desempeño laboral en el área de planificación y logística de la empresa hipermercados Tottus S.A.

#### **A. Evaluación del desempeño laboral.**

Se necesita saber cómo se comporta el trabajador y cómo hace su trabajo.

El análisis crítico determinó que las causas que ocasionan el problema están relacionadas con el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad en estudio.

Corresponde medir el nivel de desempeño laboral mediante la aplicación de un cuestionario de desempeño laboral. A continuación se presentan la ficha técnica y los resultados.

- Instrumento de medición: cuestionario (anexo 1)
- Número de colaboradores evaluados: 35
- Número de preguntas: 20
- Dimensiones evaluadas:
  - A. Orientación de resultados
  - B. Calidad del trabajo
  - C. Relaciones interpersonales
  - D. Iniciativa
  - E. Trabajo en equipo
- Puntaje para la evaluación:
  - Muy Bajo : 1 Inferior. - Rendimiento laboral no aceptable.
  - Bajo : 2 Inferior al promedio. - Rendimiento laboral bajo.
  - Bueno : 4 Promedio. - Rendimiento laboral bueno.
  - Alto : 5 Superior al promedio. - Rendimiento laboral muy bueno.

### Presentación y análisis de resultados

Se evaluaron las 5 dimensiones del desempeño laboral. Los resultados se presentan a continuación.

- **Orientación de resultados**

El cuestionario aplicado a los trabajadores de la unidad de Planificación y Logística de hipermercados Tottus S.A. incluía tres preguntas para medir este indicador. Los resultados se presentan en la tabla 7.

Tabla 7: Resultados del indicador Orientación de resultados

<b>ORIENTACIÓN DE RESULTADOS - RESPUESTAS</b>				
Número de pregunta	1	2	4	5
	Muy bajo	Bajo	Bueno	Alto
1	8	22	5	0
2	10	16	7	2
3	6	25	4	0
<b>Totales</b>	<b>24</b>	<b>63</b>	<b>16</b>	<b>2</b>

Fuente: Desarrollo propio

La gráfica se muestra en la figura 8.

Figura 9: Resultados del indicador Orientación de resultados



Fuente: Desarrollo propio

La evaluación del indicador orientación de resultado muestra que el 23% del personal no realiza un trabajo conforme a los objetivos que se le ha planteado. No cumplen con el trabajo asignado. El 60% cumple con el trabajo asignado pero presenta errores. El 15% realiza un buen trabajo. Y el 2% realiza un excelente trabajo.

- **Calidad**

El cuestionario aplicado a los trabajadores de la unidad de Planificación y Logística de hipermercados Tottus S.A. incluía cinco preguntas para medir este indicador. Los resultados se presentan en la tabla 8.

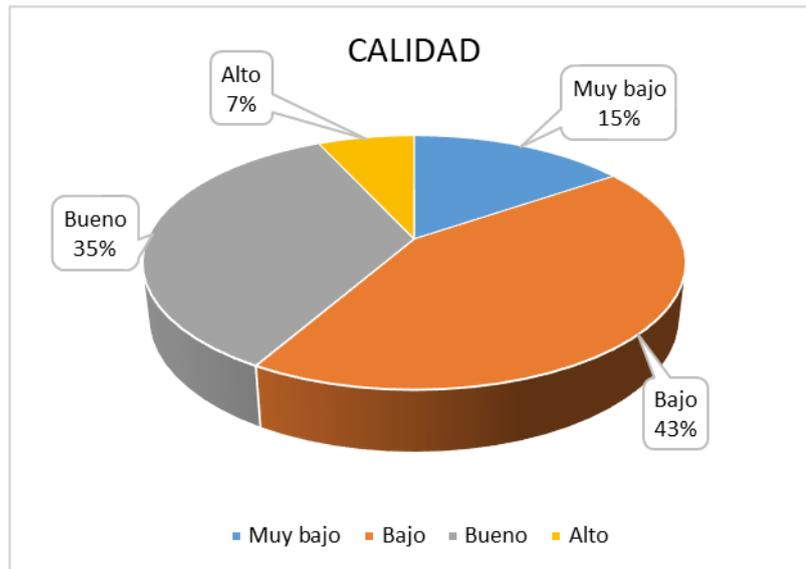
Tabla 8: Resultados del indicador Calidad

CALIDAD - RESPUESTAS				
Número de pregunta	1	2	4	5
	Muy bajo	Bajo	Bueno	Alto
4	10	16	7	2
5	0	20	10	5
6	12	16	7	0
7	5	17	10	3
8	0	6	27	2
<b>Totales</b>	<b>27</b>	<b>75</b>	<b>61</b>	<b>12</b>

Fuente: Desarrollo propio

La gráfica se muestra en la figura 9.

Figura 10: Resultados del indicador Calidad



Fuente: Desarrollo propio

La evaluación del indicador orientación de Calidad muestra que el 15% realiza un mal trabajo, trabajo deficiente en su totalidad; el 43% realiza el trabajo con deficiencia en algunos aspectos; el 35% realiza un buen trabajo, aceptable; y el 7% realiza un excelente trabajo, muy bueno.

- **Relaciones interpersonales**

El cuestionario aplicado a los trabajadores de la unidad de Planificación y Logística de hipermercados Tottus S.A. incluía tres preguntas para medir este indicador. Los resultados se presentan en la tabla 9.

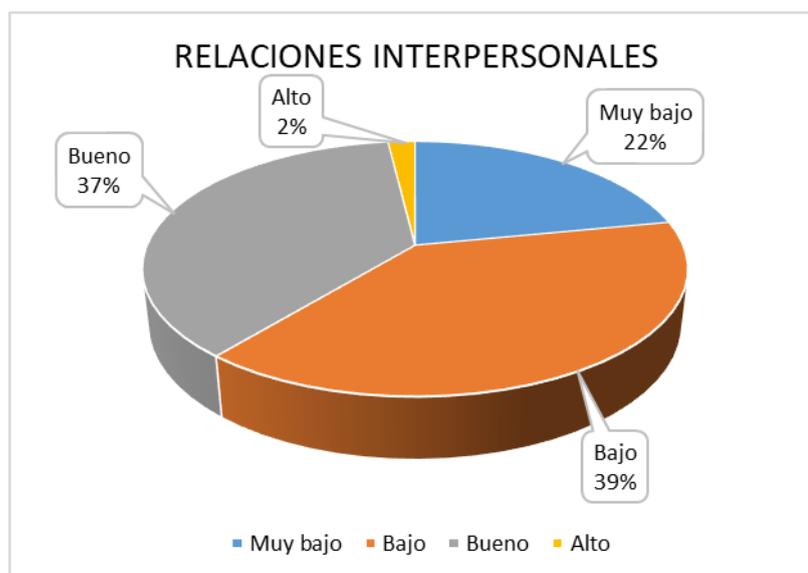
Tabla 9: Resultados del indicador Relaciones interpersonales

RELACIONES INTERPERSONALES - RESPUESTAS				
Número de pregunta	1	2	4	5
	Muy bajo	Bajo	Bueno	Alto
9	0	10	25	0
10	11	15	8	1
11	12	16	6	1
<b>Totales</b>	<b>23</b>	<b>41</b>	<b>39</b>	<b>2</b>

Fuente: Desarrollo propio

La gráfica se muestra en la figura 10.

Figura 11: Resultados del indicador Relaciones interpersonales



Fuente: Desarrollo propio

La evaluación del indicador Relaciones interpersonales muestra que el 22% no tiene relaciones interpersonales a nivel laboral; el 39% tiene muy poca relación interpersonal laboral; el 37% tiene buenas relaciones interpersonales a nivel laboral; y el solo el 2% tiene muy buenas relaciones interpersonales a nivel laboral.

- **Iniciativa**

El cuestionario aplicado a los trabajadores de la unidad de Planificación y Logística de hipermercados Tottus S.A. incluía cuatro preguntas para medir este indicador. Los resultados se presentan en la tabla 10.

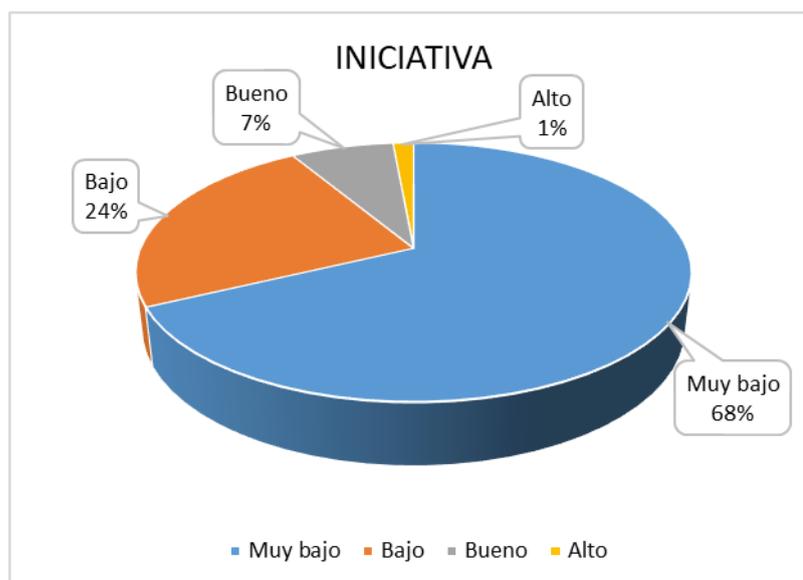
Tabla 10: Resultados del indicador Iniciativa

INICIATIVA - RESPUESTAS				
Número de pregunta	1	2	4	5
	Muy bajo	Bajo	Bueno	Alto
12	24	7	4	0
13	22	9	3	1
14	25	10		
15	24	7	3	1
<b>Totales</b>	<b>95</b>	<b>33</b>	<b>10</b>	<b>2</b>

Fuente: Desarrollo propio

La gráfica se muestra en la figura 11.

Figura 12: Resultados del indicador Iniciativa



En la figura 11 se puede observar que el 68% de trabajadores no presenta ninguna voluntad de dar iniciativas; el 24% presenta un nivel bajo de iniciativa, muy esporádicas; el 7% presente iniciativas con regularidad; y el 1% siempre presenta iniciativas.

- **Trabajo en equipo**

El cuestionario aplicado a los trabajadores de la unidad de Planificación y Logística de hipermercados Tottus S.A. incluía cinco preguntas para medir este indicador. Los resultados se presentan en la tabla 11.

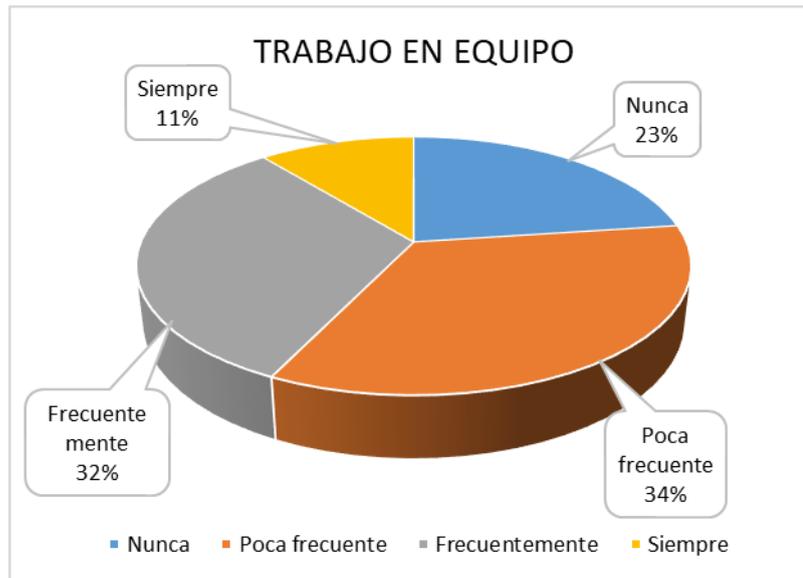
Tabla 11: Resultados del indicador Trabajo en equipo

TRABAJO EN EQUIPO - RESPUESTAS				
Número de pregunta	1 =	2 =	4 =	5 =
	Nunca	Poca frecuente	Frecuentemente	Siempre
16	3	6	18	8
17	3	15	14	3
18	12	16	4	3
19	10	8	15	2
20	12	15	5	3
<b>Totales</b>	<b>40</b>	<b>60</b>	<b>56</b>	<b>19</b>

Fuente: Desarrollo propio

La gráfica se muestra en la figura 12.

Figura 13: Resultados del indicador Trabajo en equipo



Fuente: Desarrollo propio

En la figura 12 se puede observar que el 23% no presenta disposición de trabajo en equipo; el 34% presenta disposición poco frecuente para trabajar en equipo; el 32% presenta disposición para trabajar en equipo; y el 11 siempre está dispuesto para llevar a cabo labores en equipo.

El resultado general de la evaluación de los cinco indicadores ha arrojado que el nivel de desempeño laboral es muy pobre lo que está ocasionando los problemas en la recepción, almacenamiento, picking y despacho de mercadería a las tiendas de Tottus a nivel nacional.

El resultado general ha evidenciado que hay mucho trabajo por realizar en este campo y eso representa una oportunidad de mejora para la Unidad de Planificación y Logística de Hipermercados Tottus S.A.

## **B. Planificación para el desarrollo de la propuesta de aplicación de un programa de mejora continua para el incremento del desempeño laboral**

La segunda tarea de la fase de planificación del ciclo de Deming consiste en identificar las acciones que se deben realizar para desarrollar el plan mencionado.

Según Chiavenato (2010) “El desempeño laboral está influenciado por dos factores determinantes, el clima laboral y la capacitación del trabajador”. El autor afirma que la organización debe poner especial atención es estos dos factores. El rendimiento del

colaborador está determinado por la percepción que tenga del ambiente en que desarrolla su trabajo, como se siente dentro de la organización; y sus competencias profesionales para cumplir con la tarea encomendada. Se debe trabajar en la dualidad, clima laboral y capacitación.

Chiavenato (2000) arguye que “el clima laboral puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos y rendimiento de los empleados.” Este concepto reafirma la necesidad que un plan de mejora del desempeño laboral debe incluir la mejora del clima laboral.

Tomando como punto de partida lo afirmado por el reconocido autor la propuesta de aplicación de un programa de mejora continua para el incremento del desempeño laboral contendrá dos pilares fundamentales:

- Una propuesta para la mejora del clima laboral y la motivación
- Una propuesta para la capacitación constante del personal.

### **Primera acción: Mejora del clima laboral y la motivación**

Será el primer componente de la propuesta de aplicación de un programa de mejora continua para el aumentar el desempeño laboral de los colaboradores de la unidad de Planificación y Logística de Tottus S.A.

Este componente debe integrar 5 dimensiones.

- **Liderazgo**

Los trabajadores deben ser conscientes de la importancia de su trabajo en la recepción de distribución de los productos frescos en todas las tiendas de la cadena de supermercados Tottus. Que el colaborador conozca el impacto de su buen trabajo cada día y cómo ayuda a que la organización logre sus metas.

El plan debe despertar las habilidades de liderazgo de los colaboradores.

- **Comunicación efectiva**

La buena comunicación es la base del éxito de toda organización. Esta siempre debe ser en ambas direcciones, el trabajador debe escuchar a su jefe y el jefe debe estar siempre dispuesto a escuchar a sus colaboradores. Ambos deben escuchar a los

clientes.

- **Reconocimiento (Motivación)**

El reconocimiento siempre ha sido un buen motivador. Un buen generador de un clima agradable de trabajo. Mantener “contenta” a la gente. El programa debe contener una estrategia para reconocer a los colaboradores sin que esto signifique un condicionamiento para que se cumpla el trabajo diario.

- **Relaciones interpersonales**

Componente base para desarrollar el trabajo en equipo de manera satisfactoria y exitosa. El programa debe contener un conjunto de acciones que potencien y ayuden a desarrollar las relaciones entre los trabajadores. Estas acciones deben salir del ambiente laboral.

- **Vida saludable**

El estrés laboral es una realidad en nuestros días. Afecta no solo el rendimiento laboral sino también las relaciones interpersonales. El programa debe incluir acciones que liberen al trabajador del estrés y que lo incentiven a llevar una vida saludable.

### **Segunda acción: Plan de capacitación y gestión del talento**

Este será el segundo componente de la propuesta de aplicación de un programa de mejora continua para el aumentar el desempeño laboral de los colaboradores de la unidad de Planificación y Logística de Tottus S.A.

Chiavenato (2010) sostiene que la capacitación “es un proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos”

El plan de capacitación debe tener la siguiente estructura:

- I. Alcance
- II. Objetivos
- III. Metas
- IV. Estrategias
- V. Tipo, Modalidad y Nivel

- VI. Acciones para desarrollar (temas de capacitación)
- VII. Recursos humano y materiales
- VIII. Presupuesto
- IX. Cronograma

Terminada la primera fase del ciclo de Deming se concluye que la propuesta de aplicación de un programa de mejora continua para incrementar el desempeño laboral tiene que contener dos pilares fundamentales:

- Un plan de mejora del clima laboral y la motivación, y
- Un plan de capacitación.

En la siguiente fase se desarrollarán ambos planes.

## **2. SEGUNDA FASE: HACER**

La fase HACER en el ciclo de Deming consiste en ejecutar lo planificado en la fase anterior. Se debe desarrollar el plan de mejora del clima laboral y la motivación, y el plan de capacitación. A continuación se desarrollan ambos planes.

### **A. Plan de mejora del clima laboral y la motivación**

A continuación se va a desarrollar cada uno de los 5 componentes que forman el plan de mejora del clima laboral y la motivación.

#### **Liderazgo**

El liderazgo será el primer componente de la propuesta de aplicación de mejora continua para incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de la unidad de Planificación y logística de Tottus S.A. El plan queda establecido según se muestra en la tabla 12.

Tabla 12: Línea estratégica Liderazgo

<b>HIPERMERCADOS TOTTUS S.A.</b>
UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y LOGÍSTICA
<b>PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL Y MOTIVACIÓN</b>

<b>Línea estratégica o factor de mejora</b>
Potenciar las habilidades de <b>liderazgo</b> de los trabajadores de la Unidad de Planificación y Logística
<b>Objetivo</b>
Desarrollar cursos sobre liderazgo brindado por especialistas en RR. HH
<b>Meta</b>
Que el 100% de los trabajadores de la Unidad de Planificación y Logística participen
<b>Actividades</b>
Definir los cursos a dictarse en conjunto con el área de RRHH y el mismo personal involucrado
<b>Seguimiento</b>
Reporte del resultado del rendimiento de los participantes en los cursos dictados
<b>Responsable</b>
Unidad de Planificación y Logística y RRHH
<b>Lugar</b>
Complejo logístico de Tottus - Huachipa
<b>Tiempo de ejecución</b>
3 días - 2 horas diarias los últimos sábados del tercer mes
<b>Periodicidad</b>
Trimestral

Fuente: Desarrollo propio

### **Comunicación efectiva**

La comunicación efectiva será el segundo componente de la propuesta de aplicación de mejora continua para incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de la unidad de Planificación y logística. El plan queda establecido según se muestra en la tabla 13.

Tabla 13: Línea estratégica Comunicación

<b>HIPERMERCADOS TOTTUS S.A.</b>
UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y LOGÍSTICA
<b>PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL Y MOTIVACIÓN</b>

<p><b>Línea estratégica o factor de mejora</b></p> <p>Mejorar los canales de <b>comunicación</b> entre los trabajadores, y entre los trabajadores y la institución.</p>
<p><b>Objetivo</b></p> <p>Desarrollar un conjunto de estrategias de comunicación asertiva.</p>
<p><b>Meta</b></p> <p>Que los trabajadores se comuniquen de manera fluida y directa por cualquier medio formal e informal.</p>
<p><b>Actividades</b></p> <p>Establecer canales de comunicación permanentes y bidireccionales, formales e informales.</p> <p>Uso de medios como el anexo telefónico, celulares, correo electrónico institucional, instantánea.</p> <p>WhatsApp corporativo o personal o cualquier otro tipo de mensajería. Se busca trabajar de manera ágil</p>
<p><b>Seguimiento</b></p> <p>Informe y/o reporte de la jefatura de la subgerencia sobre el uso correcto de los medios de comunicación</p>
<p><b>Responsable</b></p> <p>Unidad de Planificación y Logística y RRHH</p>
<p><b>Lugar</b></p> <p>Complejo logístico de Tottus - Huachipa</p>
<p><b>Tiempo de ejecución</b></p> <p>Permanente</p>
<p><b>Evaluación</b></p> <p>Informe mensual</p>

Fuente: Desarrollo propio

## **Reconocimiento**

El reconocimiento será el tercer componente de la propuesta de aplicación de mejora continua para incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de la unidad de Planificación y logística. Su aplicación será inmediata luego de su aprobación. El plan queda de acuerdo con lo mostrado en la tabla 14.

Tabla 14: Línea estratégica Reconocimiento

<b>HIPERMERCADOS TOTTUS S.A.</b>
<b>UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y LOGÍSTICA</b>
<b>PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL Y MOTIVACIÓN</b>
<b>Línea estratégica o factor de mejora</b> <b>Reconocimiento</b> al buen trabajo realizado. La unidad de Planificación y logística debe contar con incentivos que generen compromiso y motivación entre los colaboradores.
<b>Objetivo</b> Establecer un conjunto de estrategias que premien el buen desempeño laboral.
<b>Meta</b> Premiar las mejores prácticas laborales y el logro de los objetivos. Los reconocimientos deben ser cada vez más.
<b>Actividades</b> Crear un premio interno en la Unidad para el reconocimiento al cumplimiento de objetivos laborales mensuales. Colocar al mejor trabajador del área en el portal web de la institución y en la revista institucional. Otorgar un curso de capacitación a elección del ganador. Premiar al mejor equipo de trabajo. Otras actividades consensuadas con los colaboradores
<b>Seguimiento</b> Medir el número de reconocimientos otorgados
<b>Responsable</b> Unidad de Planificación y Logística y RRHH
<b>Lugar</b> Complejo logístico de Tottus - Huachipa
<b>Tiempo de ejecución</b> Permanente
<b>Periodicidad</b>

Informe mensual
-----------------

Fuente: Desarrollo propio

### **Relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales será el cuarto componente de la propuesta de aplicación de mejora continua para incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de la unidad de Planificación y logística. Su aplicación será inmediata luego de su aprobación. El plan queda establecido de acuerdo con lo que se muestra en la tabla 15.

Tabla 15: Línea estratégica Relaciones interpersonales

<b>HIPERMERCADOS TOTTUS S.A.</b>
UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y LOGÍSTICA
<b>PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL Y MOTIVACIÓN</b>

<b>Línea estratégica o factor de mejora</b> Estimular las buenas <b>relaciones interpersonales</b>
<b>Objetivo</b> Establecer un buen ambiente para las mejores relaciones entre los trabajadores
<b>Meta</b> Organizar y desarrollar paseos recreativos y talleres vivenciales
<b>Actividades</b> Realizar paseos a centros de esparcimientos con la participación de los familiares. Realizar talleres lúdicos. Establecer la celebración de cada cumpleaños. Organizar la navidad del trabajador logístico.
<b>Seguimiento</b> Informe sobre el número de trabajadores que participan en los paseos y talleres.
<b>Responsable</b> Unidad de Planificación y Logística y RRHH
<b>Lugar</b> Complejo logístico de Tottus - Huachipa - Centro de esparcimiento de Tottus.
<b>Tiempo de ejecución</b> Mensual
<b>Periodicidad</b>

Fuente: Desarrollo propio

### **Vida saludable**

La vida saludable será el quinto componente de la propuesta de aplicación de mejora continua para incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de la unidad de Planificación y logística. Su aplicación será inmediata luego de su aprobación. El plan queda establecido de acuerdo con la tabla 17.

Tabla 16: Línea estratégica Vida Saludable

<b>HIPERMERCADOS TOTTUS S.A.</b>
<b>UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y LOGÍSTICA</b>
<b>PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL Y MOTIVACIÓN</b>
<p><b>Línea estratégica o factor de mejora</b> Cultura de vida sana. Mente sana en cuerpo sano</p>
<p><b>Objetivo</b> Establecer una cultura de vida saludable.</p>
<p><b>Meta</b> Que el 100% de trabajadores participen en los programas de vida saludable.</p>
<p><b>Actividades</b> Establecer 10 minutos diarios de ejercicios, antes de empezar las labores. Señalización de los ambientes libres de humo. Establecer un programa de alimentación saludable. Comprometer a la cafetería a brindar alimentación saludable.</p>
<p><b>Seguimiento</b> Verificación de la alimentación que brinda la cafetería. Control de asistencia a las actividades físicas. Control médico de los colaboradores.</p>
<p><b>Responsable</b> Unidad de Planificación y Logística y RRHH</p>
<p><b>Lugar</b> Complejo logístico de Tottus</p>
<p><b>Tiempo de ejecución</b> Mensual</p>
<p><b>Periodicidad</b> Cada dos meses</p>

Fuente: Desarrollo propio

## **B. Plan de capacitación**

El plan de capacitación ha sido desarrollado a partir de las causas identificadas (ver tabla 1) como origen el problema que aqueja a la unidad de Planificación y logística de hipermercados Tottus.

Lo más importante que tiene la organización es su talento humano, también conocido como capital humano. Solo colaboradores de calidad brindan servicios de calidad. Es por este motivo que la organización debe apostar por la capacitación constante de su personal. La capacitación junto a un buen clima laboral y la motivación forman el tridente que garantiza a la empresa lograr sus objetivos, a través de un excelente desempeño laboral.

El plan de capacitación forma parte del programa de mejora continua para incrementar el desempeño laboral de los colaboradores de la unidad de Planificación y logística de Hipermercados Tottus.

### **Plan de capacitación**

#### **I. Alcance**

El plan de capacitación alcanza a todo el personal de la unidad de Planificación y logística de hipermercados Tottus S.A.

#### **II. Objetivos**

Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.

Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.

Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

#### **III. Metas**

Mantener capacitado al todo el personal de la unidad de Planificación y logística.

#### **IV. Estrategias**

- Desarrollar cursos de capacitación
- Desarrollar entrenamiento en activadas especializadas.

- Casuísticos del área de almacén.
- Realizar talleres.
- Metodología de exposición – diálogo.

## **V. Tipo, Modalidad y Nivel**

### **Tipos de capacitación.**

- Capacitación inductiva: Para el nuevo colaborador, para integrarlo.
- Capacitación preventiva: Se anticipa a los cambios que el tiempo ocasiona en el colaborador. Prepara para los cambios en el trabajo (tecnología)
- Capacitación correctiva: Orientada a solucionar problemas de desempeño laboral.

### **Modalidades de capacitación.**

- Formación: Se imparte conocimientos básicos.
- Actualización: Proporciona nuevos conocimientos, avances técnico-científico.
- Especialización: Capacitación profunda en un área determinada.
- Perfeccionamiento: Completar y/o ampliar conocimientos.

### **Niveles**

- Nivel básico: Personal que inicia labores en la Unidad de Planificación.
- Nivel medio: Personal que necesita actualizar conocimientos
- Nivel avanzado: Personal que requiere obtener una visión integral y profunda

## **VI. Acciones para desarrollar**

### **Temas de capacitación**

#### **Nivel Avanzado (Especialización)**

- Supply Chain Manager
- Gestión de inventarios y almacenes
- Gestión de centros de distribución
- Metodología de creación y organización de almacenes
- Normalización y codificación de materiales
- Lean Warehousing

#### **Nivel medio (Actualización)**

- Clasificación ABC
- Implementación de layout
- Método Fifo – Fefo
- Manejo del ERP – SAP (Sistema de información)
- Buenas prácticas de almacenamiento
- Nivel de servicio en el almacén
- Herramienta informática en Excel para manejo de los inventarios

**Nivel básico (formación)**

- Técnicas de almacenaje.
- Seguridad y salud en el trabajo
- Primeros auxilios
- Manejo de equipo de protección personal
- Manejo de unidades de transporte de almacén
- Técnicas para trabajar con productos fríos y congelados
- Manejo y planificación del trabajo
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Conflictos y conciliación laboral

**VII. Recursos humanos y materiales**

**Recursos humanos**

Los capacitadores serán contratados por la Gerencia de Recursos humanos de Tottus. Esta área será la responsable de elaborar el TdR correspondiente.

**Recursos materiales**

Las capacitaciones serán desarrolladas en la sala de reunión del centro de distribución de Huachipa que cuenta con todo el mobiliario y equipos para este tipo de eventos.

**VIII. Presupuesto**

El presupuesto asciende a 71,300.00 soles y el detalle será expuesto en el capítulo VII de la presente investigación.

**IX. Cronograma**

El cronograma está expresado en semanas. Se pueden aplicar a lo largo del año, no necesariamente de forma secuencial. La semana de capacitación será coordinada con el área de RR.HH., la jefatura de la Unidad de Planificación

y logística y los jefes de área.

El cronograma se muestra en la tabla 17.

Tabla 17: Cronograma de capacitación

Cronograma de capacitación												
Actividades	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
<b>Nivel Avanzado (Especialización)</b>												
Supply Chain Manager												
Gestión de inventarios y almacenes												
Gestión de centros de distribución												
Metodología de creación y organización de almacenes												
Normalización y codificación de materiales												
Lean Warehousing												
<b>Nivel medio (Actualización)</b>												
Clasificación ABC												
Implementación de layout												
Método Fifo – Fefo												
Manejo del ERP – SAP (Sistema de información)												
Nivel de servicio en el almacén de productos frescos												
Herramienta informática en Excel para manejo de los inventarios												
Buenas prácticas de almacenamiento (Casuística)												
<b>Nivel básico (formación)</b>												
Técnicas de almacenaje.												
Seguridad y salud en el trabajo												
Primeros auxilios												
Manejo de equipo de protección personal												
Manejo de unidades de transporte de almacén												
Técnicas para trabajar con productos fríos y congelados												
Manejo y planificación del trabajo												
Trabajo en equipo												
Liderazgo												
Conflictos y conciliación laboral												

Fuente: Desarrollo propio

La fase 2 del ciclo de Deming se cumplió según la planificación realizada en la fase 1. Se han diseñado los planes de Mejora del clima laboral y motivación, y el plan de capacitación. Ambos planes forman el programa de mejora continua para incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Planificación y logística de Hipermercados Tottus S.A.

### 3. TERCERA FASE: VERIFICAR

La tercera fase del ciclo Deming debe verificar el resultado obtenido de la aplicación de la propuesta del Plan de mejora del clima laboral y motivación, y el Plan de capacitación.

La finalidad de esta fase es saber si lo implementado ha dado resultados. Se debe volver a medir para conocer cómo trabajan y cómo se comportan los trabajadores luego de las

mejoras.

La verificación se realiza analizando los siguientes indicadores:

**A. Desempeño laboral**

Se volverá a aplicar la encuesta a los 35 trabajadores para evaluar las 5 dimensiones del desempeño laboral: orientación de resultados, calidad del trabajo, relaciones interpersonales, iniciativa y trabajo en equipo. Confrontar el resultado de la nueva medición con el resultado de la línea base presentado en la fase Planificación del ciclo de Deming. El cuestionario figura en el anexo

**B. Indicadores de Eficiencia, eficacia y efectividad**

Se volverá a medir los 3 indicadores para los procesos de recepción de mercadería, despacho de mercadería y movimiento diario (S/) y confrontarlos con los resultados mostrados en la tabla 3.

A continuación se presentan los resultados para ambas mediciones.

**A. Desempeño laboral (después de la mejora)**

Se midió nuevamente las 5 dimensiones del desempeño laboral de los 35 trabajadores de la Unidad de Planificación y logística. Se aplicó la encuesta del anexo 1.

Las dimensiones medidas fueron:

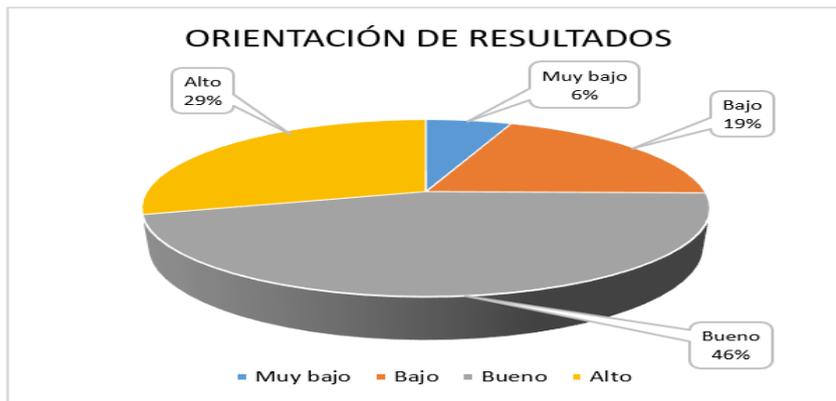
- Orientación de resultados
- Calidad del trabajo
- Relaciones interpersonales
- Iniciativa
- Trabajo en equipo

A continuación se presentan los resultados.

• **Orientación de resultados**

A continuación se muestra la gráfica 13 con el resultado de la medición de la dimensión orientación de resultados luego de la implementación del programa de mejora continua para incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de la unidad de Planificación y logística de Tottus.

Figura 14: Resultados del indicador Orientación de resultados (después de la mejora)



Fuente: Desarrollo propio

ORIENTACION DE RESULTADOS - RESPUESTAS				
Numero de pregunta	1	2	4	5
	Muy bajo	Bajo	Bueno	Alto
1	1	4	12	9
2	2	5	14	8
3	2	7	12	7
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>16</b>	<b>38</b>	<b>24</b>

Fuente: Desarrollo propio

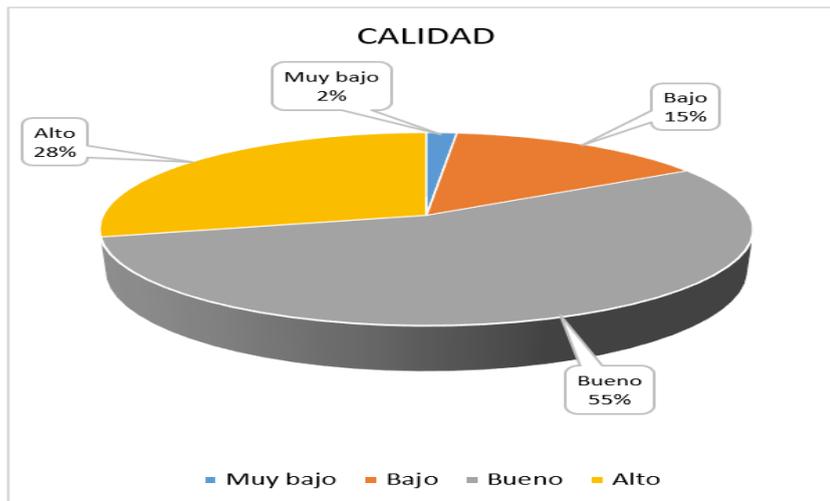
En la figura 13 se observa que luego de la implementación del programa de mejora continua ahora se cuenta con el 29% de trabajadores que realizan sus labores con una alta orientación a los resultados. El 46% muestra una buena disposición para trabajar con una orientación hacia los resultados. Por otro lado aún existe un 19% de baja orientación y un 6% de nula orientación de trabajo orientado a los resultados.

Si se compara este resultado con el obtenido antes de la aplicación del programa de mejora continua (ver figura 8) queda demostrado que se ha logrado una mejora sustancial de la dimensión trabajo Orientado a resultados.

- **Calidad del trabajo**

A continuación se muestra la gráfica 14 con el resultado de la medición de la dimensión calidad luego de la implementación del programa de mejora continua para incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de la unidad de Planificación y logística de Tottus.

Figura 15: Resultados del indicador Calidad (después de la mejora)



Fuente: Desarrollo propio

CALIDAD - RESPUESTAS				
Numero de pregunta	1	2	4	5
	Muy bajo	Bajo	Bueno	Alto
4	0	2	11	7
5	1	3	10	6
6	0	2	12	5
7	0	4	10	6
8	1	4	13	5
<b>Totales</b>	<b>2</b>	<b>15</b>	<b>56</b>	<b>29</b>

Fuente: Desarrollo propio

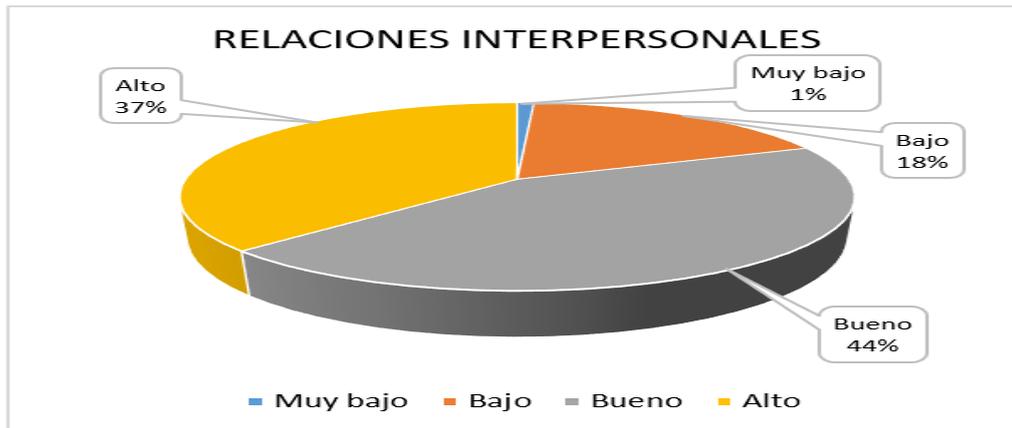
En la figura 14 se observa que luego de la implementación del programa de mejora continua ahora se cuenta con el 28% de trabajadores que realizan sus labores con alta calidad. El 55% realiza su trabajo con buena calidad. Por otro lado aún existe un 15% de trabajadores que realizan sus labores con baja calidad y un 2% que realiza su trabajo con muy baja calidad.

Si se compara este resultado con el obtenido antes de la aplicación del programa de mejora continua (ver figura 9) queda demostrado que se ha logrado una mejora sustancial de la dimensión Calidad.

- **Relaciones interpersonales**

A continuación se muestra la gráfica 15 con el resultado de la medición de la dimensión Relaciones interpersonales luego de la implementación del programa de mejora continua para incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de la unidad de Planificación y logística de Tottus

Figura 16: Resultados del indicador Relaciones interpersonales (después de la mejora)



Fuente: Desarrollo propio

RELACIONES INTERPERSONALES - RESPUESTAS				
Numero de pregunta	1	2	4	5
	Muy bajo	Bajo	Bueno	Alto
9	1	4	14	15
10	0	6	15	11
11	0	7	12	9
<b>Totales</b>	<b>1</b>	<b>17</b>	<b>41</b>	<b>35</b>

Fuente: Desarrollo propio

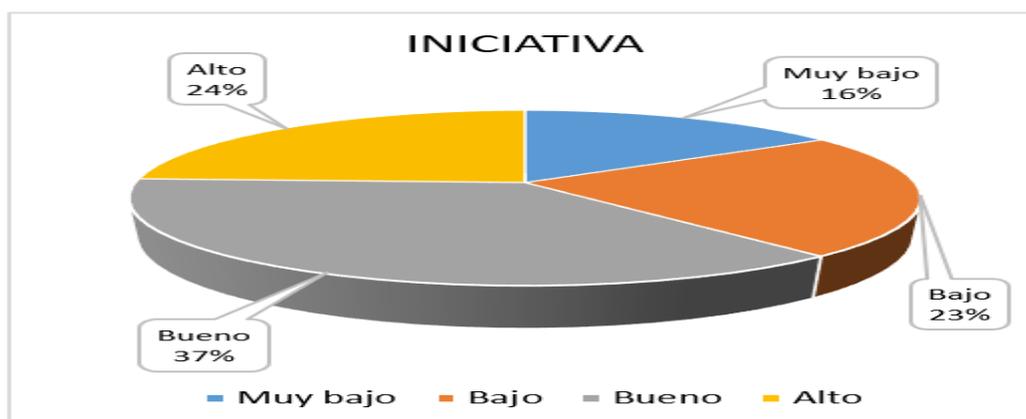
En la figura 15 se observa que luego de la implementación del programa de mejora continua ahora se cuenta con el 37% de trabajadores con alto nivel de relaciones interpersonales. El 44% tiene buenas relaciones interpersonales. Por otro lado aún existe un 18% de trabajadores con bajo nivel de relaciones interpersonales y el 1% con muy bajo nivel de relaciones interpersonales.

Si se compara este resultado con el obtenido antes de la aplicación del programa de mejora continua (ver figura 10) queda demostrado que se ha logrado una mejora sustancial de la dimensión Relaciones interpersonales.

- **Iniciativa**

A continuación se muestra la gráfica 16 con el resultado de la medición de la dimensión Iniciativa luego de la implementación del programa de mejora continua para incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de la unidad de Planificación y logística de Tottus.

Figura 17: Resultados del indicador Iniciativa (después de la mejora)



Fuente: Desarrollo propio

INICIATIVA - RESPUESTAS				
Numero de pregunta	1	2	4	5
	Muy bajo	Bajo	Bueno	Alto
12	6	9	10	7
13	4	8	12	10
14	4	6	14	9
15	7	7	13	6
<b>Totales</b>	<b>21</b>	<b>30</b>	<b>49</b>	<b>32</b>

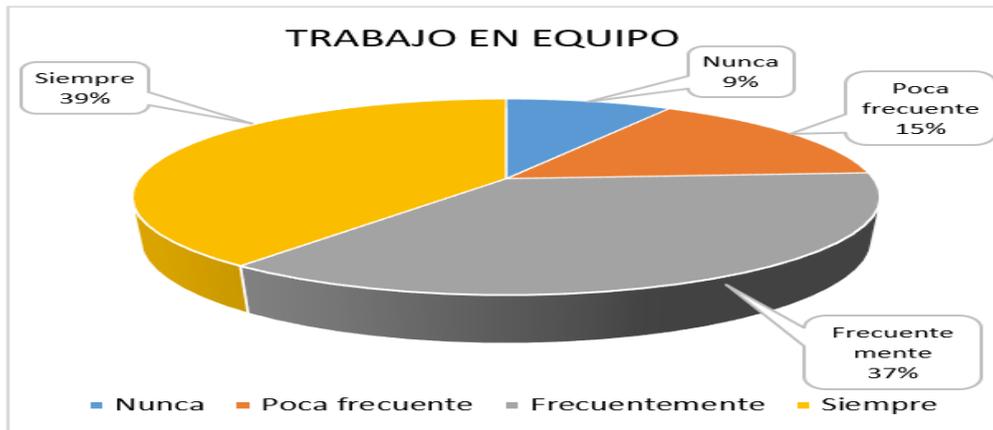
Fuente: Desarrollo propio

En la figura 16 se observa que luego de la implementación del programa de mejora continua ahora se cuenta con el 24% de trabajadores con alto nivel de Iniciativa en el trabajo. El 37% tiene buen nivel de iniciativa. Por otro lado aún se cuenta con un 23% de trabajadores con bajo nivel de iniciativa y un 16% con muy bajo nivel de iniciativa. Si se compara este resultado con el obtenido antes de la aplicación del programa de mejora continua (ver figura 11) queda demostrado que se ha logrado una mejora sustancial de la dimensión Iniciativa.

- **Trabajo en equipo**

A continuación se muestra la gráfica 17 con el resultado de la medición de la dimensión Trabajo en equipo, luego de la implementación del programa de mejora continua para incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de la unidad de Planificación y logística de Tottus.

Figura 18: Resultados del indicador Trabajo en equipo (después de la mejora)



Fuente: Desarrollo propio

TRABAJO EN EQUIPO - RESPUESTAS				
Numero de pregunta	1 =	2 =	4 =	5 =
	Nunca	Poca frecuente	Frecuentemente	Siempre
16	2	4	7	10
17	3	3	9	7
18	1	3	7	8
19	3	4	9	10
20	1	2	8	8
<b>Totales</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>40</b>	<b>43</b>

En la figura 17 se observa que luego de la implementación del programa de mejora continua ahora se cuenta con el 39% de trabajadores con alta disposición para trabajar en equipo. El 37% frecuentemente tiene disposición para trabajar en equipo. Por otro lado aún se cuenta con un 15% con poca disposición para trabajar en equipo y 9% que no muestra ninguna disposición para trabajar en equipo.

Si se compara este resultado con el obtenido antes de la aplicación del programa de mejora continua (ver figura 13) queda demostrado que se ha logrado una mejora sustancial de la dimensión Trabajo en equipo.

La evaluación del desempeño laboral ha mostrado una mejora sustancial. Ahora corresponde confrontar estos resultados con el desempeño laboral en el almacén de la Unidad de Planificación y logística. Se deben medir los indicadores de producción.

## **B. Indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad de la Unidad de Planificación y Logística (después de la mejora)**

El registro de los indicadores se inicia en julio 2021 cuando se comenzó a implementar el Programa de mejora continua para incrementar el desempeño laboral

en la Unidad de Planificación y logística de Tottus. Se ha medido 4 meses, de julio a octubre de 2021. Los resultados se presentan en la tabla 18.

Tabla 18: Indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad (después de la mejora)

HIPERMERCADOS TOTTUS S.A.										
FICHA RESUMEN DE REGISTRO DE RECEPCIÓN Y DESPACHO DE ALMACEN PRODUCTOS FRESCOS										
Responsable: Paul Obando				MEDICIÓN DE INDICADORES POST TEST						
Mes de evaluación: julio - octubre 2021										
Item	AÑO 2021	DESCARGA DE MERCADERÍA		DESPACHO DE MERCADERÍA		MOVIMIENTO PROGRAMADO (S/)	MOVIMIENTO EJECUTADO (S/)	EFICIENCIA	EFICACIA	EFECTIVIDAD
		TIEMPO PLANIFICADO (min)	TIEMPO UTILIZADO (min)	DESPACHOS PLANIFICADOS	DESPACHOS ENTREGADOS CORRECTAMENTE					
1	Julio	12,480	10,800	1430	1175	12,355,476.00	11,415,923.00	87%	82%	71%
2	Agosto	12,480	10967	1430	1225	12,455,436.00	11,565,923.00	88%	86%	75%
3	Setiembre	12,480	11,343	1430	1315	12,555,912.00	11,685,923.00	91%	92%	84%
4	Octubre	12,480	11,635	1430	1354	12,565,610.00	11,985,923.00	93%	95%	88%

Fuente: Unidad de Planificación de logística

En la tabla 19 se observa que los indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad han comenzado a tener un comportamiento positivo. La eficiencia en julio de 2021 registró un 87% y en octubre el 93%. La eficacia registró en julio 82% y en octubre 95%; y la efectividad registró en julio 81% y en octubre el 88%. Asimismo, se observa que el tiempo que los colaboradores invierten en la descarga de productos ha comenzado a incrementarse, en julio se invirtieron 10,800 minutos y en octubre 11,635 minutos. También ha mejorado el indicador de despachos bien entregados, en julio se registró 1,175 y en octubre 1,354.

#### 4. CUARTA FASE: ACTUAR

La fase ACTUAR trabaja en base al resultado de la fase VERIFICAR.

Si bien es cierto que la medición del desempeño laboral ha mejorado sustancialmente, aún existe un número de trabajadores que su rendimiento no es el esperado por la empresa.

A continuación se muestra la tabla 19 con el porcentaje que cada dimensión tiene por mejorar, es decir, donde todavía existe trabajo por realizar con los colaboradores.

Tabla 19: Porcentaje por mejorar de cada dimensión en el desempeño laboral.

<b>Dimensión</b>	<b>Bajo/ Poco frecuente</b>	<b>Muy bajo/ Nunca</b>
Orientado a resultados	19%	6%
Calidad	15%	2%
Relaciones interpersonales	18%	1%
Iniciativa	23%	16%
Trabajo en equipo	15%	9%

Fuente: Desarrollo propio

En la tabla 19 se observa que las 5 dimensiones del desempeño laboral tienen un porcentaje por mejorar. Se observa que la dimensión Iniciativa es la que más trabajo requiere, esto quiere decir que el personal aún no muestra su total disposición a brindar sus opiniones y recomendaciones sobre el trabajo. No muestra iniciativa, siempre espera órdenes.

Se propone que el Programa de mejora continua refuerce las capacitaciones sobre habilidades blandas.

Con la fase ACTUAR se concluye la aplicación de la herramienta Ciclo de Deming.

En el siguiente capítulo se presenta el costo del proyecto, el análisis costo beneficio y el cronograma de recursos y actividades

## **CAPÍTULO VII: IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

## **7.1 Propuesta económica de implementación**

### **1. Costo del proyecto**

El proyecto titulado “Propuesta de aplicación de un programa de mejora continua para el incremento del desempeño laboral en el área de Planificación y Logística de la empresa hipermercados Tottus S.A.” tiene el costo de:

<b>Costo total de proyecto: 80, 816.00 soles</b>
--

El detalle del costo se muestra a continuación.

#### **A. Costo de capacitación**

El desempeño laboral está influenciado por dos componentes: la capacitación y el clima laboral. El Programa de mejora continua para el incremento del desempeño laboral contempla capacitar en estos dos componentes.

En la tabla 20 se presenta el detalle de los cursos agrupados por el nivel de capacitación al que corresponden.

Tabla 20: Costo de capacitación

<b>Costo total S/</b>	<b>S/. 71,300.00</b>
<b>Nivel Avanzado (Especialización)</b>	<b>21,300.00</b>
Supply Chain Manager	3,500.00
Gestión de inventarios y almacenes	3,500.00
Gestión de centros de distribución	3,500.00
Metodología de creación y organización de almacenes	3,500.00
Normalización y codificación de materiales	3,500.00
Lean Warehousing	3,800.00
<b>Nivel medio (Actualización)</b>	<b>18,300.00</b>
Clasificación ABC	3,000.00
Implementación de layout	3,000.00
Método Fifo – Fefo	3,000.00
Manejo del ERP – SAP (Sistema de información)	3,500.00
Nivel de servicio en el almacén de productos frescos	3,000.00
Herramienta informática en Excel para manejo de los inventarios	2,800.00
Buenas prácticas de almacenamiento (casuística)	3,500.00
<b>Nivel básico (formación)</b>	<b>16,700.00</b>
Técnicas de almacenaje.	3,200.00
Seguridad y salud en el trabajo	2,500.00
Primeros auxilios	2,000.00
Manejo de equipo de protección personal	2,500.00
Manejo de unidades de transporte de almacén	4,000.00
Técnicas para trabajar con productos fríos y congelados	2,500.00
Manejo y planificación del trabajo	2,500.00
<b>Habilidades blandas (formación)</b>	<b>15,000.00</b>
Trabajo en equipo	2,500.00
Liderazgo	2,500.00
Manejo y resolución de conflictos	2,500.00
Habilidades interpersonales	2,500.00
Empoderamiento	2,500.00
Asertividad	2,500.00
Motivación laboral	2,500.00

Fuente: Desarrollo propio

## B. Costo de recursos materiales para las capacitaciones

La ejecución del Programa de mejora continua tiene una logística de apoyo. En la tabla 21 se presenta el detalle.

Tabla 21: Costo de recursos materiales

Recurso material	Cantidad unid.	Costo unid. S/	Costo parcial S/.
Hojas bond (millares)	2	13.00	26.00
Cuaderno cuadriculado con espiral	35	8.00	280.00
Bolígrafo tinta azul	40	1.50	60.00
Memoria portátil (USB)	35	24.00	840.00
Lapicero resaltador	35	2.00	70.00
Fotocopias	1000	0.10	100.00
Agua de mesa (40 botellas por sesión)	560	1.50	840.00
Coffe break (14 sesiones)	14	450.00	6300.00
Imprevistos	1		1000.00
		<b>Costo total</b>	<b>S/9,516.00</b>

Fuente: Desarrollo propio

### 2. Beneficios del proyecto

El beneficio del proyecto será presentado por cada área de la Unidad de Planificación y Logística de hipermercados Tottus S.A. La información ha sido extraída de la tabla 18 del presente documento.

#### Área de logística de entrada

Área responsable del ingreso de mercadería.

Tabla 22: Beneficio del área de logística de entrada

Ítem	AÑO 2021	DESCARGA DE MERCADERÍA	
		TIEMPO PLANIFICADO	TIEMPO UTILIZADO
		(min)	(min)
1	Julio	12,480	10,800
2	Agosto	12,480	10967
3	Setiembre	12,480	11,343
4	Octubre	12,480	11,635

Fuente: Desarrollo propio

En la tabla 22 se puede observar que entre el mes de julio y octubre de 2021 se ha registrado un incremento de 835 minutos en el tiempo que se destina para descargar la mercadería de los proveedores. Este incremento se ha dado sin alterar el horario de trabajo establecido.

### Área de almacén y procesos

Área responsable del almacenamiento y picking (armado de los despachos)

Tabla 23: Beneficio del área de almacén y procesos

Ítem	AÑO 2021	MOVIMIENTO PROGRAMADO	MOVIMIENTO EJECUTADO
		(S/)	(S/)
1	Julio	2,355,476.00	11,415,923.00
2	Agosto	12,455,436.00	11,565,923.00
3	Setiembre	12,555,912.00	11,685,923.00
4	Octubre	12,565,610.00	11,985,923.00

Fuente: Desarrollo propio

En tabla 23 se puede observar que entre el mes de julio y octubre de 2021 se ha registrado un incremento en el movimiento de despachos por un monto de 570,000 mil soles. El monto justifica y garantiza la recuperación de la inversión del presente proyecto.

## Área de logística de salida

Área responsable del despacho de la mercadería hacia las tiendas a nivel nacional.

Tabla 24: Beneficio del área de logística de salida

Ítem	AÑO 2021	DESPACHO DE MERCADERÍA	
		DESPACHOS PLANIFICADOS	DESPACHOS ENTREGADOS CORRECTAMENTE
1	Julio	1430	1175
2	Agosto	1430	1225
3	Setiembre	1430	1315
4	Octubre	1430	1354

Fuente: Desarrollo propio

En tabla 24 se puede observar que entre el mes de julio y octubre de 2021 se ha registrado un incremento 179 despachos entregados correctamente.

## 7.2 Calendario de actividades y recursos

El proyecto titulado “Propuesta de aplicación de un programa de mejora continua para el incremento del desempeño laboral en el área de Planificación y Logística de la empresa hipermercados Tottus S.A.” tiene una duración de 3 meses y cuenta con el siguiente calendario de actividades.

Tabla 25: Calendario de actividades y recursos

<b>Calendario de actividades y recursos</b>												
Actividades/Tareas	PRIMER MES				SEGUNDO MES				TERCER MES			
	S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6	S 7	S 8	S 9	S 10	S 11	S 12
<b>Actividades previas</b>												
Organización del proyecto												
Análisis crítico de la Unidad de Planificación y logística de Tottus S.A.												
Aplicación de encuesta sobre el desempeño laboral (pre test)												
Evaluación de alternativas de solución												
<b>Planificar</b>												
Diseñar el Plan de mejora del clima laboral y la motivación												
Diseñar el Plan de capacitación												
<b>Hacer</b>												
Desarrollar el Plan de mejora del clima laboral y el Plan de capacitación												
Ejecución de las 5 líneas estratégicas												
Desarrollo del plan de capacitación												
<b>Verificar</b>												
Aplicación de encuesta sobre el desempeño laboral (post test)												
Evaluación y contrastación de resultados												
<b>Actuar</b>												
Identificación de las actividades para aplicar mejora continua												

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 8.1 Conclusiones

1. Se aplicó un programa de mejora continua para el incremento del desempeño laboral en el área de planificación y logística de la empresa hipermercados Tottus S.A.

El Programa de mejora continua para el incremento del desempeño laboral consta de dos pilares, la mejora del clima laboral y la capacitación.

El plan de mejora del clima laboral está formado por 5 líneas estratégicas o factores de mejora: liderazgo, comunicación, reconocimiento, relaciones interpersonales y vida sana.

El plan de capacitación consta de 4 niveles, 3 niveles para fortalecer la formación profesional y técnica y 1 nivel para fortalecer las habilidades blandas de los colaboradores.

2. Se analizó el desempeño laboral en el área de planificación y logística de la empresa Hipermercados Tottus S.A.

El análisis se llevó a cabo revisando la documentación existente del desempeño laboral entre los meses enero a junio de 2021. Se comprobó lo siguiente:

- El indicador Tiempo utilizado (descarga de mercadería) decreció 568 minutos.
- El indicador Despachos entregados correctamente registró una pérdida de 115 despachos.
- El indicador Movimiento ejecutado (S/) registró una pérdida de movimiento de despachos por un monto de 727,531.00 soles.

El comportamiento de los indicadores descritos generó la pérdida de eficiencia en 5%, la eficacia en 8% y la efectividad en 11%.

3. Se aplicó la metodología ciclo de Deming, base de la mejora continua, para el incremento del desempeño laboral en el área de planificación y logística de la empresa Hipermercados Tottus S.A.

La aplicación del ciclo de Deming permitió implementar un Programa de mejora continua para incrementar el desempeño laboral. La aplicación tuvo una duración de 3 meses y se inició en julio de 2021. La nueva medición del desempeño se realizó en octubre de 2021 y los resultados fueron:

- El indicador Tiempo utilizado (descarga de mercadería) creció 835 minutos.
- El indicador Despachos entregados correctamente tuvo un incremento 179

despachos entregados adicionales.

- El indicador Movimiento ejecutado (S/) registró un crecimiento en el movimiento de despachos por un monto de 570,000.00 soles.

El comportamiento de los indicadores descritos generó la mejora de la eficiencia en 7%, la eficacia en 13% y la efectividad en 17%.

4. Se documentaron las acciones de mejora continua para el incremento del desempeño laboral en el área de planificación y logística de la empresa Hipermercados Tottus S.A. El procedimiento de la creación del Programa de mejora continua para incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de la unidad de Planificación y logística de Tottus S.A. se ha documentado e incorporado como una buena práctica empresarial en la Gerencia de Proyectos de la empresa.

## **8.2 Recomendaciones**

1. Se recomienda implementar el ciclo de Deming en otras áreas del complejo de distribución de Tottus ubicado en Huachipa.
2. Se recomienda establecer un comité de mejora continua para que evalúe periódicamente los procesos en busca de oportunidades de mejora.
3. Se recomienda realizar alianzas estratégicas con universidades locales para continuar la profesionalización de los colaboradores en un nivel universitario lo que les permita acceder a un título profesional y mejorar su empleabilidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiaventato (2010). *Gestión del talento humano*. México. McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Universidad de Guanajuato (2017). *Diversidad y Complejidad Organizacional en América Latina. Perspectivas de Análisis*. México. Grupo editorial HESS, S.A. DE C.V  
<http://remineo.org/repositorio/libros/dcoal/wp-content/uploads/2017/08/05-Implementacion-de-practicass.pdf>
- Ramos (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Colombia. Editorial Universidad Abierta y a Distancia.  
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=842165384F1F0C775C974C3C6AEFA594.jvm1?sequence=1>
- Uribe (2016). *Clima y ambiente organizacional. Trabajo, salud y factores psicosociales*. México. Editorial El Manual Moderno.  
<https://www.dheducacion.com/wp-content/uploads/2019/02/Clima-y-ambiente-organizacional.pdf>
- Navarro (2017). *Clima y comportamiento organizacional*. Ediciones electrónicas.  
<https://es.calameo.com/read/000383179af5baa121afd>
- Lévy-Levoyer C. (2015). *La motivación y la empresa*. España. Editorial Ediciones Gestión 2000
- Covey (2017). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. México. Editorial Paidós.
- Adair (2019). *Liderazgo y Motivación*. Bogotá. Ediciones Nuevos Emprendedores.
- Cruz (2017). *La motivación y clima laboral como estrategia para generar calidad: La motivación y clima laboral como estrategia para generar calidad en el servicio y satisfacción laboral*. Barcelona. Editorial Académica Española.
- Zambrano (2019). *Métodos y estrategias de motivación laboral*. España. Editorial Letrame, S.L.; 1er edición
- Peña y Villón (2017). *Motivación laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional*. Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo INDTEC, C.A. Ecuador.
- Lagos (2015). *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional en las empresas Gloria S.A., 2015*. Universidad Nacional San Agustín. Arequipa. Perú.

(Tesis de pregrado)

Pacheco (2018). Influencia de la motivación laboral en el clima organizacional de una empresa de confecciones, Chiclayo, 2018. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo. Perú. (Tesis de pregrado)

Capurro (2018). *Influencia del Clima Organizacional y la Motivación Laboral en el desempeño laboral de los colaboradores millennials en el Banco Pichincha, año 2018*. Universidad Central del Ecuador. Quito. Ecuador. (Tesis de pregrado)

Villón (2017). *Desempeño laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional*. Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo INDTEC, C.A. Ecuador. (Tesis de pregrado)

Bernal (2010). *Metodología de la investigación*. Recuperado de [https://drive.google.com/drive/folders/1Hmu2yqj0KWAP\\_fLn4Fi41lihhBSIGOV](https://drive.google.com/drive/folders/1Hmu2yqj0KWAP_fLn4Fi41lihhBSIGOV)

Alayo y Becerra (2016). *Implementación del plan de mejora continua en el área de producción aplicando la metodología PHVA en la empresa Agroindustrias Kaizen*. (Tesis de maestría). Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/54209088.pdf>

Deming (2010). *La nueva economía para la industria*. México. Diaz de Santos.

Aguayo (2013). *El Sistema Deming*. Madrid. Millennia Management Associates

# **ANEXOS**

## Anexo 1: Cuestionario para medir el desempeño laboral

No	PREGUNTAS	1	2	3	4
1	Al ingresar a la empresa le fueron informados los objetivos y políticas de esta				
2	La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa es suficiente				
3	La toma de decisiones o las ordenes implantadas son justas según su criterio				
4	Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo				
5	Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores				
6	Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo				
7	Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo				
8	Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo				
9	Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo				
10	Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo				
11	Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo				
12	Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe.				
13	Existe colaboración entre los empleados de la empresa				
14	Para realizar su trabajo el tiempo es suficiente.				
15	Recibe información sobre los acontecimientos de la empresa.				
16	Cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas.				
17	Puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas				
18	Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse este				
19	La información de interés es comunicada oportunamente				
20	Al ingresar a la empresa le fue suministrada la información sobre las obligaciones y labores a desempeñar.				
21	Recibe recompensa por el cumplimiento de metas.				
22	En la empresa existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés				
23	La empresa realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión				
24	El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje.				
25	Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa.				

## Anexo 2: Formato de evaluación de capacitación

FORMATO EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN						
CONFERENCIA <input type="checkbox"/> SEMINARIO <input type="checkbox"/> DIPLOMADO <input type="checkbox"/> CURSO <input type="checkbox"/>						
NOMBRE DEL EVENTO: _____						
FECHA DEL EVENTO: _____						
NOMBRE DEL DOCENTE: _____						
Esta evaluación tiene como objetivo medir las fortalezas y oportunidades de mejoramiento del servicio de capacitación, de tal forma que basados en sus apreciaciones podamos optimizarlo. Agradecemos su contribución, diligenciando el siguiente cuestionario con objetividad e imparcialidad. Para responder, favor utilizar las alternativas de calificación que se estipulan a continuación, colocando una X sobre la calificación seleccionada (Siendo 0 la menor puntuación y 5 la mayor)						
1. SOBRE EL DOCENTE						
ITEM A EVALUAR	0	1	2	3	4	5
1. Conocimiento y dominio del tema						
2. Habilidad para comunicarse y transmitir ideas						
3. Habilidad para responder preguntas individuales, sin afectar las grupales						
4. Habilidad para orientar la realización de los talleres						
5. Habilidad para identificar las expectativas de los participantes y acordar los objetivos del seminario						
6. Habilidad para orientar al grupo hacia los objetivos del seminario						
7. Utilización de las ayudas educativas						
8. Puntualidad						
9. Presentación personal						
10. Da a conocer el programa que se va a desarrollar en el seminario						
11. Respeta las ideas y aportes de los participantes						
12. Favorece el trabajo en equipo						
2. SOBRE EL CURSO						
ITEM A EVALUAR	0	1	2	3	4	5
1. Cumplimiento del programa propuesto						
2. Contenido temático teniendo en cuenta su utilidad práctica						
3. Utilidad material para el logro de los objetivos planteados						
4. Utilidad de los talleres						
5. Logro de los objetivos propuestos						
6. La metodología utilizada dentro del curso le permite identificar mejoras a realizar en el diseño de este servicio						
3. SOBRE LA LOGÍSTICA DEL CURSO						
ITEM A EVALUAR	0	1	2	3	4	5
1. Horario del curso						
2. Salón donde se realizó el curso						
3. Atención general recibida						
4. Entrega oportuna del material necesario						