



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Industrial

“APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA KAIZEN PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN CALIFICACIÓN DE EXPEDIENTES DE JUBILACIÓN EN UNA ENTIDAD ADMINISTRADORA DE PENSIONES EN PERÚ - 2018”

Trabajo de investigación para optar al grado de:

**Bachiller en Ingeniería Industrial**

**Autores:**

Pierre Anthony Castillo Ramos

Glen Jhon Carranza Sánchez

**Asesor:**

Ing. Willy Roberto Mantilla Correa

Trujillo - Perú

## DEDICATORIA

*Este trabajo se lo dedico al forjador de mi camino, a mi amado padre celestial, creador del universo.*

*A mis padres terrenales, Isabel y Juan, que siempre me apoyan incondicionalmente y son una fuente inagotable de comprensión, porque con su ejemplo e invaluable cariño, llenan de moral y amor mi sendero.*

*A mi hermano Giancarlo y a mis primos que por sus consejos me brindan gran soporte para mejorar cada día.*

*Pierre, Castillo Ramos.*

*A Dios por siempre brindarme la sabiduría y fortaleza para poder superarme día a día, por permitirme forjar mi sendero en un camino de pruebas las cuales gracias a su bendición siempre fueron afrontadas de la mejor manera, haciéndome cada vez más fuerte.*

*A mi esposa e hija, motor y motivo que impulsó afrontar nuevos retos para poder superarme y lograr cumplir mis objetivos trazados en estos años de arduo trabajo y sacrificio.*

*A mi madre, Mavila, por brindarme su amor y apoyo incondicional; A mi padre quien desde el cielo siempre guía mis senderos y me bendice junto al Señor Celestial.*

*A mi familia en general, por siempre estar conmigo.*

*Glen, Carranza Sánchez*

## AGRADECIMIENTO

- ✓ Agradecemos primero a Dios, por enseñarnos el camino correcto de la vida, guiándonos y brindándonos la fortaleza para poder asumir con responsabilidad nuestro camino y poder permitir llegar hasta este momento de mucha felicidad en nuestras vidas.
- ✓ A nuestras familias, por el apoyo incondicional y constante para poder cumplir el objetivo de haber culminado la carrera profesional.
- ✓ Debemos agradecer de manera especial a nuestro asesor, el Ing. Willy Roberto Mantilla Correa, por todo el apoyo brindado para la realización de este proyecto, por el apoyo y confianza, así como también por nuestra formación como investigadores.
- ✓ Finalmente, a través de este documento expresar mi sincero agradecimiento a la Universidad Privada del Norte y con ello también a quienes fueron partícipes de mi formación profesional, los docentes, quienes con su profesionalismo y ética enrumbaron con sus conocimientos a quienes acudimos a la universidad.

## Tabla de contenido

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
TABLA DE CONTENIDO	4
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE GRAFICOS	8
RESUMEN	9
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	11
1.1. Realidad problemática	11
1.2. Formulación del problema	24
1.3. Objetivos	24
1.4. Hipótesis (Supuestos)	25
CAPÍTULO II METODOLOGÍA	26
CAPÍTULO III RESULTADOS	31
CAPÍTULO IV DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	48
REFERENCIAS	51

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla N° 1: Causas del estudio de acuerdo a su nivel de influencia .....</i>	<i>23</i>
<i>Tabla N° 2: Distribución de la población en el proceso de atención de expedientes en la Una entidad administradora de pensiones - La Libertad, por formación académica.....</i>	<i>27</i>
<i>Tabla N° 3: Distribución de la población en el proceso de atención de expedientes en la Una entidad administradora de pensiones - La Libertad, por nivel de formación académica. ....</i>	<i>27</i>
<i>Tabla N° 4: El área donde labora cuenta con ventilación e iluminación adecuada para la ejecución de sus tareas.....</i>	<i>31</i>
<i>Tabla N° 5: Los recursos materiales proporcionados por la entidad son suficientes para la ejecución de sus tareas.....</i>	<i>32</i>
<i>Tabla N° 6: Cuentan con tecnología actualizada para el logro de los objetivos requeridos por la entidad.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla N° 7: El mobiliario es el adecuado para el desarrollo de las actividades.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla N° 8: Los directivos de la oficina departamental demuestran disposición para la atención de requerimientos del personal. ....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla N° 9: Demuestra empatía en sus relaciones interpersonales con el equipo de trabajo. ....</i>	<i>37</i>
<i>Tabla N° 10: En la oficina departamental la comunicación tiende a ser horizontal. ....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla N° 11: Las relaciones entre mis compañeros de trabajo son cordiales. ....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla N° 12: Cree usted que en la oficina departamental se practican valores éticos como el respeto, honestidad, integridad y lealtad.....</i>	<i>40</i>
<i>Tabla N° 13: En el desarrollo de las actividades, coopera con los demás trabajadores para un el logro de un ambiente de trabajo en equipo.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla N° 14: Dimensión de Factores de Ineficacia (Fuente – Elaboración Propia).....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla N° 15: Dimensiones de Gestión Administrativa en el proceso de Atención de Expedientes en la una entidad administradora de pensiones - La Libertad (Fuente – Elaboración Propia).....</i>	<i>42</i>



## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1: Regímenes pensionarios administrados por el sistema nacional de pensiones</i> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<i>Figura 2: Organigrama de la Una entidad administradora de pensiones</i> .....	13
<i>Figura 3: Mapa de procesos de la Una entidad administradora de pensiones</i> .....	16
<i>Figura 4: Objetivos estratégicos planteados en el Plan Estratégico Institucional</i> .....	16
<i>Figura 5: Diagrama de Ishikawa</i> .....	22
<i>Figura 6: Toma de Tiempos del proceso: Acreditación de Aportes</i> .....	44
<i>Figura 7: Toma de tiempos del proceso: Calificación y liquidación</i> .....	45
<i>Figura 8: Toma de tiempos del proceso: Revisión</i> .....	46

## ÍNDICE DE GRAFICOS

<i>Grafico N° 1: Grafico N° 01: Diagrama de Pareto.....</i>	<i>23</i>
<i>Grafico N° 2: El área donde labora cuenta con ventilación e iluminación adecuada para la ejecución de sus tareas.....</i>	<i>32</i>
<i>Grafico N° 3: Los recursos materiales proporcionados por la entidad son suficientes para la ejecución de sus tareas.....</i>	<i>33</i>
<i>Grafico N° 4: Cuentan con tecnología actualizada para el logro de los objetivos requeridos por la entidad.....</i>	<i>34</i>
<i>Grafico N° 5: El mobiliario es el adecuado para el desarrollo de las actividades. ....</i>	<i>35</i>
<i>Grafico N° 6: Los directivos de la oficina departamental demuestran disposición para la atención de requerimientos del personal. ....</i>	<i>36</i>
<i>Grafico N° 7: Demuestra empatía en sus relaciones interpersonales con el equipo de trabajo.....</i>	<i>37</i>
<i>Grafico N° 8: En la oficina departamental la comunicación tiende a ser horizontal.....</i>	<i>38</i>
<i>Grafico N° 9: Las relaciones entre mis compañeros de trabajo son cordiales. ....</i>	<i>39</i>
<i>Grafico N° 10: Cree usted que en la oficina departamental se practican valores éticos como el respeto, honestidad, integridad y lealtad.....</i>	<i>40</i>
<i>Grafico N° 11: En el desarrollo de las actividades, coopera con los demás trabajadores para un el logro de un ambiente de trabajo en equipo. ....</i>	<i>41</i>



## RESUMEN

La presente investigación busca aplicar la metodología japonesa Kaizen que es la acción del cambio y el mejoramiento continuo, ordenado y gradual para mejorar la productividad en el proceso de calificación de expedientes administrativos de la ley N° 19990 en la ENTIDAD ADMINISTRADORA DE PENSIONES, mediante acciones de mejora continua en los subprocesos: Acreditación de aportes, calificación y liquidación, revisión. Haciendo una mejora de tiempos en cada colaborador asignado.

La población serán los expedientes ejecutados en el primer trimestre del año 2018 (Enero, Febrero y Marzo). Se buscará incrementar el pronunciamiento bajo el trámite de acreditación anticipada para generar expedientes precalificados.

El objetivo de esta tesis es mejorar la productividad en la calificación del otorgamiento de pensión en la ENTIDAD ADMINISTRADORA DE PENSIONES a fin de que impacte en los asegurados mejorando la calidad del servicio y la imagen de la institución.

**PALABRAS CLAVES:** Kaizen, Productividad, procesos, acreditación anticipada



## CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

La seguridad social pública y privada es una problemática compleja que ha formado parte de una profunda preocupación que a la vez ha constituido una clave fundamental para el desarrollo estatal a lo largo del tiempo; pues nace de una necesidad de cuidado principalmente del sector de personas de avanzada edad, por lo que, el fin principal es brindar seguridad a los trabajadores que cesan y que tanto tiempo asistieron con el desarrollo económico y social de los países, que al pasar a una situación de desempleo por limitación de la edad tienen la necesidad de cubrir sus carencias y satisfacer sus necesidades básicas; asimismo, es un tema del que involucra bases fundamentales de derecho humano; es por ello, que la seguridad social específicamente para el sistema previsional, se ha ido desarrollando, adaptando y evolucionando, acoplándose a las realidades específicas de cada país, buscando la gestión más adecuada de los recursos, a fin de brindar un servicio de calidad. La Oficina de la entidad administradora de pensiones es un organismo público peruano y especializado del Ministerio de Economía y Finanzas, que se encarga de la administración del Sistema Nacional de Pensiones, y entre sus funciones está la de reconocer, declarar, calificar, verificar, otorgar, liquidar y pagar derechos pensionarios establecidos por ley de acuerdo a los Decretos Ley N° 19990, 18846, y la N° 26790, de los regímenes previsionales que se le encarguen o hayan encargado, así como del régimen de seguridad social para trabajadores y pensionistas pesqueros, creado a través de la Ley N° 30003, entre otros regímenes de pensiones por a cargo del Estado. Sin embargo el producto del ejercicio de las actividades mencionadas, para el asegurado solicitante de la prestación pensionaria el resultado es negativo, en cuanto al tiempo que demora la calificación del expediente administrativo. En la región La Libertad, se encuentra una de las sedes que tiene actualmente la entidad administradora de pensiones a nivel nacional, hay un constante malestar de los asegurados sobre el tiempo que demora la calificación. En esta sede el incremento del stock de expedientes administrativos de pensión es debido a la producción insuficiente y tasa alta de reprocesos en calificación. Teniendo en cuenta que la misión de la entidad administradora de pensiones tiene como minimizar stocks de expedientes pensionarios y disminuir tiempo de respuesta del proceso de calificación, por tal motivo se desea probar la aplicación de la herramienta KAIZEN para tener una mejora continua en el proceso de calificación.

*Fuente: Elaboración propia*

Asimismo, surge el llamado sistema de reparto, el cual se define como un sistema en el cual, los aportes de los asegurados en actividad son utilizados para el financiamiento de las pensiones de los jubilados, denotando una condición de desigualdad, debido a que las personas que a lo largo de su vida laboral aportaron en mayor magnitud se ven en igualdad de condiciones que los que aportaron menos, este será un punto de controversia que traerá consigo un mayor estudio en la reforma pensionaria, ya que en su mayoría la búsqueda de un sistema sostenible en el tiempo se vuelve vital, para lograr la subsistencia del mismo.

El aporte realizado por parte de los trabajadores activos, ha ido incrementándose con el paso del tiempo, lo cual denota un crecimiento en cuanto a jubilados, masa poblacional e inversión de mayores recursos, lo cual en un sistema de reparto, se ve la necesidad de captar mayores ingresos; es así, que de un 2% ha aumentado llegando a la actualidad a ser una tasa del 13% de la remuneración asegurable, de la siguiente manera:

- Del 01/01/1968 al 31/12/1974	2% del monto imponible
- Del 01/01/1975 al 30/11/1984	2.5% del monto imponible
- Del 01/12/1984 al 31/07/1995	3 % del monto imponible
- Del 01/08/1995 al 31/12/1996	11% del monto imponible
- Del 01/01/1997 a la fecha	13% del monto imponible

Al albergar al universo laboral de los trabajadores activos y cesantes, también es necesario acotar, que cada pensionista o asegurado, es un caso en particular, una realidad distinta; por ello, para lograr un equilibrio entre las respuestas a los administrados en un universo diverso y desigual, se fijan montos máximos y mínimos de pensiones que toman en consideración la edad y los años de aportación, los cuales, también han ido cambiando a lo largo del tiempo; siendo actualmente el monto máximo otorgado la suma de S/857.36 Soles y mínimo S/415.00 Soles.

Con respecto a la Pensión Mínima se refiere al monto de menor cuantía que va a ser asignado al pensionista, éste monto, ¿Logrará la subsistencia de un jubilado?; el monto de pensión ha venido incrementándose a media del paso del tiempo, estando de conformidad con la última vigente según lo normado por Ley N° 27617 de fecha 01 de enero de 2002 y la Ley N° 27655 de fecha 29 de enero de 2002, tal como se detalla a continuación:

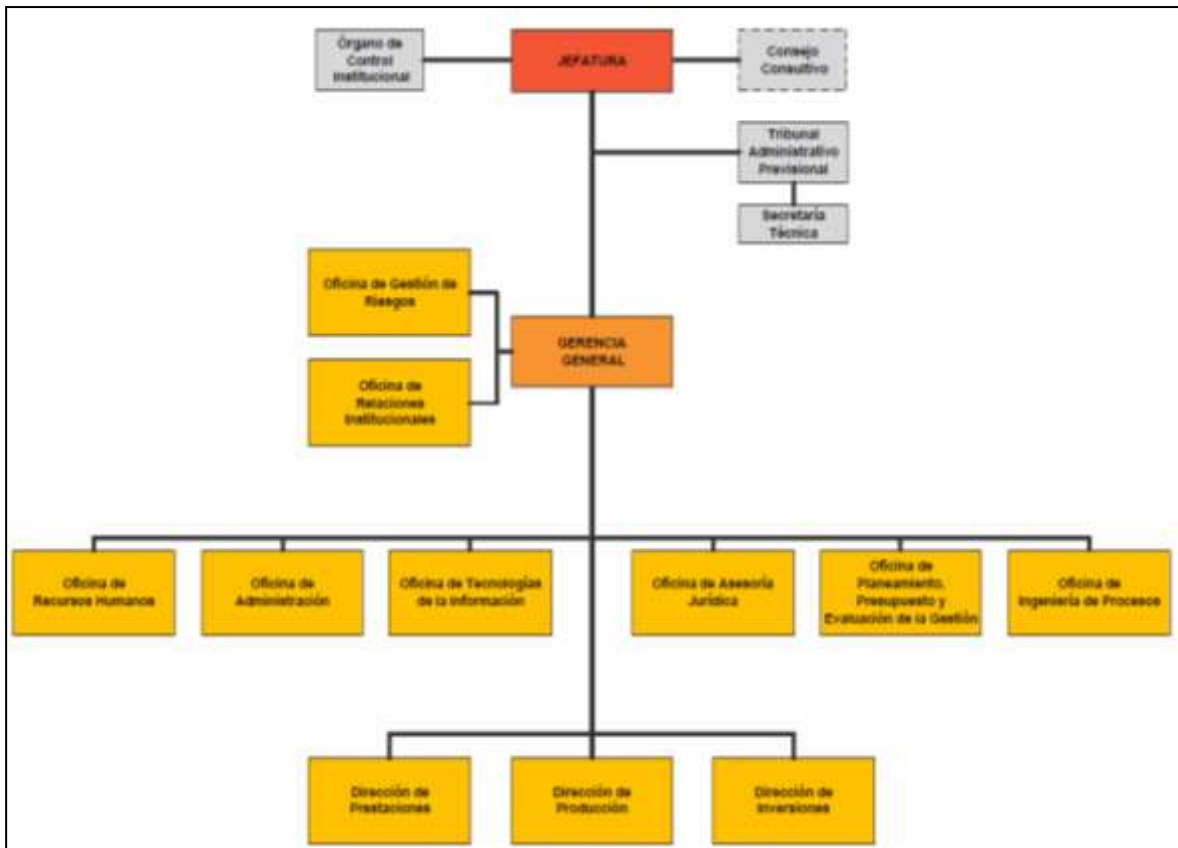
Para Pensionistas Derecho Propio:

- Con 20 años y más de aportación: S/415.00
- Con 10 años y menos de 20 años de aportación: S/346.00
- Con 06 años y menos de 10 años de aportación: S/308.00
- Con 05 años y menos de 05 años de aportación: S/270.00

Pensionistas Derecho Derivado: La sumatoria de pensiones del causante no pueden superar a S/ 270.00

Pensionistas de Invalidez: S/ 415.00

Figura 1: Organigrama de la Una entidad administradora de pensiones



Pensionista de Viudez: S/350.00

La entidad administradora de pensiones reconoce, califica, liquida y paga los derechos pensionarios en estricto cumplimiento del marco legal. Además, informa y orienta a los asegurados sobre los trámites y requisitos que se necesitan para acceder a una pensión y otros beneficios pensionarios.

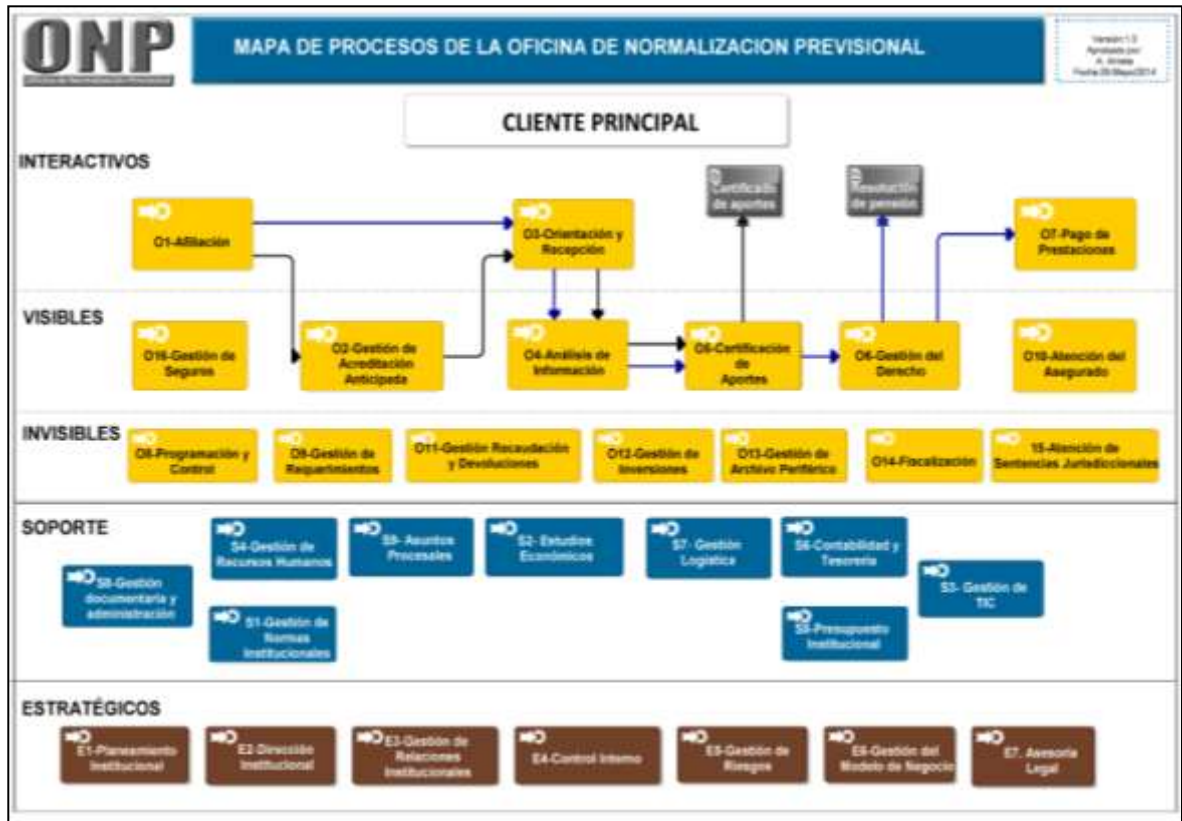
Las funciones de la Una entidad administradora de pensiones son, según el portal web ( como entidad administradora de pensiones, 2016), las funciones principales son las siguientes:

- Reconocer, declarar, calificar, verificar, otorgar, liquidar y pagar derechos pensionarios con arreglo a ley, del Sistema Nacional de Pensiones al que se refiere el Decreto Ley N° 19990, de los regímenes previsionales que se le encarguen o hayan encargado, así como del Régimen de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales, Decreto Ley N° 18846.
- Mantener informados y orientar a los asegurados obligatorios y facultativos, sobre los derechos y requisitos para acceder a una pensión y otros beneficios pensionarios de su competencia.
- Mantener los registros contables y elaborar los estados financieros correspondientes a los sistemas previsionales a su cargo y de los fondos pensionarios que administre.
- Calificar, otorgar, liquidar y pagar el derecho a Bono de Reconocimiento a que se refiere la Ley del Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones, Bono de Reconocimiento Complementario y cualquier otra obligación que se derive de sus fines, conforme a ley.
- Coordinar con la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria - SUNAT las actividades necesarias para el control de las aportaciones recaudadas; la obtención de la información requerida para sus procesos administrativos y supervisar el ejercicio de las facultades de administración delegadas con arreglo a lo establecido en los convenios interinstitucionales suscritos.
- Conducir los procedimientos administrativos vinculados con las aportaciones de los sistemas previsionales, conforme al marco legal vigente.
- Realizar periódicamente los estudios e informes que correspondan a sus fines institucionales, proponer la expedición de normas que contribuyan al mejor cumplimiento de estos y opinar sobre los proyectos de dispositivos legales relacionados directa o indirectamente con los sistemas previsionales a su cargo.
- Actuar como Secretaría Técnica del Directorio del Fondo Consolidado de Reservas Previsionales – FCR.

- Aprobar y administrar su presupuesto con arreglo a las disposiciones legales sobre la materia.
- Administrar los procesos inherentes al Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo - SCTR conforme a la normativa vigente sobre la materia y dentro de los alcances del respectivo contrato de reaseguro que para tal fin la Una entidad administradora de pensiones - ENTIDAD ADMINISTRADORA DE PENSIONES celebra con una compañía de seguros debidamente autorizada para brindar dicho seguro.
- Calificar, otorgar, liquidar y pagar la pensión por cobertura supletoria del Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo - SCTR a que se refiere el artículo 88° del Reglamento de la Ley N° 26790, aprobado mediante Decreto Supremo N° 009-97-SA.
- Diseñar, racionalizar y optimizar los procesos y procedimientos operativos.
- Mantener operativa y actualizada la plataforma tecnológica de la Una entidad administradora de pensiones – ENTIDAD ADMINISTRADORA DE PENSIONES.
- Realizar periódicamente los estudios actuariales que sean necesarios para la correcta administración de los sistemas previsionales a su cargo proponiendo las recomendaciones necesarias.
- Efectuar las acciones de fiscalización que sean necesarias, con relación a los derechos pensionarios en los sistemas a su cargo, para garantizar su otorgamiento con arreglo a ley. La ENTIDAD ADMINISTRADORA DE PENSIONES podrá determinar e imponer las sanciones y medidas cautelares, de acuerdo a las normas legales y reglamentarias.
- Conducir o encargar la conducción de las acciones de acotación y cobranza de los adeudos para con los sistemas previsionales, así como los intereses, multas y moras correspondientes.
- Disponer las medidas que garanticen el cumplimiento de las acciones señaladas en las funciones “o” y “p” precedentes, incluyendo, de ser necesario, el uso de la vía coactiva;
- Ejercer cualquier otra facultad que se derive de sus fines y las demás que expresamente le confiera la ley.

Además, como institución macro tiene su mapa de procesos:

Figura 2: Mapa de procesos de la Una entidad administradora de pensiones



Fuente: Una entidad administradora de pensiones

Figura 3: Objetivos estratégicos planteados en el Plan Estratégico Institucional

Objetivo Estratégico General	Objetivo Estratégico Específico
1. Ofrecer seguridad	1.1 Minimizar el tiempo entre el cese y el pensionamiento del trabajador.
2. Neutralizar factores de inercia	2.1 Minimizar el volumen de procesos judiciales.
	2.2 Minimizar el stock de expedientes por resolver.
3. Disminuir tiempos de respuesta	3.1 Disminuir tiempo de respuesta en el proceso de calificación.
4. Asegurar la institucionalidad	4.1 Desarrollar una cultura organizacional capaz de brindar un servicio de calidad de manera sostenida.
	4.2 Asegurar sostenibilidad económica y financiera del SNP.

Fuente: Una entidad administradora de pensiones



Como parte de las acciones más resaltantes plasmadas en el PEI 2016 - 2019, tenemos que:

- Implementación del expediente electrónico.
- Implementación de la línea flujo.
- Integración de bases de datos.
- Gestión de los Registros de aportaciones.
- Consistencia de la Data
- Definición de la estrategia.
- Actas y acuerdos de las recomendaciones.
- Seguimiento al stock.
- Automatización de procesos.
- Inventario de fuentes de datos e información de ENTIDAD ADMINISTRADORA DE PENSIONES.
- Actas, acuerdos e implementación referidos a Cultura Organizacional.

### **1.1.1. Antecedentes**

#### **1.1.1.1. Antecedentes Internacionales.**

Paloma Martínez & José Luis Martínez; idioma español, Colombia, 2015, (1)  
"Mejora en el tiempo de atención al paciente en una Unidad de urgencias por medio de Lean Manufacturing Kaizen" obteniendo al presentar una propuesta de mejora en el tiempo de atención al paciente mediante el uso de la metodología de Lean Manufacturing Kaizen en una unidad de urgencias en una clínica en Bogotá, la cual incumple o excede los estándares de tiempo para atención al paciente establecidos por la Secretaría Distrital de Salud. Este estudio obtuvo como resultado que las actividades o mudas que no generan valor al cliente y que requieren ser mejoradas o eliminadas, en la unidad de urgencias

estudiada, hacen alusión a: Registros en admisiones, esperas en el ingreso para valoración a triage, ortopedia, consulta y tratamiento médico y la entrega de la orden de salida. La aplicabilidad de la propuesta se evaluó a través de simulaciones basadas en el Software Arena, obteniendo mejoras en los tiempos de espera del paciente de hasta un 67% a comparación de la situación inicial.

María G. Flores Mota; idioma español, Guatemala, 2004, (2) "Aplicación del sistema Kaizen en la industria de empaques flexibles" se obtuvo como resultado al hacer el seguimiento del programa, se realizó una verificación y la auditoría respectiva por medio de la observación y participación directa del personal encargado, con la cual se obtuvieron los resultados para la auditoría con un 56%, inspección del comité con un 68%, que en comparación con la pre auditoría realizada antes de introducir el programa fue de 52%. Aunque el resultado fue aceptable en comparación al dato anterior, se les comunicó a los trabajadores que aún existen oportunidades de mejora, y que la comunicación, el trabajo en equipo, la participación no obligada y la motivación por medio de incentivos podrá mejorar su impacto dentro de la planta.

Yanez Mañay Jose, idioma español, Ecuador, 2016, (3) "Propuesta de Instructivo Kaizen para el mejoramiento continuo en las Pymes Manufactureras del D.M.Q. Caso: CIU C31" El estudio determinó que el Lean Manufacturing, una metodología Oriental que se ha perfeccionado en el tiempo gracias a los constantes estudios, es ahora una de las herramientas más fuertes que las empresas pueden adoptar y ejecutar ya que crea ventajas competitivas. El Kaizen es adaptable a cualquier tipo de organización y para que sea viable su aplicación en las PYMEs manufactureras, se exige el aprendizaje de nuevos y varios conceptos, herramientas y técnicas. La permanente estandarización y propuesta de mejoras dentro de cualquier proceso permitiría a las empresas superar sus propios límites, dando como resultado productos o servicios de calidad certificada. También concluye que el Kaizen significa administrar eficientemente, lograr que las políticas de la empresa creadas por la alta administración se filtren hacia la organización, esta se

encuentra distribuida en funciones verticales tales como finanzas, producción, ventas, servicios administrativos, a través de la cual se busca mediante funciones la delegación de responsabilidades.

#### **1.1.1.2. Antecedentes Nacionales.**

Leonela L. Fuentes Saya, idioma español, Lima-Perú, 2017, (4) "Aplicación del kaizen para incrementar la productividad del área de pre-producción de una empresa textil. Ate, 2017" tras la aplicación del Kaizen se consigue determinar que esta herramienta logra mejorar la productividad, ya que el índice que lo representa aumentó en un 27%, lo que demuestra que no solo se consigue cumplir a tiempo con la atención de los Handloom sino que también se logra reducir el tiempo de 37 días a 15 días y esto gracias a que se utilizó de la mejor manera los recursos empleados para su realización.

Alvarado Camacho Marly E.; idioma español, Lima-Perú, 2016, (5) "Aplicación del Kaizen para la mejora de la productividad en el trámite de otorgamiento de pensión en la ENTIDAD ADMINISTRADORA DE PENSIONES, Oficina central, Lima, 2015". La investigación aplicó el kaizen que es la acción del cambio y el mejoramiento continuo, gradual y ordenado para mejorar la productividad en el trámite de otorgamiento de pensiones en la ENTIDAD ADMINISTRADORA DE PENSIONES mediante una reingeniería en el Mapa de Procesos. La población serán los expedientes ejecutados en el año 2015 y 2016 y su muestra los expedientes ejecutados en el primer trimestre (enero, febrero y Marzo) del año 2015 y 2016. Se buscará incrementar el pronunciamiento bajo la modalidad de acreditación anticipada y análisis en la asistencia front para aumentar los recursos de apelación infundados, así como reducir la masa de expedientes en stock y disminuir el tiempo en pronunciamiento dentro del plazo de los 90 días.

Heredia Llatas Flor D, idioma español, Chiclayo-Perú, 2017, (6) "Propuesta de estrategias Kaizen para aumentar la productividad del personal en la empresa de servicios postales del Perú filial Chiclayo" el estudio determinó que los factores claves que afectan la productividad del personal de la empresa Servicios Postales del Perú filial Chiclayo, se

encuentran influenciados principalmente por la mejora continua de los procesos de la empresa y los niveles de eficiencia en el logro de los objetivos. La situación actual de la productividad que presenta el personal de la empresa de Servicios Postales del Perú, filial Chiclayo es bajo debido a que se encuentran brechas significantes a la eficiencia, satisfacción del personal y mejora continua de las técnicas de la empresa. Las estrategias Kaizen que permiten mejorar la productividad del personal de la empresa Servicios Postales del Perú filial Chiclayo son implementar círculos de calidad que permitan la capacitación continua del personal, implementar programas de controles y progreso continuo de los procesos de la empresa.

Mejía Mejía Jesus M., Lima-Perú, 2016; (7) "Propuesta de mejora del proceso de producción en una empresa que produce y comercializa microformas con valor legal" La aplicación del value stream mapping permite conocer el Lead time actual de la empresa, representando un total de 7.2 días debido al sistema actual del trabajo por lotes y su tamaño; a la decisión de transportar todas las órdenes de producción en un solo viaje y acumular los libros previo al inicio de su procesamiento; y por último, al inadecuado balance de línea y a las capacidades por cada una de las estaciones.

La formación del Equipo Lean involucra a los altos mandos de la empresa en el seguimiento y cumplimiento de las actividades de la propuesta de mejora.

Los canales de comunicación implementados (el comité de mejora del Equipo Lean, las reuniones de trabajo y el correo electrónico), son los elementos que apoyan a la estrategia de solución proporcionando coherencia e integración entre los planes y acciones que se lleven a cabo dentro de la misma. La aplicación de la distribución esbelta y el balance de línea respecto a la secuencia lógica de los procesos mejora la productividad en un 35%, ya que se ha reducido de 125 operarios distribuidos por todas las áreas de la línea de producción a 116 de manera balanceada, y se ha elevado la producción de las microformas de 394 a 560 libros por turno (281 libros por cada línea esbelta).

Anteriormente la productividad era de 0.49 libros/operario y ahora será de 0.75 libros/operario.

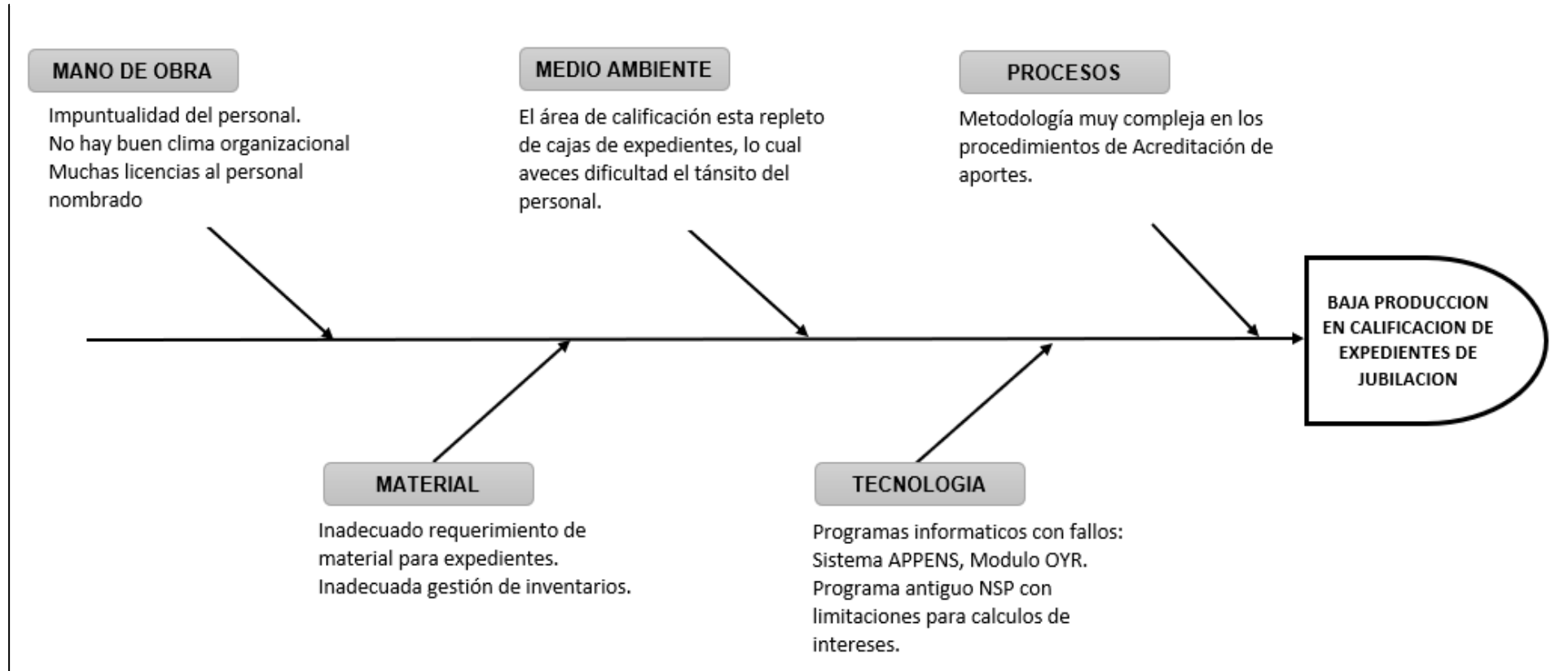
### **1.1.2. Análisis de la situación actual de la empresa.**

La Una entidad administradora de pensiones Sede La Libertad, en la actualidad ha mejorado considerablemente en cuanto al tiempo de espera para la calificación de un expediente de jubilación, pues según datos del informe anual del 2015, el tiempo de calificación para otorgar la pensión a un asegurado era entre 6 a 12 meses, en la actualidad es entre 3 a 5 meses; pero para la percepción de los asegurados este avance aún no es del todo conforme y positivo. Pues la realidad es que un asegurado cesa de sus labores como trabajador y así dejando de percibir remuneración mensual, y esperar hasta 5 meses para que se resuelva su otorgamiento de pensión es demasiado para su costo de vida. Además hay que agregar que con el uso del nuevo sistema informático para trámites administrativos de pensiones APPENS, la producción de expedientes calificados ha bajado por los fallos de sistema que se van produciendo al ingresar un expediente de jubilación a este nuevo sistema.

Según encuestas realizadas para medir la calidad de atención y percepción del asegurado ante la ENTIDAD ADMINISTRADORA DE PENSIONES La Libertad, nos muestran percepción regular.

### 1.1.3. Identificación de Causa – efecto

Figura 4: Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia

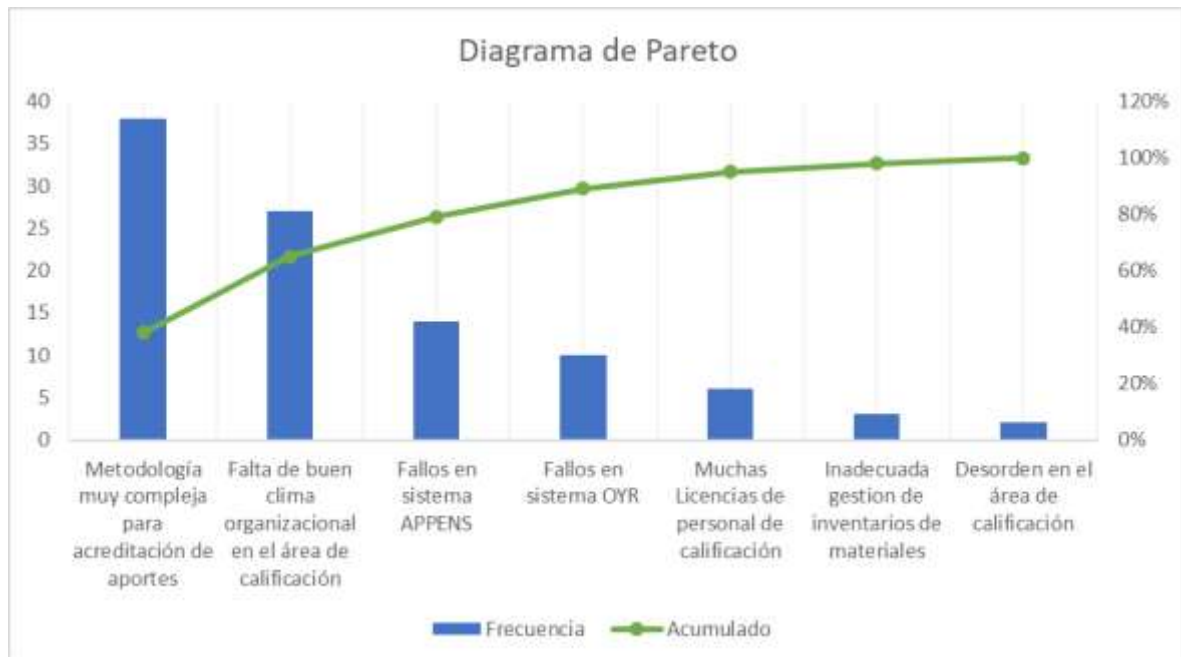
#### 1.1.4. Evaluación de las causas de baja productividad en el área de calificación

Tabla N° 1: Causas del estudio de acuerdo a su nivel de influencia

Causas	%	Acumulado
Metodología muy compleja para acreditación de aportes	38%	38%
Falta de buen clima organizacional en el área de calificación	27%	65%
Fallos en sistema APPENS	14%	79%
Fallos en sistema OYR	10%	89%
Muchas Licencias de personal de calificación	6%	95%
Inadecuada gestión de inventarios de materiales	3%	98%
Desorden en el área de calificación	2%	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 1: Gráfico N° 01: Diagrama de Pareto



Fuente: Elaboración propia

El gráfico nos indica que las principales causas de la baja productividad en el área de calificaciones están en la metodología compleja para la acreditación de aportes y en la falta de buen clima organizacional en el área.

## 1.2. Formulación del problema

¿En qué medida la aplicación de la herramienta KAIZEN mejora la productividad en calificación de expedientes administrativos de jubilación en la sede de la ENTIDAD ADMINISTRADORA DE PENSIONES – La Libertad 2018?

## 1.3. Objetivos

### 1.3.1 Objetivo general

La aplicación de la herramienta KAIZEN mejorar la productividad en la calificación de expedientes administrativos de jubilación en la sede ENTIDAD ADMINISTRADORA DE PENSIONES – La Libertad 2018.

### 1.3.2. Objetivos específicos

- ✓ Establecer de qué manera la aplicación KAIZEN mejora la eficiencia en la producción de calificación de expedientes administrativos de jubilación en la sede ENTIDAD ADMINISTRADORA DE PENSIONES – La Libertad 2018.
- ✓ Establecer de qué manera la aplicación KAIZEN mejora la eficacia en la producción de calificación de expedientes administrativos de jubilación en la sede ENTIDAD ADMINISTRADORA DE PENSIONES – La Libertad 2018.
- ✓ Determinar subprocesos a corregir para reducir tiempos de calificación de expedientes administrativos de jubilación en la sede ENTIDAD ADMINISTRADORA DE PENSIONES – La Libertad 2018.
- ✓ Determinar y describir los factores que influyen de forma negativa en el clima organizacional del área de calificación de la ENTIDAD ADMINISTRADORA DE PENSIONES – La Libertad 2018.



## **1.4. Hipótesis (Supuestos)**

### **1.4.1. Hipótesis general**

La aplicación KAIZEN mejora la productividad en la calificación de expedientes administrativos de jubilación en la sede ENTIDAD ADMINISTRADORA DE PENSIONES – La Libertad 2018.

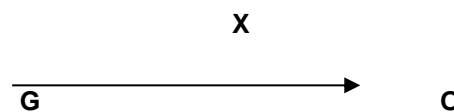
### **1.4.2. Hipótesis específicas**

- ✓ La aplicación KAIZEN mejora la eficiencia de producción de calificación de expedientes administrativos de jubilación en la sede ENTIDAD ADMINISTRADORA DE PENSIONES – La Libertad 2018.
- ✓ La aplicación KAIZEN mejora la eficacia de producción de calificación de expedientes administrativos de jubilación en la sede ENTIDAD ADMINISTRADORA DE PENSIONES – La Libertad 2018.
- ✓ Existen subprocesos que se deben corregir para reducir el tiempo de calificación de expedientes administrativos de jubilación en la sede ENTIDAD ADMINISTRADORA DE PENSIONES – La Libertad 2018.

## CAPÍTULO II METODOLOGÍA

### 2.1. Tipo de investigación

Tipo de estudio Experimental: Investigación aplicada, se utiliza cuando el investigador pretende establecer el posible efecto de una causa que se manipula. "Hernández Sampieri, Roberto; Metodología de la investigación, cuarta edición (2006)"



Dónde:

**G:** grupo o muestra

**O:** Observaciones de los expedientes administrativos ejecutados en el año 2018

**X:** Aplicación de la herramienta KAIZEN

#### **Descripción:**

Se trata de la confrontación de un grupo experimental conformado por el número representativo de expedientes administrativos ejecutados en la Sede La Libertad en el año 2018, se le administra un estímulo Aplicación KAIZEN para solucionar el problema del proceso de productividad de calificación de expedientes administrativos.

### 2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

#### 2.2.1 Material.

- **Unidad de estudio.**

Sede La Libertad de una entidad administradora de pensiones.

- **Población.**

La población son 20 trabajadores de una entidad administradora de pensiones en región La libertad.

En esta investigación al ser la población igual que la muestra no se aplica técnica de muestreo.

- **Muestra**

Como la población es pequeña se tomará al total de 20 trabajadores a cargo del área de calificación de expedientes de jubilación de Normalización Previsional - La Libertad.

*Tabla N° 2: Distribución de la población en el proceso de atención de expedientes en la Una entidad administradora de pensiones - La Libertad, por formación académica.*

TRABAJADORES	
Contador	6
Economista	3
Ingeniero	2
Administrador	6
Abogado	2
Técnico	1
<b>Total</b>	<b>20</b>

*Fuente: Elaboración propia*

*Tabla N° 3: Distribución de la población en el proceso de atención de expedientes en la Una entidad administradora de pensiones - La Libertad, por nivel de formación académica.*

TRABAJADORES	
Bachiller	8
Titulado	6
Magister	3
Licenciado	1
Técnico	2
<b>Total</b>	<b>20</b>

*Fuente: Elaboración propia*

### 2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

#### Técnicas:

La encuesta, permitió obtener información de primera mano sobre los factores que determinan la ineficacia administrativa en el proceso de calificación de expedientes, en la Una entidad administradora de pensiones - La Libertad, a fin de poder describir y explicar de la mejor forma el problema.

- ✓ Observación: en el siguiente trabajo de investigación se procederá a observar todos los procesos en la calificación de expedientes administrativos de jubilación, con el fin de recolectar información necesaria que será utilizada en la presente investigación.
- ✓ Análisis: Después de haber observado los procesos, se realizará el análisis en cada procedimiento con el fin de detectar errores, malas prácticas, etc.

#### Instrumentos:

Cuestionario: se define como un conjunto de preguntas respecto a una o varias temáticas a consultar. Se caracteriza por ser estructurado, presentarse por escrito y por sobre todo, ser el principal instrumento de datos cuantitativos fue elaborado sobre la base del marco teórico y normativo sobre la percepción de los factores de ineficacia y el proceso de atención de expedientes de jubilación correspondientes al Decreto Ley N° 19990 en la Una entidad administradora de pensiones - La Libertad.

Se emplearán tablas donde se registren la conformidad, defectos, reprocesos y observaciones relevantes en la producción de calificación de expedientes administrativos de jubilación.

Además, se emplearán tablas e indicadores para medir la eficiencia y eficacia en la producción de calificación de expedientes administrativos de jubilación.

## 2.4. Marco Teórico.

### 2.4.1. Kaizen (Mejora continua)

La filosofía Kaizen nace de las empresas japonesas productoras de automóviles cuando se empezaron a usar diferentes herramientas, estrategias y métodos para incrementar la productividad de los procesos y así obtener mayor calidad y rentabilidad, minimizando costos.

Las principales ventajas de la filosofía del Kaizen son las siguientes:

- Las personas entienden los aspectos críticos reales con mayor rapidez.
- Se pone mayor foco a la etapa de planeación.
- Se fomenta una forma de pensamiento orientada al proceso.
- Los colaboradores se preocupan por los asuntos de mayor relevancia. Todos participan y aportan a la construcción de un nuevo sistema.

#### A) Características de la herramienta Kaizen:

- Trata de involucrar a los empleados a través de las sugerencias. El objetivo es que los trabajadores utilicen tanto sus cerebros como sus manos.
- Cada uno de nosotros tiene sólo una parte de la información o la experiencia necesaria para cumplir con su tarea. Dado este hecho, cada vez tiene más importancia la red de trabajo. La inteligencia social tiene una importancia inmensa para triunfar en un mundo donde el trabajo se hace en equipo.
- Genera el pensamiento orientado al proceso, ya que los procesos deben ser mejorados antes de que se obtengan resultados mejorados.
- Kaizen no requiere necesariamente de técnicas sofisticadas o tecnologías avanzadas. Para implantarlo sólo se necesitan técnicas sencillas como las siete herramientas del control de calidad.
- La resolución de problemas apunta a la causa-raíz y no a los síntomas o causas más visibles. Construir la calidad en el producto, desarrollando y diseñando productos que

satisfagan las necesidades del cliente. En el enfoque Kaizen se trata de "Entrada al mercado" en oposición a "Salida del producto".

#### **B) Etapas de la solución de problemas.**

- 1) Conocer los hechos; los hechos precisos acerca del problema que se va a resolver.
- 2) Analizar los hechos; para esto son de gran utilidad los Diagramas de Ishikawa.
- 3) Identificar el punto clave; buscar la causa básica del problema.
- 4) Generar ideas; es la forma más eficiente de resolver el problema.
- 5) Desarrollar la idea; refinar las ideas y desarrollarlas en un diseño práctico.
- 6) Situar la idea; poner en práctica la solución.
- 7) Verificar el resultado; si no es suficiente regresar a la etapa 1.

#### **C) Principales sistemas Kaizen.**

Los siguientes son los principales sistemas que debe establecerse apropiadamente, con el fin de lograr el éxito de una estrategia Kaizen.

- Control de calidad total / Gestión de Calidad Total
- Un sistema de producción justo a tiempo
- Mantenimiento productivo total
- Despliegue de políticas
- Un sistema de sugerencias
- Actividades de grupos pequeños

## CAPÍTULO III RESULTADOS

### 3.1. Resultados de la encuesta.

A continuación, se muestran los más significativos para cada uno de los factores negativos en el proceso de atención de expedientes de jubilación correspondientes al Decreto Ley N° 19990 en la Una entidad administradora de pensiones - La Libertad.

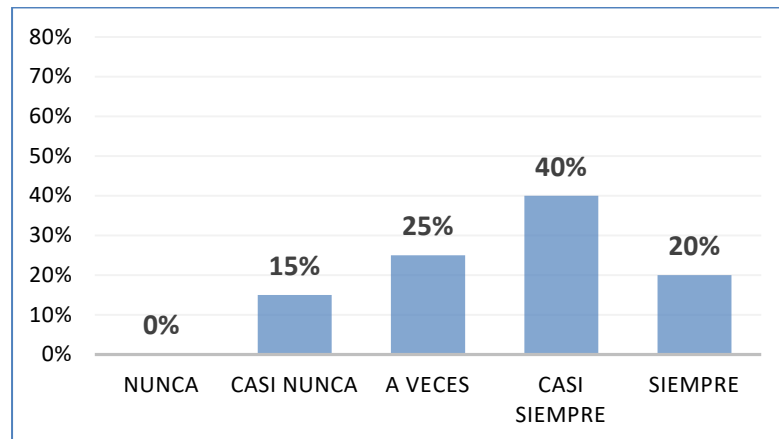
**Pregunta 01:** El área donde labora cuenta con ventilación e iluminación adecuada para la ejecución de sus tareas.

*Tabla N° 4: El área donde labora cuenta con ventilación e iluminación adecuada para la ejecución de sus tareas.*

FRECUENCIA PORCENTAJE		
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	3	15%
A VECES	5	25%
CASI SIEMPRE	8	40%
SIEMPRE	4	20%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia (2018)*

Grafico N° 2: El área donde labora cuenta con ventilación e iluminación adecuada para la ejecución de sus tareas.



Fuente: Elaboración propia (2018)

### Interpretación:

Dada la Tabla N° 04 y Gráfico N° 02 se puede observar que los trabajadores de la ENTIDAD ADMINISTRADORA DE PENSIONES – La Libertad, indican en cuanto a si el área donde labora cuenta con ventilación e iluminación adecuada para la ejecución de sus tareas, que el 40 % de los encuestados indicaron “casi siempre”, el 25 % de los encuestado respondieron “a veces”, el 20 % respondieron “siempre”, seguidamente el 15 % respondieron “casi nunca” y por último ningún trabajador respondió “nunca” lo cual equivale a un 0 % de los encuestados.

**Pregunta N° 02:** Los recursos materiales proporcionados por la entidad son suficientes para la ejecución de sus tareas.

Tabla N° 5: Los recursos materiales proporcionados por la entidad son suficientes para la ejecución de sus tareas.

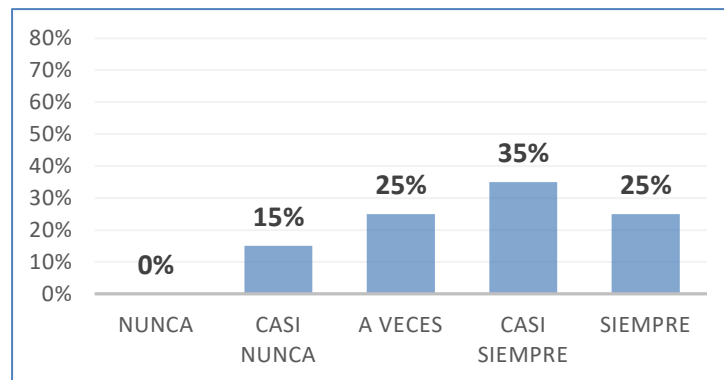
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	3	15%
A VECES	5	25%



CASI SIEMPRE	7	35%
SIEMPRE	5	25%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia (2018)

Grafico N° 3: Los recursos materiales proporcionados por la entidad son suficientes para la ejecución de sus tareas.



Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación:

Dada la Tabla N° 05 y Gráfico N° 03 se observa que los trabajadores de la ENTIDAD ADMINISTRADORA DE PENSIONES - La Libertad, en cuanto a si los recursos materiales proporcionados por la entidad son suficientes para la ejecución de sus tareas, el 35% de los encuestados indicaron "casi siempre", mientras el 25 % respondieron "a veces", seguidamente el 15 % respondieron "casi nunca" y por último ningún trabajador respondió "nunca" lo cual equivale a un 0 % de los encuestados.

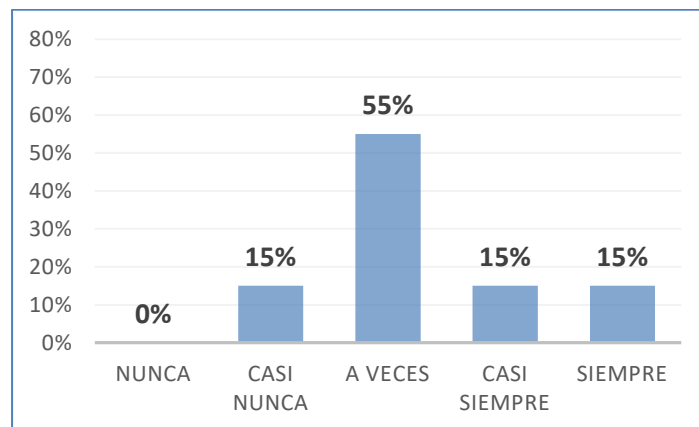
**Pregunta N° 03:** Cuentan con tecnología actualizada para el logro de los objetivos requeridos por la entidad.

Tabla N° 6: Cuentan con tecnología actualizada para el logro de los objetivos requeridos por la entidad.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	3	15%
A VECES	11	55%
CASI SIEMPRE	3	15%
SIEMPRE	3	15%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 4: Cuentan con tecnología actualizada para el logro de los objetivos requeridos por la entidad.



Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación:

Dada la Tabla N° 06 y Gráfico N° 04 se observa que los trabajadores de la ENTIDAD ADMINISTRADORA DE PENSIONES - La Libertad, en cuanto a si cuentan con tecnología actualizada para el logro de los objetivos requeridos por la entidad, el 55 % de los encuestados respondieron "a veces", seguidamente el 15 % respondieron "siempre", "casi siempre" y "casi nunca" y por último ningún trabajador respondió "nunca" lo cual equivale a un 0 % de los encuestados.

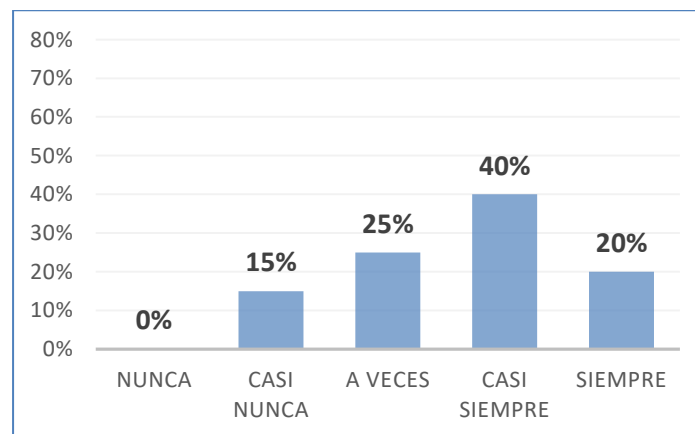
**Pregunta N° 04:** El mobiliario es el adecuado para el desarrollo de las actividades.

Tabla N° 7: El mobiliario es el adecuado para el desarrollo de las actividades.

FRECUENCIA PORCENTAJE		
NUNCA	7	35%
CASI NUNCA	9	45%
A VECES	4	20%
CASI SIEMPRE	0	0%
SIEMPRE	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia (2018)

Gráfico N° 5: El mobiliario es el adecuado para el desarrollo de las actividades.



Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación:

Dada la Tabla N° 07 y Gráfico N° 05 se observa que los trabajadores de la ENTIDAD ADMINISTRADORA DE PENSIONES - La Libertad, en cuanto a si mobiliario es el adecuado para el desarrollo de las actividades, el 40 % de los encuestados respondieron "casi siempre", seguidamente el 25 % respondieron "a veces", el 20 % respondieron "siempre", seguidamente el 15 % respondieron "casi nunca" y por último ningún trabajador respondió "nunca" lo cual equivale a un 0 % de los encuestados.

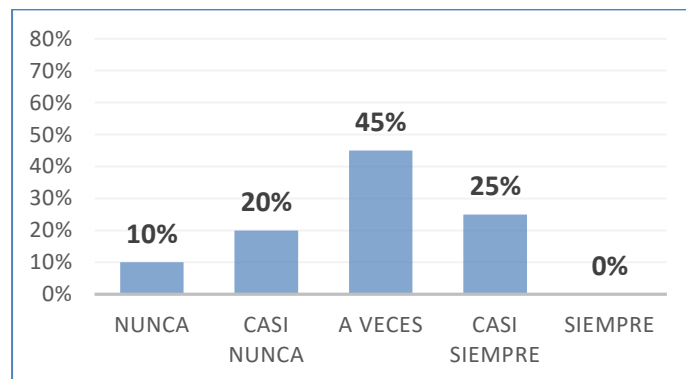
**Pregunta N° 05:** Los directivos de la oficina departamental demuestran disposición para la atención de requerimientos del personal.

*Tabla N° 8: Los directivos de la oficina departamental demuestran disposición para la atención de requerimientos del personal.*

FRECUENCIA PORCENTAJE		
NUNCA	2	10%
CASI NUNCA	4	20%
A VECES	9	45%
CASI SIEMPRE	5	25%
SIEMPRE	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

*Grafico N° 6: Los directivos de la oficina departamental demuestran disposición para la atención de requerimientos del personal.*



*Fuente: Elaboración propia*

#### **Interpretación:**

Dada la Tabla N° 08 y Gráfico N° 06 se observa que los trabajadores de la ENTIDAD ADMINISTRADORA DE PENSIONES - La Libertad, en cuanto a si los directivos de la oficina departamental demuestran disposición para la atención de requerimientos del personal, el 45 % de los encuestados respondieron "a veces", el 25 % respondieron "casi siempre", el 20 % respondieron "casi siempre", seguidamente el 10 % respondieron "nunca" y por último ningún trabajador respondió "siempre" lo cual equivale a un 0 % de los encuestados.

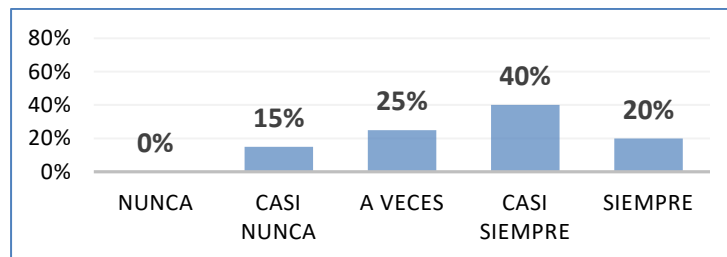
**Pregunta N° 06:** Demuestra empatía en sus relaciones interpersonales con el equipo de trabajo.

Tabla N° 9: Demuestra empatía en sus relaciones interpersonales con el equipo de trabajo.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	1	5%
CASI NUNCA	7	35%
A VECES	8	40%
CASI SIEMPRE	4	20%
SIEMPRE	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 7: Demuestra empatía en sus relaciones interpersonales con el equipo de trabajo.



Fuente: Elaboración propia

### Interpretación:

Dada la Tabla N° 09 y Gráfico N° 07 se observa que los trabajadores de la ENTIDAD ADMINISTRADORA DE PENSIONES - La Libertad, en cuanto a si demuestra empatía en sus relaciones interpersonales con el equipo de trabajo, el 40 % de los encuestados respondieron "casi siempre", seguidamente el 25 % respondieron "a veces", el 20 % respondieron "siempre", seguidamente el 15 % respondieron "casi nunca" y por último ningún trabajador respondió "nunca" lo cual equivale a un 0 % de los encuestados.

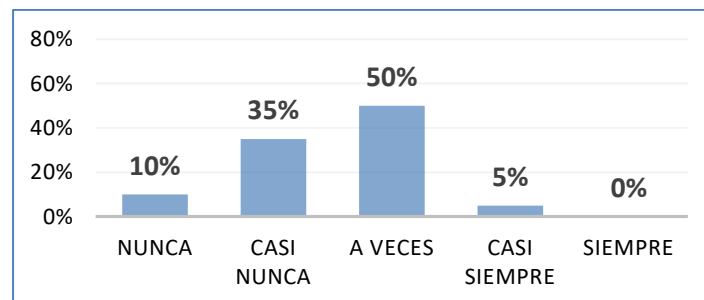
**Pregunta N° 07:** En la oficina departamental la comunicación tiende a ser horizontal.

Tabla N° 10: En la oficina departamental la comunicación tiende a ser horizontal.

FRECUENCIA PORCENTAJE		
NUNCA	2	10%
CASI NUNCA	7	35%
A VECES	10	50%
CASI SIEMPRE	1	5%
SIEMPRE	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 8: En la oficina departamental la comunicación tiende a ser horizontal.



Fuente: Elaboración propia (2018)

**Interpretación:**

Dada la Tabla N° 10 y Gráfico N° 08 se observa que los trabajadores de la ENTIDAD ADMINISTRADORA DE PENSIONES - La Libertad, en cuanto a si la oficina departamental la comunicación tiende a ser horizontal, el 50 % de los encuestados respondieron "a veces", seguidamente el 35 % respondieron "casi nunca", el 10 % respondieron "nunca", seguidamente el 05 % respondieron "casi siempre" y por último ningún trabajador respondió "siempre" lo cual equivale a un 0 % de los encuestados.

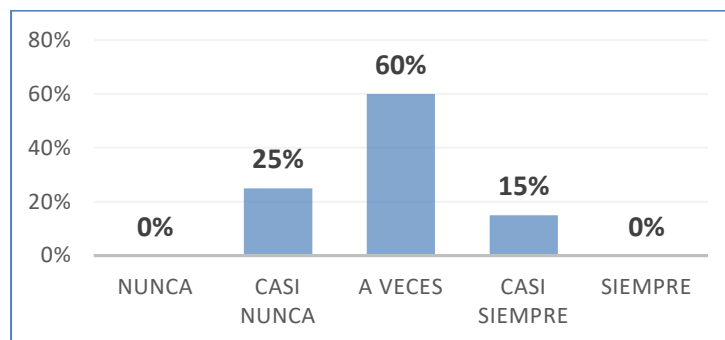
**Pregunta N° 08:** Las relaciones entre mis compañeros de trabajo son cordiales.

Tabla N° 11: Las relaciones entre mis compañeros de trabajo son cordiales.

FRECUENCIA PORCENTAJE		
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	5	25%
A VECES	12	60%
CASI SIEMPRE	3	15%
SIEMPRE	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia (2018)

Grafico N° 9: Las relaciones entre mis compañeros de trabajo son cordiales.



Fuente: Elaboración propia (2018)

**Interpretación:**

Dada la Tabla N° 11 y Gráfico N° 09 se observa que los trabajadores de la ENTIDAD ADMINISTRADORA DE PENSIONES - La Libertad, en cuanto a si las relaciones entre los compañeros de trabajo son cordiales, el 60% de los encuestados contestaron "a veces", el 25 % respondieron "casi nunca", seguidamente el 15 % respondieron "casi siempre" y por último ningún trabajador respondió "siempre" y "nunca" lo cual equivale a un 0 % de los encuestados.

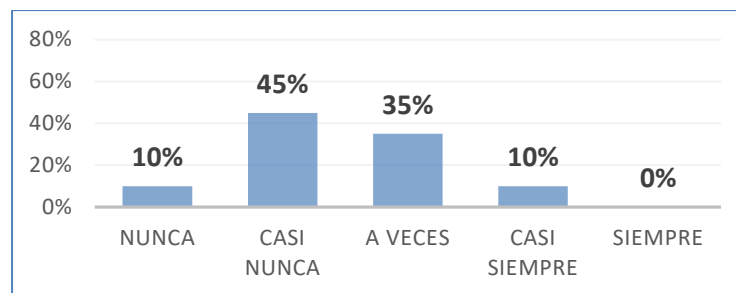
**Pregunta N° 09:** Cree usted que en la oficina departamental se practican valores éticos como el respeto, honestidad, integridad y lealtad.

Tabla N° 12: Cree usted que en la oficina departamental se practican valores éticos como el respeto, honestidad, integridad y lealtad.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	2	10%
CASI NUNCA	9	45%
A VECES	7	35%
CASI SIEMPRE	2	10%
SIEMPRE	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia (2018)

Gráfico N° 10: Cree usted que en la oficina departamental se practican valores éticos como el respeto, honestidad, integridad y lealtad



Fuente: Elaboración propia (2018)

#### Interpretación:

Dada la Tabla N° 12 y Gráfico N° 10 se observa que los trabajadores de la ENTIDAD ADMINISTRADORA DE PENSIONES - La Libertad, en cuanto a si cree usted que en la oficina departamental se practican valores éticos como el respeto, honestidad, integridad y lealtad, el 45 % de los encuestados respondieron "casi nunca", el 35 % respondieron "a veces", seguidamente el 10 % respondieron "casi siempre" y "nunca" y por último ningún trabajador respondió "siempre" lo cual equivale a un 0 % de los encuestados.

**Pregunta N° 10:** En el desarrollo de las actividades, coopera con los demás trabajadores para un el logro de un ambiente de trabajo en equipo.

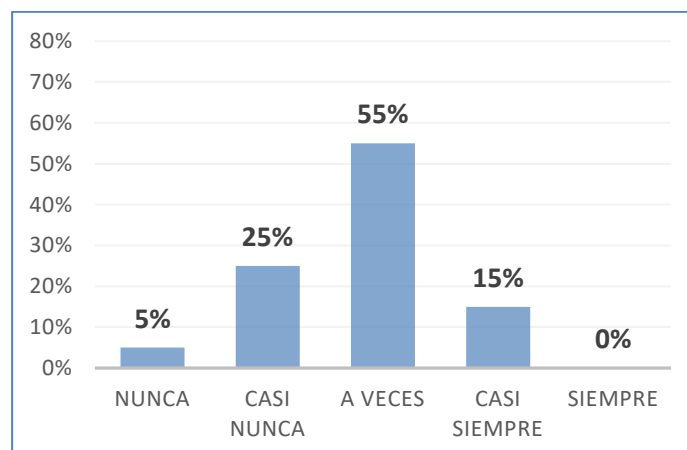


Tabla N° 13: En el desarrollo de las actividades, coopera con los demás trabajadores para un el logro de un ambiente de trabajo en equipo

FRECUENCIA PORCENTAJE		
NUNCA	1	5%
CASI NUNCA	5	25%
A VECES	11	55%
CASI SIEMPRE	3	15%
SIEMPRE	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 11: En el desarrollo de las actividades, coopera con los demás trabajadores para un el logro de un ambiente de trabajo en equipo.



Fuente: Elaboración propia (2018)

### Interpretación:

Dada la Tabla N° 13 y Gráfico N° 11 se observa que los trabajadores de la ENTIDAD ADMINISTRADORA DE PENSIONES - La Libertad, en cuanto a si en el desarrollo de las actividades, coopera con los demás trabajadores para un el logro de un ambiente de trabajo en equipo, el 55 % de los encuestados respondieron "a veces", el 25 %

respondieron "casi nunca", seguidamente el 15 % respondieron "casi siempre", seguidamente el 05 % respondieron "nunca" y por último ningún trabajador respondió "siempre" lo cual equivale a un 0 % de los encuestados.

### 3.2. Evaluación dimensiones de factores que determinan ineficacia y gestión administrativa en el proceso de atención de expedientes en una entidad administradora de pensiones en Perú - 2018

Tabla N° 14: Dimensión de Factores de Ineficacia (Fuente – Elaboración Propia)

DIMENSIONES	TOTALDE PUNTOS POR DIMENSIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE OBTENIDO	Estado Muy bajo -20%	Estado Bajo 1-40%	Estado Medio 41-60%	Estado Alto 61-80%	Estado Muy Alto 81-100%
CONDICIONES LABORALES	500	321	64.20%			x		
CLIMA ORGANIZACIONAL	500	269	53.80%			x		
FORMACION Y EXPERIENCIA DE LOS TRABAJADORES	500	313	62.60%				x	

Tabla N° 15: Dimensiones de Gestión Administrativa en el proceso de Atención de Expedientes en la una entidad administradora de pensiones - La Libertad (Fuente – Elaboración Propia)

DIMENSIONES	TOTALDE PUNTOS POR DIMENSIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE OBTENIDO	Estado Muy bajo -20%	Estado Bajo 1-40%	Estado Medio 41-60%	Estado Alto 61-80%	Estado Muy Alto 81-100%
-------------	------------------------------	---------------------	---------------------	----------------------	-------------------	---------------------	--------------------	-------------------------





DEMANDA: 75 expedientes  
 Hrs al día: 8  
 Días a la semana: 5  
 Min al día: 480  
 Min a la semana: 2400

Tak Time: 32

**Figura 6: Toma de tiempos del proceso: Calificación y liquidación**

**PRODUCTO: EXPEDIENTE DE JUBILACION 19990**

	COLAB. A	COLAB. B	COLAB. C	COLAB. D	COLAB. E	COLAB. F
	40	31	38	47	30	32
	38	31	41	38	31	31
	45	32	36	35	28	36
	41	30	35	41	30	35
	39	27	30	39	31	30
	33	30	39	46	27	39
	31	31	34	41	30	34
	42	30	36	39	31	36
	36	29	31	46	30	31
	47	28	37	42	30	37
Promedio	39.2	29.9	35.7	41.4	29.8	34.1
Tolerancia	43.12	32.89	39.27	45.54	32.78	37.51
Exp./hora	1.39	1.82	1.53	1.32	1.83	1.60
Exp./día	11.13	14.59	12.22	10.54	14.64	12.80
Exp./sem.	55.66	72.97	61.12	52.70	73.22	63.98

Se puede indicar que los colaboradores A (43.12 min), C (39.27 min), D (45.54 min), E (37.51 min) superior al Tak Time (32 min) por lo que en estos operadores esta el cuello de botella, mientras que los colaboradores B (32.89 min) y E (32.78 min) están al límite del Tak Time.

**Toma de tiempos del proceso: Revisión.**

Área: Línea de Flujo                      Semana: 10  
 Línea: Revisión                              Tak time: 38  
 Turno: 1    Número de colaboradores: 3

DEMANDA:	64	expedientes
Hrs al día:	8	
Días a la semana:	5	
Min al día:	480	
Min a la semana:	2400	
Tak Time:	38	

**Figura 7: Toma de tiempos del proceso: Revisión**

**PRODUCTO: EXPEDIENTE DE JUBILACION 19990**

	COLAB. A	COLAB. B	COLAB. C
	36	32	38
	39	31	42
	35	38	36
	41	30	35
	39	31	40
	36	33	39
	35	34	44
	38	32	36
	36	30	41
	37	39	37
Promedio	37.2	33	38.8
Tolerancia	40.92	36.3	42.68
Exp./hora	1.47	1.65	1.41
Exp./día	11.73	13.22	11.25
Exp./sem.	58.65	66.12	56.23

Se puede indicar que los colaboradores A (40.92 min) y C (42.68 min) superan el Tak Time (38 min) por lo que en estos colaboradores está el cuello de botella, mientras que el colaborador B (36.3 min) tiene promedio de tiempo menor que el Tak Time, lo cual muestra que está siendo eficiente.

### 3.4. Indicadores de Eficacia, Eficiencia y efectividad.

Datos generados por una semana, de 5 días laborales y 8 horas de trabajo.

Recursos Estimados

40 horas

10 operarios

Resultados Estimados

120 expedientes

Recursos Reales

45 horas (8 hr + 1 hr extra)

10 operarios

Resultados Reales

84 expedientes

$$\text{Eficiencia} = \frac{84}{120} = 70\%$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{84/45/10}{120/40/10} = 62\%$$

$$\text{Efectividad} = 0.70 * 0.62 = 45\%$$

## CAPÍTULO IV DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1. Discusión.

- Los resultados obtenidos demuestran que la dimensión Condiciones Laborales presenta un porcentaje del 64.20% lo que indica que está en estado alto.
- El puntaje de la dimensión Clima Organizacional presenta un porcentaje del 53.80% lo que indica que se encuentra en un estado medio.
- Los resultados obtenidos demuestran que la dimensión Formación y Experiencia de los Trabajadores presenta un porcentaje del 62.60%, lo que indica que está en un estado alto.
- Como se puede observar la dimensión de Gestión Estratégica presenta un porcentaje del 42.60%, por lo que se encuentra en estado medio.
- En la dimensión de Procesos y Actividades de la Gestión Administrativa señala un porcentaje del 55.20% por lo que se encuentra en un estado medio.
- Los resultados obtenidos indican que la dimensión de Productos y Resultados en la Gestión Administrativa se presenta un porcentaje del 66.60% demostrando que se encuentra en un estado Alto.
- En general se puede decir que la sumatoria total de los resultados obtenidos del análisis de las dimensiones demuestran una media de 57.50% lo que demuestra que la situación actual de los Factores que determinan ineficacia y la Gestión Administrativa en el proceso de calificación de Expedientes en la Una entidad administradora de pensiones - La Libertad, presenta un nivel medio por tanto es necesario implementar planes de acción a corto plazo que contribuya a la mejora de la gestión.
- Según la pregunta N° 08: Las relaciones entre mis compañeros de trabajo son cordiales, se tuvo como respuesta que el 60 % de los encuestados indicaron que "a veces" las relaciones son cordiales entre los compañeros del trabajo, por lo que se comprueba que el clima organizacional no es bueno y de debe hacer acciones de mejora urgentemente.



- Según la toma de tiempos en los procesos de: Acreditación de aportes, calificación, liquidación y revisión. Se puede observar que hay colaboradores en cada proceso que avanzan a poco ritmo a comparación del promedio, generando así cuello de botella.
- Los indicadores de productividad son regulares, pues se tiene 70 % de eficacia, 62% de eficiencia y 45 % de efectividad.

## 4.2. Conclusiones

- De los datos obtenidos se indica que los trabajadores de la Una entidad administradora de pensiones - La Libertad, en cuanto a si los recursos materiales proporcionados por la entidad son suficientes para la ejecución de sus tareas en el área de calificación, se tiene que el 60 % está de acuerdo que SI, por lo que se concluye que la falta de material no es una causa de la baja productividad de calificación de expedientes de jubilación.
- De los datos obtenidos se observa que De los datos obtenidos se observa que los trabajadores en una entidad administradora de pensiones en La Libertad, en cuanto a si cuentan con tecnología actualizada para el logro de los objetivos requeridos para el área de calificación, el 55 % de los encuestados respondieron "a veces", por lo que se concluye que los fallos en los sistemas de APPENS y Modulo OYR donde se califican los expedientes de jubilación al presentar fallos si se convierte en una causa de la baja productividad.
- Dado los resultados obtenidos en la encuesta se puede concluir que el clima organizacional no es el adecuado, por lo que esto genera poca cooperatividad en las funciones de calificación y consecuentemente de esto baja productividad en la calificación de expedientes de jubilación en la Una entidad administradora de pensiones sede La Libertad.

- Dado los resultados de las tomas de tiempo en los procesos del área de calificación, donde se obtuvo colaboradores con indicadores de cuello de botella, la dirigencia de la entidad tienen que tomar acciones de capacitación y designación de tareas según las capacidades de cada colaborador.
- Aplicar la metodología KAIZEN si mejora la productividad en la calificación de expedientes de jubilación en la ENTIDAD ADMINISTRADORA DE PENSIONES siempre y cuando los mecanismos acordados para la mejora del proceso sea supervisado por la alta dirigencia y puesto en la práctica en todos los colaboradores de la misma manera; así se podrá conseguir mejorar los índices de eficacia, eficiencia y efectividad.

## REFERENCIAS

1. Paloma Martínez & José Luis Martínez; idioma español, Colombia, 2015, “Mejora en el tiempo de atención al paciente en una Unidad de urgencias por medio de Lean Manufacturing Kaizen”  
[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642015000600019](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642015000600019)
2. María G. Flores Mota; idioma español, Guatemala, 2004, “Aplicación del sistema Kaizen en la industria de empaques flexibles”  
[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08\\_1231\\_IN.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1231_IN.pdf)
3. Yanez Mañay Jose, idioma español, Ecuador, 2016, “Propuesta de Instructivo Kaizen para el mejoramiento continuo en las Pymes Manufactureras del D.M.Q. Caso: CIIU C31”  
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11603/TESIS%20RESULTADO%20FINAL.pdf?sequence=1>
4. Leonela L. Fuentes Saya, idioma español, Lima-Perú, 2017, “Aplicación del kaizen para incrementar la productividad del área de pre-producción de una empresa textil. Ate, 2017”  
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/12143>
5. Alvarado Camacho Marly E.; idioma español, Lima-Perú, 2016, “Aplicación del Kaizen para la mejora de la productividad en el trámite de otorgamiento de pensión en la ENTIDAD ADMINISTRADORA DE PENSIONES, Oficina central, Lima, 2015”  
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/3040>