

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Industrial

“DISEÑO DE UN SISTEMA ORGANIZACIONAL
UTILIZANDO HERRAMIENTAS INDUSTRIALES PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL ÁREA DE
ADMINISTRACIÓN INGENIERIA DE LA EMPRESA
SERPOST”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título
profesional de:

Ingeniera Industrial



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

Autora:

Lourdes Pilar Anampi Atapaucar

Asesor:

Ing. Erick Rabanal Chavez

Lima - Perú

2021

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de suficiencia profesional de manera muy especial a mi hermana Carmen, quien fue el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional.

A mi adorada Madre, por mostrarme el camino hacia la superación.

A mi adorado Padre, a pesar de nuestra distancia física, siento que estas conmigo siempre. Estoy segura que este día hubiera sido tan especial para ti, como lo es para mí, porque en mi mente quedó grabado cada palabra de superación que me decías.

A mi hermana Esmeralda por la motivación constante para alcanzar mis anhelos.

A mi amado esposo por brindarme su apoyo y comprensión.

A mi adorada hija por ser la fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más.

Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el área de administración ingeniería de la empresa SERPOST

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por la vida y la salud en estos tiempos difíciles que se vive en el mundo, por haberme otorgado una familia maravillosa, quienes a lo largo de mi vida me dieron ejemplo de superación, humildad y sacrificio.

Mi agradecimiento al Sub gerente de RR.HH Gerson Paravecino López por el apoyo brindado para el desarrollo del presente trabajo de Suficiencia Profesional en esta prestigiosa empresa SERPOST.

Un agradecimiento especial a todos mis compañeros de la Oficina Postal Puente Piedra ya que gracias al compañerismo y apoyo moral, han aportado en un alto porcentaje, para que no decaiga mis ganas de seguir adelante en mi carrera profesional.

Tabla de contenidos

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	6
RESUMEN EJECUTIVO	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	22
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	47
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	69
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
REFERENCIAS	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Puntajes promedio mundiales y regionales del desarrollo postal Pre Pandemia</i>	31
Tabla 2. <i>Ingresos y distribución de correspondencia - mayo 2021</i>	69
Tabla 3. <i>Ingresos y distribución de correspondencia - junio 2021</i>	70
Tabla 4. <i>Ingresos y distribución de correspondencia - Julio 2021.</i>	71
Tabla 5. <i>Ingresos y distribución de correspondencia - agosto 2021</i>	72
Tabla 6. <i>Ingresos y distribución de correspondencia - Setiembre 2021</i>	73
Tabla 7. <i>Programa de capacitaciones relacionados con la implementación de las estrategias de las 5S.</i>	74
Tabla 8. <i>Total de envíos distribuidos en el mes de julio 2021</i>	79
Tabla 9. <i>Total de envíos distribuidos en el mes de agosto 2021</i>	79
Tabla 10 <i>Total, de envíos distribuidos en el mes de setiembre 2021</i>	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Misión Institucional	1
Figura 2. Visión Institucional	2
Figura 3. Organigrama general	2
Figura 4. Repartición de los puntajes del índice integrado de desarrollo postal por región	
Figura 5. Desempeño del sector postal respecto a las demás infraestructuras	4
Figura 6. Estructura de un sistema organizacional	7
Figura 7. Modelos de Sistema de Gestión – Management	8
Figura 8. Sede Serpost Ingeniería	8
Figura 9. Oficina Postal de Puente Piedra	9
Figura 10. Personal de carteros al iniciar sus labores	49
Figura 11. Personal de carteros al iniciar sus labores	10
Figura 12. Listado de carteros del sistema SOP: EMS, CP, Servicio Especial	51
Figura 13. Listado de despacho de las hojas de aviso.	52
Figura 14. Listado de carteros para las hojas de aviso.	52
Figura 15. Hoja de Ruta	53
Figura 16. Hoja de Ruta	54
Figura 17. Lista de carteros PEQ. PAQ. COMUN	55
Figura 18. Lista de carteros Mauritius	55
Figura 19. Envío mal clasificado	56
Figura 20. Envíos guardados en sacas	57
Figura 21. Envíos que le falta datos a la dirección	58
Figura 22. Envío sin dirección	59
Figura 23. Falta de organización en el almacenaje	60
Figura 24. Motorizado para la zona semi rural	60
Figura 25. Lista de carteros del cliente SAT	61
Figura 26. Diagnóstico de la situación actual Serpost, siguiendo el pez de Ishikawa.	62
Figura 27. Ambiente de trabajo donde se aplicó el Seiri.	63
Figura 28. Ambiente de trabajo donde se aplicó el Seiton.	64
Figura 29. Ambiente de trabajo donde se aplicó el Seiso.	65
Figura 30. Ambiente de trabajo donde se aplicó el Seiso.	65
Figura 31. Ambiente de trabajo donde se aplicó el Seiketsu	66
Figura 32. Ambiente de trabajo donde se aplicó el Seiketsu	67
Figura 33. Ambiente de trabajo donde se aplicó el Shitsuke.	68
Figura 34. Ambiente de trabajo donde se aplicó el Shitsuke	68
Figura 35. Evidencias del programa de capacitaciones de implementación de las 5S	75
Figura 36. Evidencias del programa de capacitaciones de implementación de las 5S	76
Figura 37. Evidencias del programa de capacitaciones de implementación de las 5S	77
Figura 38. Evidencias del programa de capacitaciones de implementación de las 5S	77
Figura 39. Propuesta de mejora, para la organización interna	80

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo de investigación se analizó a la organización interna de la empresa Serpost S.A., con el fin de buscar mejorar el desempeño de los colaboradores, al reorganizar las actividades cotidianas, para ello se puso en práctica la metodología de las 5S, el mismo que sirvió de base para la autora del informe para iniciar una serie de cambios en los hábitos de trabajo de los trabajadores, de esta manera se pudo detectar una serie de inconsistencias relacionadas con malas prácticas de trabajo y de tipo personal que de manera inconsciente se llevaban a cabo, generando retrasos e inconsistencias al interior de la organización. A través de un diagnóstico objetivo se pudo detectar las situaciones y acciones que obstaculizaban el logro de las metas institucionales. Luego se procedió a desarrollar acciones como talleres, reuniones y charlas con el equipo humano que conforma Serpost de la sede mencionada, tendientes a concientizarlos sobre las posibilidades de crecimiento que ofrecen las herramientas de las 5S, y como estas repercuten positivamente en el desempeño de cada colaborador. En las tablas 8, 9 y 10 se muestran las mejoras en cuanto a envíos y entrega de correspondencia comparado con los meses previos.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El servicio postal es un sistema cuyo propósito es transportar documentos escritos y paquetes de tamaño pequeño o mediano, tradicionalmente llamado encomiendas, el origen de este servicio es remoto, se ha desarrollado alrededor del mundo, en distintas épocas del desarrollo de la civilización.

Las instituciones postales cumplen una labor de gran importancia social, las personas utilizan los servicios de las entidades postales con el fin de cubrir sus necesidades de comunicación con diferentes puntos del país y del mundo. Sin embargo, a raíz del desarrollo de la virtualidad y la posibilidad de comerciar a través de internet, las empresas de servicios postales en el mundo se han visto en la necesidad de adecuarse a las reglas del comercio online utilizando las plataformas de e-commerce, a ello le agregamos la necesidad de realizar una reingeniería de procesos internos con el propósito de precisar las funciones y hacer más eficiente el trabajo para la mejora de los índices de productividad.

Se sabe que en el sector postal existen diversas propuestas de servicios desde públicos y privados, estos se ajustan a las necesidades del cliente, sin embargo, existe un tipo de servicio único en cada país que es de carácter estatal, ya que este servicio es un servicio social por su trascendencia e importancia para un gran sector de la población, los servicios postales nacionales se encuentran agrupados en un gremio internacional de Servicio Postal Universal (Universal Postal Unión, 2020).

A nivel mundial existen factores que han permitido el desarrollo exponencial del servicio postal, tenemos el crecimiento masivo del comercio electrónico o e-commerce

Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el área de administración ingeniería de la empresa SERPOST

que actualmente representa poco más de 3.000 millones de usuarios en todo el mundo que realizan compras por internet, representando más de 4 billones de dólares. Estos indicadores se han disparado producto de la pandemia ocasionada por la presencia de la Covid 19, lo que obligó a un aislamiento social en la mayor parte de los países del mundo (UPU, 2020).

El desarrollo del servicio postal en nuestro país se encuentra en franco crecimiento, esto lo demuestra el índice integrado de desarrollo que es de 36.61, ocupando el puesto 76 a nivel mundial de un total de 170 países que participan de este ranking y que conforman la Universal Postal Unión (UPU, 2020). Sin embargo, existen una serie de factores del macro entorno que están afectando la dinámica de la industria postal en su desarrollo o crecimiento, así mismo el micro entorno, requiere una evaluación previa para conocer a los principales competidores y sus ventajas competitivas, las cuales les permiten tener una participación importante en el mercado.

En la empresa Servicios Postales del Perú (SERPOST) se hace necesario reevaluar la estructura organizacional de la empresa, ya que los resultados obtenidos y la comparación de estos con la competencia obliga ello (SERPOST, 2018). Toda empresa que aspire a una profesionalización mínima requiere organizarse, siguiendo un esquema que señale cuáles son las diferentes áreas o departamentos y los roles asignados, dispuestos mediante líneas de autoridad. Desde un punto de vista práctico, la estructura organizacional y el organigrama adoptado como una herramienta de gestión definirán las funciones de cada integrante dentro de la organización, así como la relación entre los departamentos (Robbins, y Coulter, 2014). Las empresas en general requieren de una buena estructura organizacional para crecer y ser rentables. El diseño de una

buena estructura organizacional promueve el éxito y ayuda a gerencia a identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa. (Chiavenato, 2017).

1.1. Antecedentes de la Empresa

Servicios Postales del Perú S.A. (SERPOST S.A) es una empresa descentralizada del Sector Transportes y Comunicaciones, está constituida como persona jurídica de derecho privado, se encuentra organizada de acuerdo a la Ley de Actividad Empresarial del Estado y a la Ley General de Sociedades, cuya actividad principal es la prestación de los servicios postales en todas sus modalidades con ámbito de acción a nivel nacional e internacional.

Fue creada mediante el Decreto Legislativo N° 685 del 05 de noviembre de 1991 otorgándosele a SERPOST S.A. la concesión del servicio postal, sin exclusividad, por la cual prestará el servicio en todo el país con carácter de administración postal del Estado, para el cumplimiento de los acuerdos y convenios internacionales. Mediante el D.S. No. 010-94-TCC del 6 de mayo de 1994, se aprobó el Estatuto Social de la Empresa, modificado posteriormente mediante escritura pública de fecha 11 de enero de 2001.

Considerando la importancia que tiene la empresa, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) y Servicios Postales del Perú (Serpost), empresa adscrita al sector, se han propuesto conformar un grupo de trabajo multisectorial con el propósito de realizar la revisión y análisis de la normativa vigente sobre materia postal (Ministerio De Transportes Y Comunicaciones, s.f.). Algunos de sus objetivos serán optimizar la

Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el área de administración ingeniería de la empresa SERPOST

prestación del servicio y proponer recomendaciones para la modernización del operador designado nacional.

El aislamiento social obligatorio, a raíz de la COVID-19, ha evidenciado la necesidad de apostar más por las opciones tecnológicas y la idea es que Serpost dé un giro a favor del comercio electrónico. Esto incluye actualizar el marco normativo que rige el servicio postal, que data de 1991. Se requiere modernizar la infraestructura, que está diseñada para correspondencia y el servicio ha migrado a paquetería (Naranjo, 2015); (Ministerio De Transportes y Comunicaciones, 2018). De acuerdo a la evaluación realizada, es fundamental reforzar la sostenibilidad operativa y fortalecer la situación financiera de la empresa responsable de prestar el servicio postal a nombre del Estado (Robbins, y Coulter, 2014).

1.1.1. Misión Institucional



Figura 1. Misión institucional Serpost

Fuente: Página Web Serpost.

Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el area de administracion ingenieria de la empresa SERPOST

1.1.2. Visión Institucional



Figura 2. Visión institucional Serpost

Fuente: Página Web Serpost.

1.1.3. Organigrama

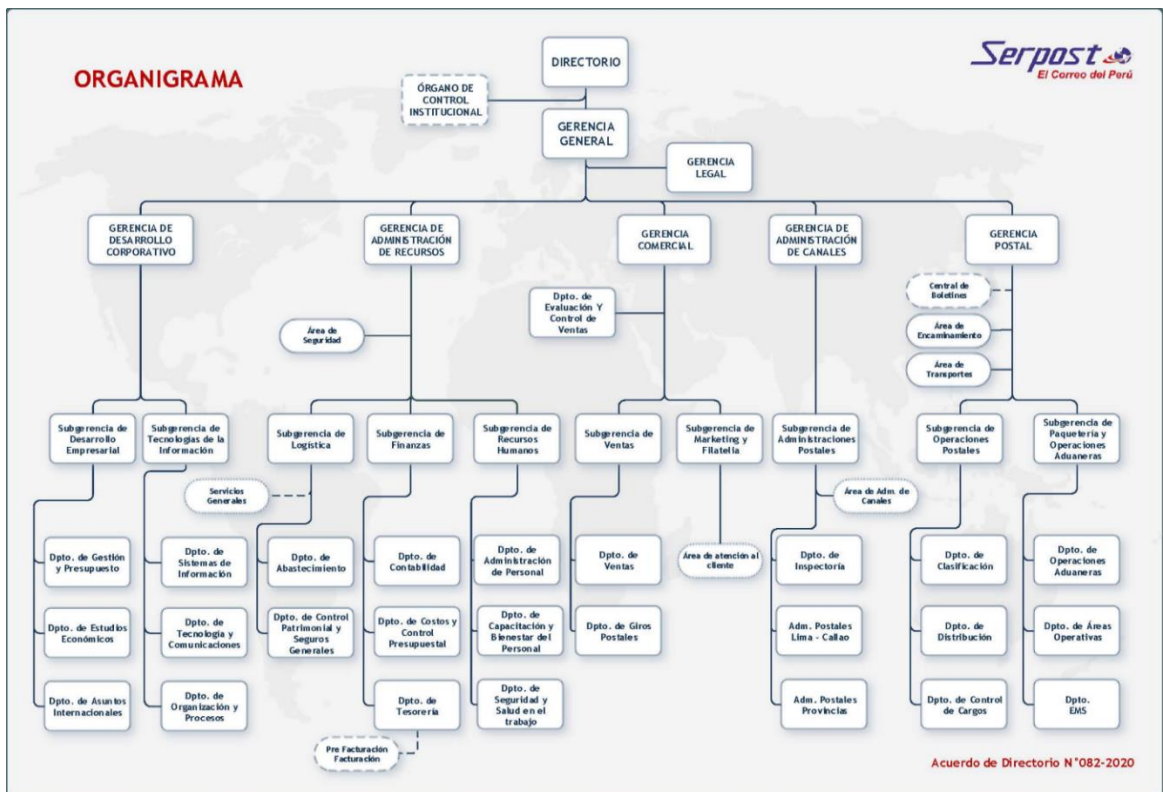


Figura 3. Organigrama institucional Serpost

Fuente: *Página Web Serpost.*

1.1.4. Actividad Especializada

SERPOST S.A ofrece envíos en 4 modalidades los cuales son:

- Personas destino nacional
- Persona destino internacional
- Envíos de empresas destinos nacional
- Envíos empresariales internacionales

A continuación, se detallará en qué consiste y los servicios que los componen.

1.1.4.1. Personas Destino Nacional

Servicio Estándar

El servicio estándar opera para las cartas o paquetes aptas que se puedan enviar por todo el territorio peruano, ya sea directamente al domicilio del destinatario o bien en un Apartado Postal.

- Peso máximo: 31.50 kg
- Tiempo de entrega: A partir de 2 días, pero puede variar dependiendo de la distancia del lugar.
- Cobertura: Urbana, Sub-urbana a todo nivel nacional.
- Dato: Tiene sistema de seguimiento.

Servicio Especial:

Servicio Especial funciona para cartas o paquetes que se puedan enviar por todo el territorio peruano. La diferencia con la modalidad anterior es que, con este servicio se consigue mayor rapidez.

Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el área de administración ingeniería de la empresa SERPOST

- Tiempo de entrega: Entre 24 y 48 horas
- Cobertura: Limitada debido a la rapidez del servicio. Solo se realiza en determinadas localidades del país.

Apartado Postal

Se trata de un servicio de alquiler de una casilla bajo llave que se encuentra a disposición del usuario.

- Cobertura: A nivel nacional.
- Dato importante: El alquiler es mensual y se puede extender de acuerdo a lo solicitado por el usuario.

Giro Postal:

Giro postal es el Servicio de transferencia de dinero de efectivo que abarca todo el territorio nacional, el pago del dinero se efectúa en la localidad donde habita el destinatario.

- Cobertura: Limitada.
- Precios: Desde s/6 soles, a partir de cierto importe se cobra comisión por porcentaje.

1.1.4.2. Personas Destino Internacional

Carta e impreso común:

Los papeles pueden ser depositados en cualquier buzón de las administraciones, oficinas y representantes comerciales localizados en todo el Perú

- Peso máximo: 2 kg
- Tiempo de entrega: Hasta 15 días.
- Cobertura: 190 países

Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el área de administración ingeniería de la empresa SERPOST

- Dato Importante: No es indemnizable en caso de pérdida.

Carta e impreso certificado:

Se trata de cartas con registro tiene validez legal frente a cualquier institución nacional e internacional.

- Peso máximo: 2 kg
- Tiempo de entrega: Hasta 15 días

Pequeño paquete común:

Este servicio está orientado a personas que busquen distribuir objetos, productos o materiales a nivel internacional.

- Peso máximo: 2 kg
- Tiempo de entrega: Hasta 15 días
- Cobertura: 190 países

Pequeño paquete certificado:

Garantiza que el paquete ha llegado a su destino por ser un servicio que lleva código de barra.

- Peso máximo: 2kg
- Tiempo de entrega: Hasta 15 días
- Cobertura: 190 países

Encomienda de segunda clase:

Este servicio está dirigido a personas que quieran distribuir regalos de forma internacional.

- Peso: de 2kg. a 30kg

- Tiempo de entrega: Hasta 30 días

Express Mail Service – EMS:

El servicio Express Mail Service (EMS) es el más veloz de los servicios postales con destino internacional.

- Peso: Hasta 30 kg (dependiendo del país de destino)
- Tiempo de entrega: Hasta 7 días

Correo Giro:

Servicio que permite enviar dinero rápido y seguro con un plazo de 15 minutos, en cualquier oficina de la red y con tarifas asequibles, hacia los países de Colombia, Uruguay, Chile, Cuba y España.

1.1.4.3. Empresas Destinos Nacionales:

Mensajería Local:

Mensajería Local es un servicio dirigido a la distribución rápida de envíos con certificación de entrega a partir de 50 unidades y a nivel metropolitano. Se distribuye masivamente todo tipo de documentación y productos como invitaciones, tarjetas de crédito, estados de cuenta, contratos, facturas, notificaciones, folletería, revistas, regalos, publicidad, etc.

- Tiempo estimado de entrega: Normal 48 horas- Urgente 24 horas
- Cobertura: Local
- Peso: Hasta 30kg

Mensajería Nacional:

Este servicio es igual que Mensajería Local, con la diferencia de que se realiza a nivel nacional.

- Tiempo de entrega: Normal 72 horas – Urgente 48 horas

Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el área de administración ingeniería de la empresa SERPOST

- Cobertura: Nacional
- Hasta 30kg

Paquetería:

Servicio de distribución de paquetes y encomiendas a nivel local y nacional. Es ideal para la distribución de mercaderías, muestras, regalos y documentos. Factores a tener en cuenta:

- Tiempo de entrega: Hasta 5 días
- Peso: Hasta 30kg

1.1.4.4. Envíos Empresariales Internacionales

Carta e impreso común:

Servicio de distribución de correspondencia de distribución de correspondencia escrita. El contenido a enviar pueden ser revistas, diarios, folletos, catálogos, tarjeta postal y de saludo.

- Tiempo de entrega: Hasta 15 días (no incluye tiempo de demora en aduana local o destino)
- Cobertura: 190 países

Carta e impreso certificado:

Servicio de distribución de cartas con entrega registrada.

- Tiempo de entrega: Hasta 15 días (no incluye tiempo de demora en aduana local o destino)

Pequeño paquete común:

Servicio de distribución de envíos de cualquier objeto, producto o material con fines comerciales o no comerciales.

- Tiempo de entrega: Hasta 15 días (no incluye tiempo de demora en aduana local o destino)

Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el área de administración ingeniería de la empresa SERPOST

- Cobertura: 190 países

Encomienda de segunda clase:

Servicio de distribución de envíos. La entrega se efectúa personalmente al destinatario que aparece en la encomienda, mediante los carteros del correo del país de destino.

- Tiempo de entrega: Hasta 30 días (no incluye tiempo de demora en aduana local o destino)
- Peso: De 2 a 30kg

Express Mail Service – EMS:

El servicio más rápido de entrega con destino internacional.

- Tiempo de entrega: Hasta 7 días (no incluye tiempo de demora en aduana local o destino).
- Cobertura: Limitada.
- Peso: Hasta 30kg (depende del país de destino).

Servicio Exporta Fácil de Serpost

Exporta fácil ha sido diseñado para que los exportadores peruanos exporten sus productos de forma sencilla, rápida y segura, minimizando los trámites burocráticos. Con este servicio se podrá exportar mercaderías con un valor de hasta \$7,500 dólares. Cada exportación podrá contar con paquetes que no excedan los 30kg cada uno.

1.1.5. Cobertura

SERPOST SA distribuye cartas, paquetes y encomiendas desde 20gr. a 30kg. teniendo la mayor cobertura a nivel local, nacional e internacional (llegando a 190 países).

1.2. Realidad Problemática

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como propósito analizar el sistema organizacional en la empresa SERPOST, así como proponer un diseño que permita utilizar herramientas industriales en el área de Administración Ingeniería en la empresa estatal referida (FONAFE, s.f.).

Esta investigación permitirá mejorar su sistema organizacional, asegurando un mayor desempeño interno y garantizando mejores indicadores de productividad.

Por ello que se busca identificar los diversos elementos que pueden ralentizar los procesos internos de trabajo en la empresa Servicios Postales del Perú, específicamente se busca analizar y encontrar las causas que originan problemas en la entrega de los envíos postales, los mismos que van desde retrasos en la entrega, envíos perdidos, manipulación de paquetes y encomiendas, así como la falta de motivación, compromiso e identificación por parte de los trabajadores para desempeñar de manera apropiada su función (García, 2015). El diagnóstico situacional realizado nos permite hallar los siguientes problemas:

- Falta de motivación a los trabajadores para que cumplan a tiempo y con esmero su labor.
- Deficiente política de estímulos salariales y de reconocimientos al desempeño.
- Reclamo de los usuarios por la demora de entrega de sus envíos.
- Aviso de llegada (Encomiendas Internacionales y EMS proveniente del extranjero) entregado fuera de fecha a los usuarios.
- Reclamo de cartas o paquetes que llegan del extranjero con indicios de haber sido abiertos.
- Reclamo de los usuarios por usurpación de firmas figurando en el sistema entregado, pero nunca fueron entregados.

- Reclamo de los usuarios, por la exigencia de algunos carteros a que le den propinas por la entrega de los envíos.
- Falta de capacitación del personal para que pueda realizar un trabajo de manera eficaz, evitando acciones innecesarias e improductivas en el trabajo.

1.2.1. Formulación del problema general

¿Cómo el diseño de un sistema organizacional, utilizando las herramientas industriales incrementará la productividad en la empresa SERPOST, 2021?

1.2.2. Formulación de los problemas específicos.

¿Cuál es el diagnóstico situacional en la empresa SERPOST, 2021?

¿Cuáles son los niveles de motivación laboral de los trabajadores de SERPOST, 2021?

¿Cuál es la política de estímulos y reconocimientos laborales que aplica la empresa SERPOST, 2021?

1.3. Justificación

La justificación en la investigación, permite demostrar la trascendencia e importancia de la investigación, responde a la interrogante de ¿cuál es su importancia? ¿Por qué investigar?, según Hernández, et al. (2014). Desde el punto de vista teórico la investigación se justifica porque analiza los diversos enfoques clasificaciones y teorías que existen el sistema organización que se aplica en las empresas, con el fin de mejorar los índices de productividad y desempeño al interior de las organizaciones. Este análisis nos va a permitir confrontar las diversas posturas, establecer una línea base de conocimiento teórico. Desde el punto de vista práctico la investigación se justifica porque los resultados que se obtenga producto de la investigación en la empresa de Servicios Postales del Perú, permitirá desarrollar jornadas de reflexión, así como también proponer mejoras, sugerencias y recomendaciones para los directivos de la

Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el área de administración ingeniería de la empresa SERPOST

institución. Desde el punto de vista metodológico la investigación se justifica porque brinda a futuros investigadores métodos, técnicas, diseños e instrumentos para orientar posteriores trabajos de investigación relacionados con los temas tratados.

1.4. Formulación de objetivos

1.4.1. Formulación del objetivo general

Establecer el diseño de un sistema organizacional, utilizando las herramientas industriales que incrementará la productividad en la empresa SERPOST, 2021.

1.4.2. Formulación de los objetivos específicos.

- Identificar el diagnóstico situacional en la empresa SERPOST, 2021.
- Establecer los niveles de motivación laboral de los trabajadores de SERPOST, 2021.
- Identificar la política de estímulos y reconocimientos laborales que aplica la empresa SERPOST, 2021.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Nacionales

Ángeles (2016) En su investigación se propuso determinar que la implementación de un modelo de Diseño Organizacional contribuya a mejorar el Desempeño Laboral de los trabajadores del SENATI. Es por ello que se consideró crear un organigrama para la Zonal de Trujillo ya que solo contaba con un organigrama a nivel nacional, en el cual se detalla los puestos actualizados y la creación de los instrumentos de gestión como son el MOF, CAP.

Para realizar el análisis se consideraron 2 instrumentos, por medio de los cuales medimos el desempeño laboral de los colaboradores, en referencia a las condiciones dentro de su entorno de trabajo. Teniendo una muestra de 119 de los cuales fueron 101 instructores y 18 administrativos. La investigación es de tipo descriptivo con un diseño casi experimental y se utilizó una prueba Chi- cuadrado, para demostrar que el diseño organizacional mejoró el desempeño laboral, el resultado obtenido durante la investigación determinó que el diseño organizacional contribuyó en la mejora del desempeño laboral de los colaboradores de SENATI.

Arias (2019) en su informe buscó analizar la gestión de proyectos en la empresa aeroportuaria “Aeropuertos del Perú”, debido que se venía trabajando de una manera empírica sobre los proyectos existentes y, además, anualmente hay un

incremento de proyectos en la cartera de inversiones. Trayendo como consecuencia una notable mejora en el control de los proyectos aeroportuarios, por una adecuada gestión de los estudios definitivos de ingeniería. Para lograr el impacto esperado se utilizó las herramientas de Ingeniería Industrial compatibles con los objetivos de la empresa, como la matriz PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, la matriz EFI y EFE, la matriz FODA para el caso de la Gerencia de Ingeniería, la matriz Ishikawa y la matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE).

Se puede evidenciar que este proyecto aportó en el desarrollo del sistema de gestión que permitió optimizar el tiempo, costo y alcance de los estudios de ingeniería para lograr la modernización de los aeropuertos, lográndose la inclusión y desarrollo de nuevos procesos, flujogramas, procedimientos y uso del software Project Online a modo de optimizar la gestión y por ende el control del portafolio de proyectos.

Bustamente (2019) presenta una investigación cuyo objetivo fue proponer un sistema de Control Interno para mejorar el área de almacén de la empresa Big Bag Perú SAC. Chiclayo, 2019. El estudio realizado en esta investigación permite conocer la importancia que tiene el control interno en el área de almacén además evalúa cómo afecta, el incumplimiento de las políticas, normas y procedimientos establecidos por la empresa analizada, si existen diversas falencias en el correcto cumplimiento de las operaciones y procedimientos.

Teniendo en cuenta que la gestión del área de almacenes e inventarios es vital para la productividad de la empresa, la propuesta estará implementada de manera tal que los procesos sean automatizados, logrando que la empresa sea más

competitiva en el mercado al contar las ventajas y beneficios propuestos. El informe concluye que la empresa no aplica ningún sistema de control interno que proporcione una seguridad razonable considerando los objetivos de la empresa. No se aplican medidas correctivas que permitan ejecutar sus controles de acuerdo a lo planificado. No cuenta con ningún plan, política, normas, procedimientos para prevenir posibles riesgos que afecten a la empresa.

Cáceres (2019) el investigador se propuso realizar un estudio de mejora del proceso de ventas en la empresa Mundo Candy E.I.R.L. debido a la poca organización y falta de métodos que tiene esta para obtener el mayor beneficio de sus existencias y activos presentes. Dentro de los métodos o soluciones brindadas para dar respuesta a la problemática, encontramos el establecer una proyección adecuada de la demanda, definir los puntos de orden para cada producto que ofrece Mundo Candy al mercado, evitando así problemas con los stocks, y una adecuada gestión de cobranzas. Todos los métodos de solución antes descritos se ven resumidos en la implementación de un software que contenga los módulos necesarios para hacer una correcta gestión de operaciones dentro de la empresa.

2.1.2. Internacionales

Saucedo, Pérez, Marmolejo, Salais & Vasant (2018) desarrolló una investigación titulada Marco de la industria 4.0 para la gestión y las operaciones: una revisión. El informe busca analizar la evolución de los mercados y las exigencias de los clientes con el más alto nivel de precisión, creado con tecnología y sistemas de información, basado en una nueva forma de realizar las operaciones en las empresas, hallando que solo las empresas con capacidad para adaptarse más

Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el área de administración ingeniería de la empresa SERPOST

rápidamente a la tecnología las innovaciones pueden permanecer en el mercado.

La última revolución industrial, conocida como industria 4.0 percibe las operaciones como un sistema holístico, representa un desafío que debe cumplirse y enfrentarse para lograr la estabilidad y permanencia en el mercado, desde el punto de vista de las economías mundiales.

En el área organizacional y empresarial todas las operaciones deben estar vinculadas a sistemas informáticos y gestión de la información en la red, lo que provoca mayor eficiencia en el flujo. Con esta nueva percepción de la industria y el negocio, involucra diferentes herramientas analíticas que apuntan a una mayor eficiencia en el servicio a los consumidores, resultando en una mayor competitividad en el mercado y haciendo el diferenciador. Este trabajo es uno de las primeras encuestas que proporcionan un análisis extenso y revisión de 110 publicaciones que aparecen desde el 1/01/12 al 20/02/17.

El propósito del estudio es analizar categóricamente los avances recientes a través de la segmentación cualitativa y métodos que permitan revelar tendencias y áreas de oportunidad en el sentido de la industria de 4.0 para obtener brechas de investigación que se puede ejecutar en los sistemas organizacionales sobre el valor cadena.

Gökalp, Şener & Eren (2017) en su informe titulado Desarrollo de un modelo de evaluación para la Industria 4.0: Industria 4.0-MM La aplicación de nuevas tecnologías en el entorno de fabricación. Analizan el comienzo de una nueva era conocida como la cuarta revolución industrial, la misma que atrae a las empresas debido a varias ventajas competitivas que proporciona. En consecuencia, existe una necesidad fundamental de ayudar a las empresas en la

transición a las tecnologías / prácticas de la Industria 4.0, y orientarlos para mejorar sus capacidades de forma estandarizada, objetiva y repetible. Los modelos de madurez (MM) tienen como objetivo ayudar a las organizaciones proporcionando una guía completa.

La industria 4.0-MM tiene un enfoque holístico que consiste en la evaluación de transformación de procesos, gestión de aplicaciones, gobernanza de datos, gestión de activos y áreas de alineación organizacional. El objetivo es crear una base común para realizar una evaluación del establecimiento de tecnologías de Industria 4.0, y orientar a las empresas hacia el logro de una etapa de madurez superior con el fin de maximizar los beneficios económicos de la Industria 4.0. Por lo tanto, Industry 4.0-MM proporciona estandarización en la evaluación comparativa continua y la mejora de los negocios en la industria manufacturera.

Sony & Naik (2019) en su investigación titulada: Ingredientes clave para evaluar Preparación de la industria 4.0 para organizaciones: una revisión de la literatura. El propósito de este documento es identificar los ingredientes clave para evaluar la preparación para la Industria 4.0 para las organizaciones, las interrelaciones que existen entre estos factores de preparación y cómo la investigación futura debe continuar teniendo en cuenta los resultados de la investigación. Diseño / metodología / enfoque: una metodología de revisión sistemática de la literatura (SLR) de Tranfield et al. (2003) se empleó para garantizar la replicabilidad y transparencia del proceso de revisión.

Hallazgos: aunque la industria 4.0 es la palabra de moda, muy pocas organizaciones entienden el concepto en detalle. Este documento ayudará a las organizaciones a identificar los factores que deben evaluar. críticamente antes de

implementar Industria 4.0 en una organización. Originalidad / valor - No obstante, se han realizado muchas investigaciones sobre Industria 4.0; esta es la primera sistemática literatura para identificar los ingredientes clave para evaluar la preparación de las organizaciones para la Industria 4.0.

Telukdarie, Buhulaiga, Bag, Gupta & Luo (2018). Analizaron la implementación del modelo Industria 4.0 para multinacionales, así como la seguridad de procesos y protección del medio ambiente 118. Entre sus objetivos estuvo evaluar la digitalización para grandes empresas multinacionales, en el contexto contemporáneo de operaciones globales y entrega en tiempo real. Se demostró que las operaciones de instalaciones localizadas independientes de las operaciones globales pueden resultar en sinergias globales comprometidas.

La integración de estas funciones a través de la industria 4.0 brindan un valor comercial significativo, brindando beneficios estratégicos y operativos. Esta investigación propone un enfoque de sistema global, tal como lo define la industria 4.0 (vertical, horizontal e integración empresarial total), a este desafío, desde ERP a través de los sistemas de fabricación hasta la instrumentación. El trabajo propuesto resuelve los desafíos entre sitios junto con la estandarización global e integración interfuncional. Esta arquitectura propuesta se refuerza con una simulación que ilustra los beneficios del negocio integrado.

2.2. Contexto actual del sector

El servicio postal a nivel mundial tuvo su auge en el siglo XX donde la necesidad de integrar a los pueblos, ciudades y territorios era primordial para el desarrollo estratégico de los países, el organismo mundial que agrupa los servicios postales del

mundo es la Unión Postal Universal (U.P.U., 2020) el mismo que nace como una organización dependiente de la O.N.U., siendo su propósito consolidar la organización y mejora de los servicios postales, brindar normativas para regular los procesos internos, ofrecer asistencia técnica y fomentar la colaboración internacional en materia postal entre todos los países conformantes (Denison, Haaland, y Goelzer, 2003).

La UPU se encarga de establecer tarifas, límites máximos y mínimos con relación al tamaño y peso de los envíos, así como analiza las condiciones de aceptación de la correspondencia, se encarga así mismo de diseñar reglamentos para el transporte de objetos, esto incluye a las sustancias infecciosas y radiactivas, su sede está en Berna, Suiza. Fundada en 1874, la Unión Postal Universal (UPU), con sede en Suiza, es la segunda organización internacional más antigua después de la Unión Internacional de Telecomunicaciones.

Cuenta con 192 países miembros, la UPU se ha convertido en el principal foro de cooperación e intercambio de experiencias en materia postal, encontrándose entre sus propósitos, el establecimiento de reglas para los intercambios internacionales de correo, así como estimular el crecimiento de los volúmenes de correo postal, paquetería y servicios financieros y para mejorar la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

Entre sus funciones más importantes tenemos:

- Garantizar la libre circulación de envíos postales dentro de un único territorio postal compuesto por redes interconectadas;
- Fomentar la adopción de normas comunes y justas y el uso de la tecnología;
- Garantizar la cooperación y la interacción entre las partes interesadas. Así como promover una cooperación técnica eficaz; entre los miembros.

2.2.1. El servicio postal durante la Pandemia del Covid 19

El servicio postal en el mundo se ha puesto a prueba a raíz de la presencia de la pandemia originada por la Covid 19, en esta situación de emergencia se ha catalizado la capacidad de los operadores postales para entregar productos y realizar envíos a personas de todo el mundo. Los servicios postales del mundo conforman una de las redes más grandes del mundo, que involucran 192 países, 650.000 instalaciones postales y más de cinco millones empleados.

La pandemia ha demostrado la importancia del apoyo que los operadores postales pueden dar a las comunidades, economías y autoridades públicas en una situación de emergencia sanitaria mundial, haciendo del correo un servicio imprescindible durante el proceso de aislamiento social decretado en gran parte del mundo. Aparte de los servicios básicos, los operadores demostraron el valor de la red postal como infraestructura clave al ofrecer una gama completa de servicios sociales y económicos, en ello se insertaban servicios relacionados con la salud, como distribución de pruebas médicas, equipos de protección personal y medicamentos (Universal Postal Unión, 2020); (Chiavenato, 2017); (Denison, Haaland, y Goelzer, 2003).

La vuelta a la situación pre Pandemia, involucra el trabajo de los sistemas postales tanto públicos como privados en todo el mundo apoyando las campañas de vacunación COVID-19, el servicio postal ha permitido contribuir directamente con el éxito de esas campañas nacionales proporcionando soluciones de entrega para las vacunas cuando sea posible, junto con el equipo y los suministros médicos necesarios para el proceso de

vacunación. Existe un desafío logístico global prolongado en las primeras etapas del despliegue de la vacuna y entrega, debido al suministro específico de la cadena de ultra frío, así como restricciones adicionales propios de la logística, sin embargo, se han desarrollado diferentes variedades de vacunas, que requieren diferentes niveles de congelamiento, esto involucra una necesidad urgente de ampliar la entrega en todo el mundo (Fernández, 2010).

Es por ello que los servicios postales del mundo han buscado aprovechar y movilizar la red postal para la entrega de millones de vacunas COVID-19 y de medicamentos relacionados, esto implicó un trabajo decidido y organizado con gobiernos, sectores de salud nacional y mundial con autoridades y operadores postales, asociaciones, con el fin de crear y operar un único ecosistema ventajoso para colaborar con la entrega de respuestas y soluciones a la pandemia actual, incluyendo los servicios de salud más amplios a través del correo.

2.2.2. Indicadores del sector Postal pre pandemia

Respecto al comportamiento y desarrollo del sector postal antes del inicio de la pandemia se manejan los siguientes resultados:

Tabla 1

Puntajes promedio mundiales y regionales del desarrollo postal Pre Pandemia.

Puntaje del índice integrado de desarrollo postal (máx. 100) ⁵	Puntaje en la clasificación del índice de desarrollo postal de 2018					Puntaje en la clasificación del índice integrado de desarrollo postal de 2017
	Fiabilidad	Accesibilidad	Pertinencia	Resiliencia		
Puntaje promedio mundial	37,2	44,6	41,0	9,0	51,0	38,6
Africa	22,4	22,5	23,2	1,0	45,9	25,4
América Latina y el Caribe	22,8	20,1	30,0	2,2	41,9	24,5
Asia/Pacífico	36,3	48,0	43,7	6,1	44,6	38,9
Europa del Este y CEI	55,2	75,6	55,7	10,0	68,6	55,1
Países árabes	27,3	34,3	31,9	1,1	42,9	27,5
Países industrializados	67,9	79,8	71,2	39,9	64,3	67,4

Fuente: Boletín UPU 2018

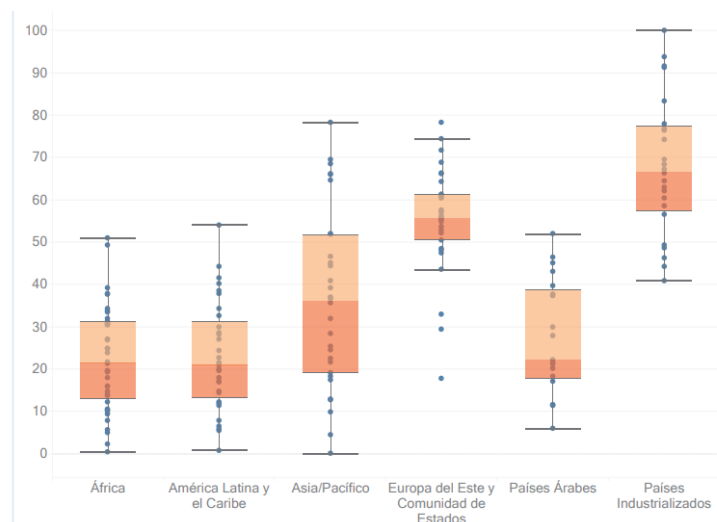


Figura 4 Repartición de los puntajes del índice integrado de desarrollo postal por región

Fuente: UPU 2018

Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el área de administración ingeniería de la empresa SERPOST

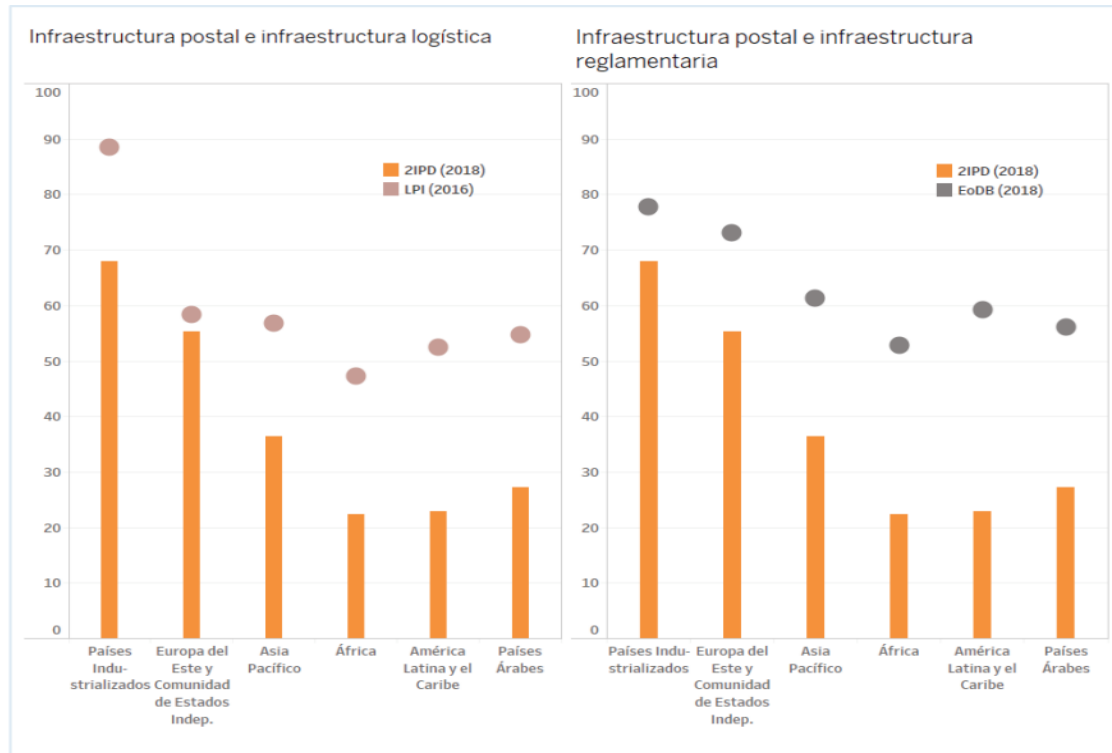


Figura 5. Desempeño del sector postal respecto a las demás infraestructuras

Fuente: UPU, 2018.

2.2.3. Definición

Correo postal son envíos que contengan cualquier objeto, producto o material, con o sin valor comercial, cuya circulación a través de la red postal no esté prohibida y cualquier envío que contenga correo directo, cartas, libros, catálogos, publicaciones periódicas, cumpla con los requisitos restantes establecidos en el Reglamento de Servicios postales para la admisión bajo esta modalidad. Cuando estos envíos contienen objetos de carácter personal, esta circunstancia debe mencionarse

El servicio postal transporta tarjetas postales, cartas escritas y también paquetes en todo el mundo. También hay diferentes tipos de envío que tienen un costo mayor o menor. Por ejemplo, el servicio de correo urgente o certificado tiene un costo mayor que el envío normal. En el caso del correo urgente, la carta llega a su destino en menos tiempo. Hoy en día, muchos documentos bancarios oficiales aún se envían por correo postal. expresamente en su portada.

2.2.4. Reglas y principios

En general el correo está muy protegido por el secreto de correspondencia o secreto epistolar (*secretus epistulae*), como derecho fundamental, lo cual significa que ninguna carta u otro paquete puede ser abierto por persona alguna que no sea su destinatario. Este derecho suelen garantizarlo la Constitución de la mayor parte de los países, por un lado, y las leyes de protección de las comunicaciones, por el otro (Aamodt, 2010).

Por lo general se requiere un procedimiento especial en caso de que la correspondencia deba ser controlada por la ley, ya sea de forma abierta o en secreto. Las operaciones de control de la correspondencia privada de los ciudadanos son conocidas con el nombre de censura y concierne a aspectos sociales, políticos y legales del derecho civil. Si bien en la mayor parte de los casos la censura es excepcional, la censura militar de correspondencia, en particular de soldados en frente de guerra, es rutinaria y se aplica casi universalmente (Amoros, 2007).

2.2.5. Requisitos del servicio postal

Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el área de administración ingeniería de la empresa SERPOST

- ✓ Prestar el servicio postal en todas sus modalidades en el ámbito nacional e internacional, así como servicios y actividades conexas y complementarias al servicio postal.
- ✓ Prestar servicios de asesoría y consultoría nacional e internacional en materia postal.
- ✓ Realizar actos y contratos relacionados con operaciones comerciales, industriales, de servicios o cualquier otra actividad, conexas a su objeto social, sin más limitaciones que las emanadas del ordenamiento del país.
- ✓ En general, toda clase de operaciones afines y/o complementarias permitidas por Ley.

El uso del correo se encuentra sujeto a reglas comunes y a una etiqueta particular. Luego del descubrimiento de nuevas formas de comunicación y vehículos, el correo ha perdido la mayor parte de su encanto, siendo desplazado por métodos más efectivos como el teléfono o el correo electrónico, convirtiéndose en un medio para transportar documentos formales o comerciales (Ángeles, 2016).

Es, sin embargo, utilizado aún como principal medio de comunicación en aquellos lugares donde los medios de comunicación más modernos no han sido implementados aún, principalmente en países del tercer mundo y en zonas rurales.

2.3. El Sistema organizacional

2.3.1. Definición

Las organizaciones son un sistema social, que adopta una estructura determinada por su interacción dinámica con los sistemas que forma su medio ambiente: clientes, competencia, proveedores, gobierno, etc. En su conjunto un

organismo social es un sistema de partes interrelacionados operando unas conjuntamente con otras. La interconexión entre las operaciones que la organización lleva a cabo y el estilo adoptado por su dirección produce resultados de conjunto que determinan el nivel de exigencias al cual puede ser sometida su productividad (Ballardo, & Guevara, 2018).

Las organizaciones invaden a la sociedad y a nuestras vidas. En realidad, es probable que casi todos pasen la mayor parte de su vida en organizaciones (trabajo, instituciones educativas, etc.). En realidad, somos una "sociedad organizacional" en la que las organizaciones grandes o pequeñas son los "hacedores" primordiales. Es un sistema de partes interrelacionadas operando unas conjuntamente con otras, a fin de cumplir los objetivos del todo y los individuales de los elementos participantes (Bustamente, 2019).

2.3.2. Características

Las organizaciones son un sistema social, que adoptan una estructura determinada por su interacción dinámica con los sistemas que forman su medio ambiente: clientes, competencia, proveedores, gobierno, etc. Es un conjunto u organismo social, es un sistema de partes interrelacionados operando unas conjuntamente con otras. La interconexión entre las operaciones que la organización lleva a cabo y el estilo adoptado por su dirección, producen resultados de conjunto que determinan el nivel de exigencias al cual puede ser sometida su productividad (Chiavenato, 2010).

1. Una organización está esencialmente dirigida por personas; sin embargo, como un "sistema abierto" puede ser afectado por una red de influencias externas sobre los miembros de la organización.

2. No puede haber organización sin una red de sistemas, los sistemas son esenciales para canalizar los procesos en la dirección de y hacia la satisfacción de objetivos organizacionales.
3. La organización es una compleja red de procesos. Es decir, un flujo de eventos interrelacionados de sucesos que tienen que ver con la planeación, organización, dirección y control de recursos humanos.
4. Una organización se puede considerar como un sistema sociotécnico. Dado que sus aspectos técnicos y humanos son altamente interdependientes.
5. La asignación de administradores y departamentos son interdependientes. Al asignar a un administrador para enfocarse o especializarse en el diseño y administración de un departamento tiende a existir en una relación altamente interdependiente.
6. La tarea principal de los administradores toma forma al definir planes y objetivos. Lo que implica concretarse a reunir recursos, visualizar procedimientos para alcanzar esos objetivos, diseñar estructuras, dirigir y controlar recursos humanos.
7. Un recurso de la organización es el humano. El alcance de participación en el diseño y operación del subsistema de recursos humanos es vital para facilitar un adecuado rendimiento organizacional.

2.3.3. Las organizaciones como sistemas

La organización no es un simple sistema de maquinaria y equipo unida en uno u otro proceso tecnológico, sino, en primer término, una colectividad de trabajadores y empleados ligados por determinadas relaciones socioeconómicas

Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el área de administración ingeniería de la empresa SERPOST

condicionadas por el modo de producción imperante en una sociedad concreta (George y Jones, 2008).

La empresa se presenta así, como una compleja combinación de recursos (humanos, financieros, materiales, técnicos). Todo proceso de producción lo efectúa (como señalaba Marx, el organismo obrero global) o, dicho de otra manera, el complejo sistema heterogéneo formado por dos componentes distintos: humanos y materiales.

El sistema abierto está en interacción continua con su medio ambiente y logra un "estado estable" o de equilibrio dinámico mientras conserva su capacidad de trabajo o de transformación de la energía. Realmente, la supervivencia del sistema no sería posible sin un flujo continuo de transformación y producción (Hanaysha, 2016).

El sistema recibe suficientes recursos para mantener su operación, y saca los recursos transformados hacia el medio ambiente en la cantidad suficiente para que el ciclo continúe.

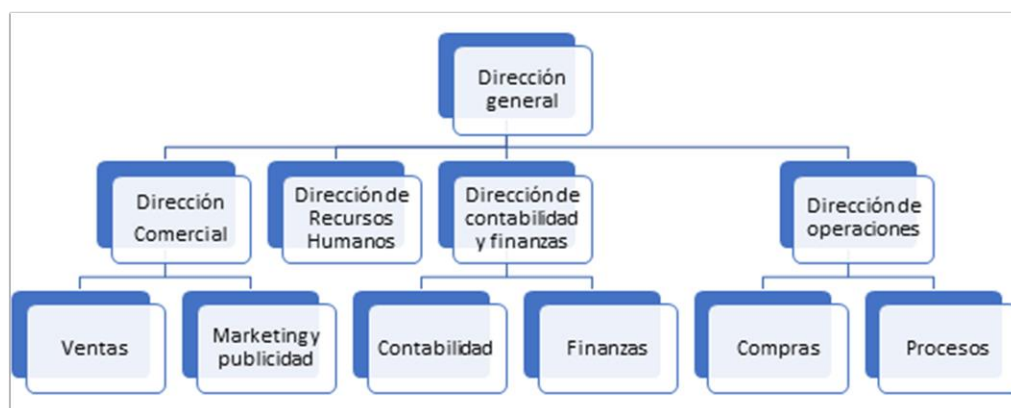


Figura 6. Estructura de un sistema organizacional

Fuente: Robinson, (2014).

Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el área de administración ingeniería de la empresa SERPOST

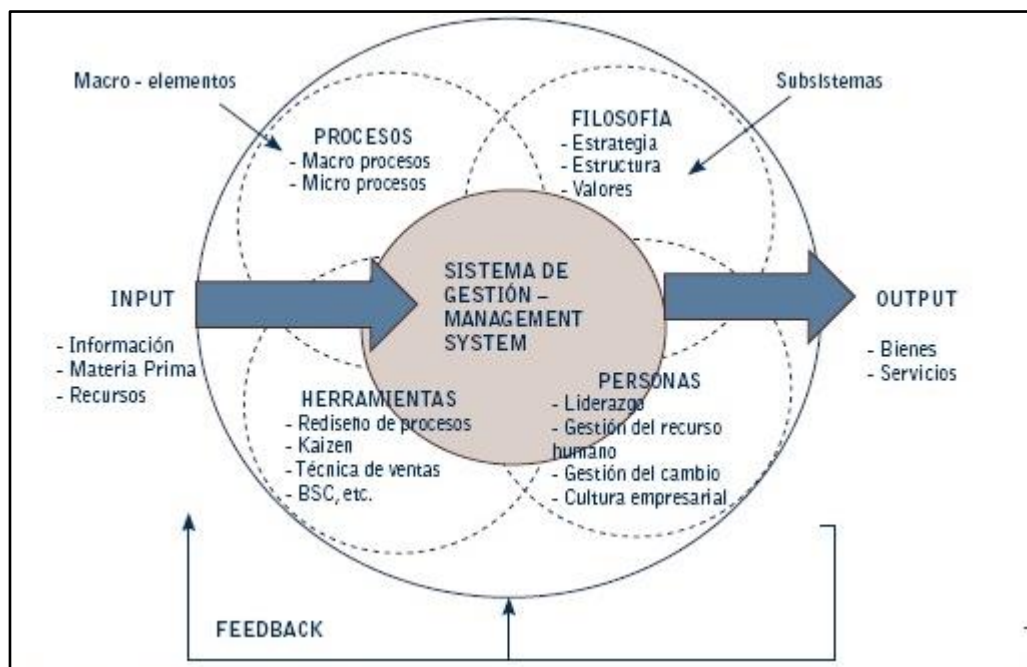


Figura 7. Modelos de Sistema de Gestión – Management

Fuente: Revista Universidad Externado de Colombia

2.3.4. Las 5 S como herramienta organizacional

Luego de la II Guerra Mundial y teniendo como contexto un Japón con una economía devastada, surge una metodología empresarial denominada las 5 S. Se considera que esta metodología empresarial se aplicó por vez primera en la industrialización de automóviles, específicamente en la fábrica de producción de Toyota. La estrategia aplicada a la mejora de los sistemas organizacionales, tiene como propósito desarrollar sanos hábitos relacionados con la correcta organización, el orden y la limpieza, esto estaría íntimamente relacionado con las

mejoras en las condiciones de trabajo, seguridad, clima laboral, motivación personal y eficiencia.

Estos principios no deben ser vistos como modismos, ni solo una simple cuestión de ambientación y estética, por el contrario, los lineamientos que se buscan impregnar en el colectivo de la organización, forma parte de una cultura de trabajo propio de una organización. Estos lineamientos forman parte de la práctica planificada de los conceptos básicos de la calidad total (Hernández, 2016). La implantación del método de “las 5S” permite desarrollar un proceso de mejora continua firme y duradera y es aplicable a cualquier organización.

Las “5S” son las iniciales de los cinco términos japoneses, que permite que referenciar a cada uno de los cinco momentos que componen la estrategia, los términos en cuestión son:

- **Clasificación** (Seiri): implica reconocer y discriminar los materiales de trabajo necesarios de aquellos que no forman parte del uso cotidiano, por tanto, no son necesarios. Permite discriminar entre los materiales innecesarios de aquellos que sí lo son, así mismo conlleva desprenderse o retirar aquellos que hayan caído en desuso.
- **Orden** (Seiton): Esta técnica permite ubicar e identificar los materiales básicos para el trabajo cotidiano, el fin es garantizar el acceso a los materiales básicos para nuestro trabajo, esto permitirá ubicar rápidamente los materiales de uso cotidiano, para hallarlos y de ser necesario reponerlos.

Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el área de administración ingeniería de la empresa SERPOST

- **Limpieza (Sieso):** Basada en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, asegurando que todos los medios se encuentran siempre en perfecto estado.
- **Estandarización (Seiketsu):** Busca desarrollar procesos similares, a través del diagnóstico se pueden determinar la necesidad de estandarizar procesos, que permitan discriminar entre lo cotidiano y establecido de aquello que está fuera de lo normal, se sustenta en el control visual.
- **Disciplina (Shitsuke):** La disciplina en el modelo japonés de organización, es una base propia de la cultura nipona, permite laboral de manera permanente respetando las normas establecidas.

Debemos recordar que todos estos momentos del método de las 5S,

Permiten mejorar la organización interna con el fin de ser más

Productivos. Sin embargo, las tres primeras son de tipo operativo que se

ponen en evidencia en el entorno físico del trabajo, sin embargo, la

estandarización y la disciplina tiene como objetivo mejorar las actitudes

de la persona.

2.3.5. ¿Cuáles son sus ventajas?

Se debe entender que el fortalecimiento del proceso de mejora continua, es una tarea de todos los integrantes de la organización, debido a que la inserción del método de “las 5S” se sustenta en el trabajo en equipo y colaborativo. Por tanto, bien enfocado y aplicado, el método de las 5S va a involucrar a todos los integrantes de la organización, quienes vivencian en el día a día de sus labores la

mejora de sus acciones laborales, debido a un mejor conocimiento de sus funciones (Madhukar & Sulabh, 2017).

Desarrollar servicios de calidad, se relaciona con la imagen personal del trabajador, así como en las acciones por mejorar el ambiente donde se desenvuelve. La metodología 5S, cumple con el propósito de desarrollar y fomentar el uso de espacios de trabajos excepcionalmente organizados, donde se respire un ambiente eficiente, seguro y confortable, que permita el desarrollo funcional de las labores, a su vez ello reporta las siguientes oportunidades:

- Mejores niveles de productividad.
- Repercute positivamente en las condiciones de trabajo, aumentando los niveles de seguridad y reduciendo las posibilidades de accidentes.
- Reducción de pérdidas de tiempo y respuesta más eficiente.
- Mejora calidad de los productos y/o servicios producidos.
- Inversión mínima para lograr su implementación en la empresa.
- Promueve la formación de una sana cultura organizacional y disciplina personal.
- Fomenta en los trabajadores mayor grado de compromiso, responsabilidad, cooperación y trabajo en equipo.
- Aumenta positivamente la imagen ante nuestros clientes establecidos y potenciales.
- Promueve en la organización la implementación de una cultura de gestión de calidad total.

Mejora en el ambiente de trabajo, aumenta la productividad y su desarrollo.

Se pone en evidencia la transformación física del entorno del puesto de trabajo, mejorando el orden y el espacio.

2.3.6. Aplicación del método de las 5s

El conjunto de estrategias denominadas las 5S, son transversales y a la vez universales, ya que su aplicación se ajusta y amolda a todo tipo de organizaciones, en todos los rubros económicos, esto va desde limitados talleres y oficinas de empresas de reciente formación, hasta en aquellas organizaciones con mayor envergadura y presencia en el mercado, las mismas que dan la impresión que están lo suficientemente ordenados y limpios.

En conclusión, cualquier empresa dedicada a la producción o generación de servicios, puede aplicar estos principios de mejora de la organización interna, el mismo que direccionará a la organización por el camino de la mejora continua, la implementación implica áreas que van desde el mantenimiento de activos hasta las instalaciones (Meyer y Allen, 1991).

2.3.7. Ampliación de la metodología de las “5 S”

Diversos teóricos de la administración moderna, han cuestionado las limitaciones de la teorías clásica de las “5S”, considerando la necesidad de estar más acorde a las características de las organizaciones del siglo XXI, es por ello que consideran la necesidad de agregar otras “4S” que se convierten en nuevas etapas, que buscan involucrar aún más al personal en el logros de los objetivos institucionales, basados en los principios de la mejora continua de la calidad, esto asegura a las empresas del III milenio, la mejora continua de sus procesos internos,

que benefician a la organización empresarial, por ende acercan a la excelencia en la gestión (Robbins & Judge, 2009).

Las nuevas estrategias relacionadas con la ampliación de las 5S, son: (a) La Constancia (Shikari) que se traduce como la habilidad de las personas para mantener una misma línea de conducta. (b) El Compromiso (Shitsukoku) equivalente a cumplir con aquello que se había acordado. (c) Coordinación (Seishoo): Implica adecuada organización de personas, unidad de objetivos, armonía en el ritmo y en los tiempos. (d) Sincronización (Seido): Donde los ritmos de trabajo, estén relacionados para ello es necesario tener planes de trabajo, normas específicas donde las funciones de las personas estén claramente establecidas.

2.4. Definiciones de términos básicos

Benchaming:

Técnica que sirve para identificar, comparar y aprender de los mejores productos servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes de la industria.

Clima organizacional:

Cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. El término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente

organizacional, a los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en sus miembros.

Conflicto proactivo:

Situación que puede ser provocada por el consultor que tiene como finalidad arrojar resultados positivos para la organización, es decir, proporcionar un enfoque funcional a la organización.

Consultor:

Responsable junto con la alta dirección, de llevar a cabo el programa de desarrollo organizacional. Coordina y estimula el proceso. También se le conoce como agente de cambio o facilitador.

Coordinación:

Armoniza todas las actividades de una empresa para facilitar el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines.

Cambio:

Es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Este cambio se puede basar en cambios en paradigmas laborales, reestructuraciones departamentales, cambios en procesos administrativos, entre otros.

Dirección:

Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el área de administración ingeniería de la empresa SERPOST

Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Gestores / Administradores:

Son los planeadores, organizadores, directores y controladores. En la práctica todo administrador hace muchas otras cosas para conducir su área hacia objetivos predeterminados.

Insumos del sistema organizacional:

Son los componentes que ingresan y que pueden comprender recursos existentes en el medio ambiente tales como: recursos humanos, financieros, materiales, directrices, políticas, instrucciones operativas, información. normas legales, etcétera.

Organización:

Es una red esencialmente dirigida por personas orientadas hacia objetivos múltiples de procesos administrativos -Y operacionales interactivo-vo y de sistemas correspondientes de apoyo, y está inmersa en una red mayor de procesos y sistemas con los que interactúa.

Organigrama:

Es el diagrama que representa la estructura formal de la empresa. En él aparecen con toda claridad: la estructura jerárquica, que define los diversos niveles de la organización, los órganos que componen la estructura, los canales de comunicación que unen los órganos y los nombres de quienes ocupan los cargos.

Reingeniería de procesos:

Se denomina como gerencia de procesos, innovación o rediseño de procesos, implica reconfigurar o rediseñar el trabajo, las tareas y los procesos con el propósito de mejorar los costos, la calidad, el servicio y la velocidad de una empresa.

Retroalimentación del sistema administrativo:

Se encarga de medir los resultados en una organización de acuerdo a dos variables su "eficiencia", es decir, la relación entre los insumos requeridos y los productos elaborados y su "eficacia", referida al mayor o menor logro de los objetivos.

Sistema organizacional:

Es la estructuración e integración de las actividades humanas alrededor de distintas tecnologías. Estas afectan a los diversos tipos de insumos necesarios para la operación de la organización, la naturaleza de los procesos de conversión y los productos obtenidos del sistema.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

3.1. Contexto general

Ingrese a trabajar en el año 2003 laborando en diferentes áreas, en los últimos 3 años pase a laborar como encargada del área de anaquelado (proceso de llagada y distribución de los envíos).

La administración de Ingeniería es una Oficina encargada de distribuir y admitir correspondencia, perteneciente a los distritos de Los Olivos, San Martín de Porres, Puente Piedra, parte de Carabayllo, Santa Rosa y Ancón. Cuenta con 4 Oficinas Postales a su cargo, entre ellos está la Oficina Postal de Caqueta, la 52, la Oficina Postal de Tomas Valle y finalmente la Oficina Postal de Puente Piedra. Esta administración cuenta con 85 colaboradores de los cuales por el COVID-19 solo están trabajando 66 colaboradores y los 19 restantes son personal vulnerable (no están trabajando, pero la empresa si le está realizando el pago mensual de sus haberes).

Dicha administración cuenta con 1 administrador, 1 supervisor postal general, 1 supervisor postal, 1 cajera, 15 carteros, 17 mensajeros, 16 operadores postales, 2 expendedoras y 1 secretaria. Los carteros y mensajeros que salen de esta administración postal se encargan de distribuir correspondencia a los distritos de San Martín y Los Olivos. Cuenta con un área de atención al público para recepción y entrega de correspondencia.

Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el área de administración ingeniería de la empresa SERPOST



Figura 8. Sede Serpost Ingeniería

Fuente: empresa Serpost

En el caso de la oficina postal de Caquetá solo cuenta con una expendedora (esta oficina sólo se encarga de atención al público brindando todos los servicios que ofrece la empresa), se encuentra ubicado en la Av. Caqueta 501 SMP.

La oficina postal 52, forma parte de la red que atiende parte del sector de Lima Norte, en esta oficina sólo trabaja una expendedora y brinda todos los servicios que ofrece la empresa, su ubicación es Av. Perú s/n SMP.

La oficina postal de Puente Piedra, se encuentra ubicado en la Av. Sucre 360 en el distrito del mismo nombre, esta Oficina cuenta con 1 supervisor, 3 operadoras Postal y 10 carteros y 2 motorizados. Esta Oficina se encarga de distribuir la correspondencia correspondiente a los distritos de Puente Piedra, parte de Carabayllo, Ancón y Santa Rosa.

Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el área de administración ingeniería de la empresa SERPOST

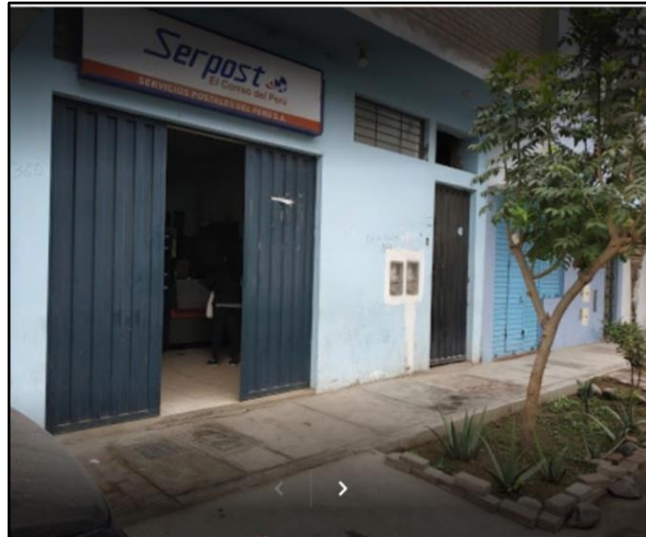


Figura 9. Oficina Postal de Puente Piedra

Fuente: Empresa Serpost



Figura 10. Personal de carteros al iniciar sus labores

Fuente: Empresa Serpost

Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el área de administración ingeniería de la empresa SERPOST



Figura 11. Personal de carteros al iniciar sus labores

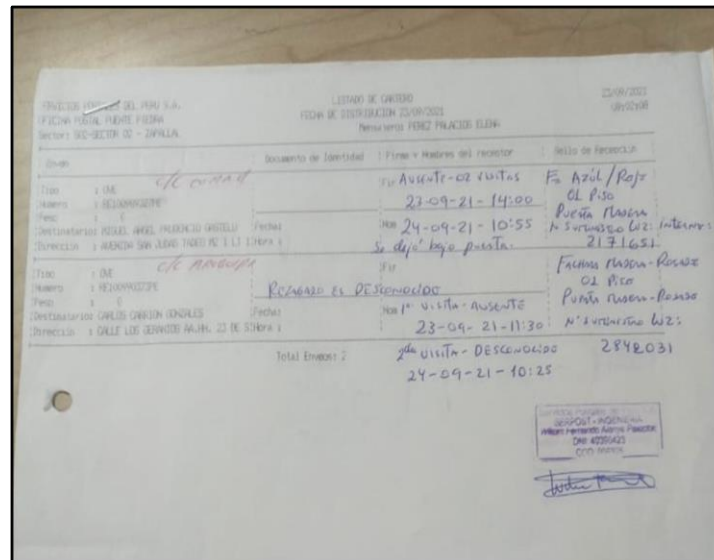
Fuente: Empresa Serpost

Quando llegan los despachos de la sede central Tomas Valle se clasifican de acuerdo a los servicios, se empieza a separar los marbetes de color rojo (nos indica que dentro de las sacas hay envíos certificados que tienen que ingresar al sistema SOP o CEDSUM). En el sistema SOP vamos encontrar los envíos EMS, CP, Servicio Especial Local - Nacional y Empresariales (SEN- SEL).

Primero se abre la saca y se extrae la lista especial, en seguida se retiran los envíos, se contabiliza y se procede a sectorizar, para ello se cuenta con un operador postal que por los años de experiencia en el trabajo ya conoce casi un 70 % las calles de los sectores a los cuales la oficina postal de Puente Piedra distribuye. Una vez realizado este proceso empezamos a abrir el sistema SOP donde se ingresará el número de despacho e inmediatamente nos aparece la cantidad de envíos que ingresaron en la saca y se procede a separar los envíos de acuerdo al

Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el área de administración ingeniería de la empresa SERPOST

sector que le corresponde para finalmente sacar la lista de carteros para su respectiva distribución.



Cartero	Documento de Identidad	Fecha y Hora de Recorrido	Detalle de Recorrido
ROSALEA ROSA		21-09-21 - 14:00	Fa Azul/Roja 01 Piso Puerta Rosas N° 2848031 2171651
ROSALEA ROSA		23-09-21 - 11:30	Fuente Rosas-Rosas 01 Piso Puerta Rosas-Rosas N° 2848031
Total Envíos:		1ª visita - Descuento	2848031
		24-09-21 - 10:25	

Figura 12. Listado de carteros del sistema SOP: EMS, CP, Servicio Especial.

Fuente: Empresa Serpost

Este listado de carteros, se le entrega a cada personal en conformidad con la entrega de los envíos que llevará a su distribución, en esta lista se registra los envíos especiales (EMS, CP, Empresarial, Servicio Especial Local y Nacional). Al término de la distribución el cartero entrega esta hoja al supervisor, indicando si el envío fue recibido o ausente, en caso fuera recibido el usuario tiene que colocar su nombre completo, firma y número de DNI. De no encontrarse nadie en el domicilio se considera ausente el cartero tendrá que colocar una letra A, indicando las características del domicilio, si al envío le faltara algún dato en la dirección, se rezaga.

Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el area de administracion ingenieria de la empresa SERPOST

Listado del Despacho
AVISOS PEQUEÑO PAQUETE - AFORABLE
2197391

CCPL - DEPARTAMENTO DE CLASIFICACION FINAL
OFICINA POSTAL PUENTE PIEDRA
Fecha: 04/06/2021 10:59:02 a.m. N° del Despacho: 00073
País: 0 Cantidad de Saca por Domicilio: 1
Nº de Saca: 1 Total de Saca: 10

N°	Tracking	Aviso	Peso	Saca	Destinatario	Destino
1	RF230R04711EB	PP023071	0.41	1	NOT GLORIA MARTINEZ SALOMON	PUENTE PIEDRA
2	UN023110887MU	PP023750	0.55	1	DIF SAMUEL GONZALEZ SILVA	PUENTE PIEDRA
3	UN023113494MU	PP023828	0.50	1	DIF PEDRO PABLO PASCUAL	PUENTE PIEDRA
4	UN023112344MU	PP023911	0.91	1	DIF MARIBEL BOTO SEDANO	PUENTE PIEDRA
5	UN023109893MU	PP024050	0.97	1	DIF ISABEL DAVILA ZAVALITA	PUENTE PIEDRA
6	UN023115977MU	PP024190	0.58	1	DIF FRANK SIFUENTES FERNANDEZ	PUENTE PIEDRA
7	UN023112016MU	PP024243	0.50	1	DIF ALONSO ROBLES RIVERA	PUENTE PIEDRA
8	UN023105870MU	PP024245	0.58	1	DIF ESTARKIN LIMBER TORRES ROJ	PUENTE PIEDRA
9	RB104393107SG	PP024358	0.51	1	DIF JHERREY CHAVEZ	ANCON
10	RB104393096SG	PP024483	0.51	1	DIF ANGIE QUEVEDO	ANCON

De: CCPL DEPARTAMENTO DE CLASIFICACION
Despacho: 00073
Fecha: 04/06/2021 10:59:03 a.m.
Saca: 001
Cantidad: 10
Peso: 0

AVISOS PEQUEÑO PAQUETE AFORABLE
OFICINA POSTAL PUENTE PIEDRA

211152564

F

Figura 13. Listado de despacho de las hojas de aviso.

Fuente: Empresa Serpost

OFICINA POSTAL PUENTE PIEDRA
SERPOSTAL DEL NORTE DE PERU
ZAMORA CHAVEZ BRENNEV TEODORO
Hoja de Ruta N° 2021 000347

CODIGO DE SERVIDOR	DISTRITO	UBICACION	FECHA	SECTOR
1	CP00045	DEBORATTI ALBAZANO AGUILAR MONTE	11/10	
2	EM001788	BERNARDINO TAQUINE VENTURA		

Observaciones: *F. Balleza Pta. Puente Piedra*
Facenda - San Pedro - Pta. Puente Piedra

Recibido conformado: *[Firma]*

Figura 14. Listado de carteros para las hojas de aviso.

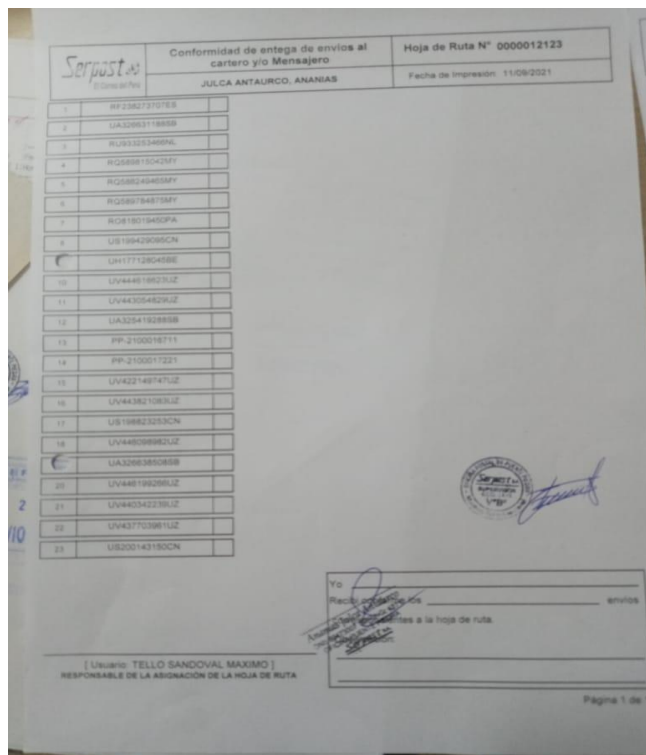
Fuente: Empresa Serpost

Los listados de despacho de las hojas de aviso vienen de la sede Tomás Valle, para ello se tiene que ingresar al sistema y hacer un listado del cartero según el sector que

Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el area de administracion ingenieria de la empresa SERPOST

corresponda. Este aviso indica que su envío a sido retenido por Aduanas. Una vez entregado el cartero entregará al personal encargado para ingresar al sistema y colocar que el aviso ya fue entregado.

También llegan los envíos que en su mayoría son compras por Internet de las tiendas (Amazon, Wish, Aliexpress, eBay etc.). Estos envíos llegan también con un marbete rojo porque son pequeños paquetes certificados vienen en cantidades y son contados y sectorizados por un Operador Postal. Terminando este proceso se empieza Anaquelar en el sistema CEDSUM, para ello se utiliza una lectora donde se coloca los envíos y se pone la codificación del anaquelado al envío de acuerdo a cada sector al finalizar el proceso el cartero indica que envíos llevará a su distribución y se le genera una hoja de ruta.



Conformidad de entrega de envíos al cartero y/o Mensajero		Hoja de Ruta N° 0000012123
JULCA ANTAURCO, ANANIAS		Fecha de Impresión: 11/09/2021
1	RF2382730783	
2	UA3288311858	
3	RU332254896L	
4	RQ268813042M	
5	RQ288248408M	
6	RQ288184878M	
7	RO818018480PA	
8	US198429080CN	
9	UH117128048B	
10	UV448188230J	
11	UV443084828J	
12	UA325418285B	
13	PP-210018711	
14	PP-210017221	
15	UV422148747J	
16	UV443821083J	
17	US188232530CN	
18	UV448088828J	
19	UA328838808B	
20	UV448188283J	
21	UV448082238J	
22	UV437038818J	
23	US20143180CN	

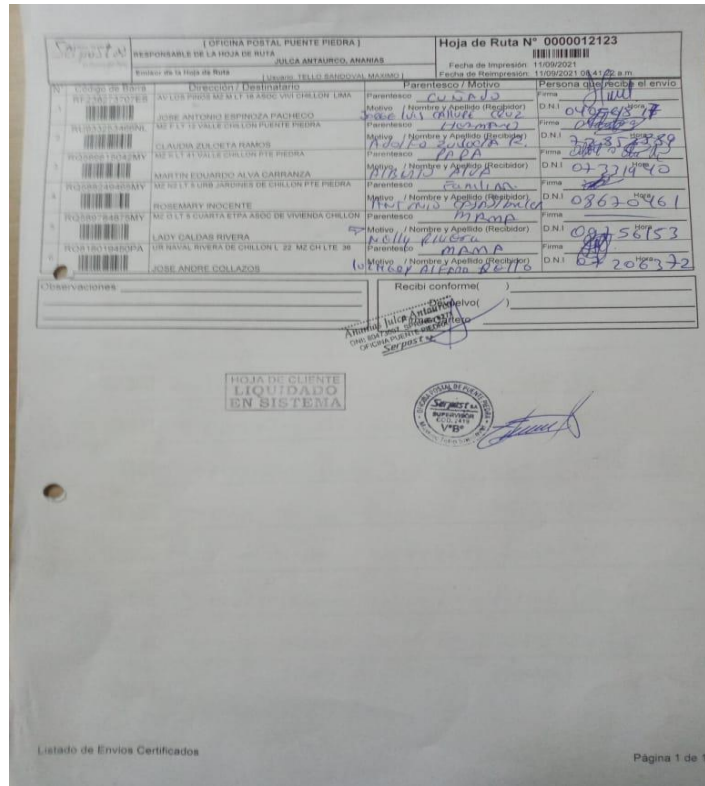
[Usuario: TELLO SANDOVAL MAXIMO]
RESPONSABLE DE LA ASIGNACION DE LA HOJA DE RUTA

Página 1 de 1

Figura 15. Hoja de Ruta

Fuente: Empresa Serpost

Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el area de administracion ingenieria de la empresa SERPOST



Responsable de la Hoja de Ruta	Hoja de Ruta N°	Fecha de Impresión	Fecha de Reimpresión
JILCA ANTAURIO ANAMAS	0000012123	11/09/2021	11/09/2021 03:41:20 a.m.
Envío de la Hoja de Ruta	Dirección / Destinatario	Parentesco / Motivo	Persona que recibe el envío
RECORRE 1940304	AV LOS PINOS MZ LT 18 ARD VIVI CHILON LIRA	Parentesco: <i>C. U. P. U. J.</i>	Firma: <i>[Firma]</i>
RECORRE 1940304	JOSÉ ANTONIO ESPINOZA PACHECO	Motivo / Nombre y Apellido (Receptor): <i>JOSÉ ANTONIO ESPINOZA PACHECO</i>	D.N.I.: <i>04080377</i>
RECORRE 1940304	MZ LT 18 VIALI CHILON PUENTE PIEDRA	Parentesco: <i>[Firma]</i>	Firma: <i>[Firma]</i>
RECORRE 1940304	CLAUDIA ZULUETA RAMOS	Motivo / Nombre y Apellido (Receptor): <i>CLAUDIA ZULUETA RAMOS</i>	D.N.I.: <i>28385830</i>
RECORRE 1940304	MZ LT 18 VIALI CHILON PTE PIEDRA	Parentesco: <i>[Firma]</i>	Firma: <i>[Firma]</i>
RECORRE 1940304	MARTIN ENRIQUE ALVA CARRANZA	Motivo / Nombre y Apellido (Receptor): <i>MARTIN ENRIQUE ALVA CARRANZA</i>	D.N.I.: <i>02371970</i>
RECORRE 1940304	MZ LT 18 VIALI CHILON PTE PIEDRA	Parentesco: <i>[Firma]</i>	Firma: <i>[Firma]</i>
RECORRE 1940304	ROSEMARY ROCENTE	Motivo / Nombre y Apellido (Receptor): <i>ROSEMARY ROCENTE</i>	D.N.I.: <i>08620461</i>
RECORRE 1940304	MZ LT 18 VIALI CHILON PTE PIEDRA	Parentesco: <i>[Firma]</i>	Firma: <i>[Firma]</i>
RECORRE 1940304	MZ DLT 8 CUARTA ETRA ARD DE VIVIENDA CHILON	Motivo / Nombre y Apellido (Receptor): <i>[Firma]</i>	D.N.I.: <i>09758153</i>
RECORRE 1940304	LADY CALDAS RIVERA	Parentesco: <i>[Firma]</i>	Firma: <i>[Firma]</i>
RECORRE 1940304	DR NAVAL RIVERA DE CHILON L 22 MZ CH LTE 36	Motivo / Nombre y Apellido (Receptor): <i>[Firma]</i>	D.N.I.: <i>67200372</i>
RECORRE 1940304	JOSE ANDRE COLLAZOS	Parentesco: <i>[Firma]</i>	Firma: <i>[Firma]</i>

Figura 16. Hoja de Ruta (2).

Fuente: Empresa Serpost

La hoja de ruta consta finalmente de 3 hojas, la primera hoja es la conformidad de envíos recibidos para su distribución, que se le entrega al personal encargado, la segunda hoja es donde sale los envíos certificados, cuyo código empieza con la letra R, en la tercera hoja esta todos los pequeños paquetes que sus envíos pesen más de 0.050 Kg. Ambas hojas tienen los códigos de los envíos y su respectivo código de barra, también hay un espacio donde el usuario tiene que colocar su nombre completo, numero de DNI y firma dando conformidad que el envío ha sido recibido conforme. De no encontrar a nadie, se devuelve como ausente y si a la dirección le faltará algún dato será devuelto inmediatamente.

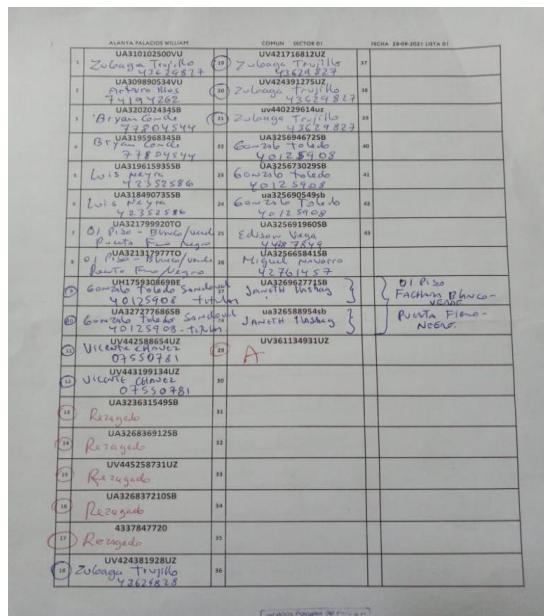
Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el area de administracion ingenieria de la empresa SERPOST

Finalmente tenemos los pequeños paquetes comunes, cartas comunes y Mauritius. Estos envíos vienen con marbete blanco son envíos económicos, no prioritarios, pero por seguridad al cartero se le hace una hoja Excel donde se registra los envíos.



ALANTA PALACIOS WILLIAM	COMUN	SECTOR 01	FECHA: 20-08-2021 LISTA 01
01 Pisco - Blanco	01 Pisco - Blanco	UV421716812UZ	11
02 Pisco - Blanco	02 Pisco - Blanco	UV424391275UZ	12
03 Pisco - Blanco	03 Pisco - Blanco	UV440229618UZ	13
04 Pisco - Blanco	04 Pisco - Blanco	UA325694672SB	14
05 Pisco - Blanco	05 Pisco - Blanco	UA325673029SB	15
06 Pisco - Blanco	06 Pisco - Blanco	UA325690549SB	16
07 Pisco - Blanco	07 Pisco - Blanco	UA325681965SB	17
08 Pisco - Blanco	08 Pisco - Blanco	UA326962771SB	18
09 Pisco - Blanco	09 Pisco - Blanco	UA326588954SB	19
10 Pisco - Blanco	10 Pisco - Blanco	UV361134931UZ	20
11 Pisco - Blanco	11 Pisco - Blanco	UV443199134UZ	21
12 Pisco - Blanco	12 Pisco - Blanco	UV443199134UZ	22
13 Pisco - Blanco	13 Pisco - Blanco	UV443199134UZ	23
14 Pisco - Blanco	14 Pisco - Blanco	UV443199134UZ	24
15 Pisco - Blanco	15 Pisco - Blanco	UV443199134UZ	25
16 Pisco - Blanco	16 Pisco - Blanco	UV443199134UZ	26
17 Pisco - Blanco	17 Pisco - Blanco	UV443199134UZ	27
18 Pisco - Blanco	18 Pisco - Blanco	UV443199134UZ	28
19 Pisco - Blanco	19 Pisco - Blanco	UV443199134UZ	29
20 Pisco - Blanco	20 Pisco - Blanco	UV443199134UZ	30
21 Pisco - Blanco	21 Pisco - Blanco	UV443199134UZ	31
22 Pisco - Blanco	22 Pisco - Blanco	UV443199134UZ	32
23 Pisco - Blanco	23 Pisco - Blanco	UV443199134UZ	33
24 Pisco - Blanco	24 Pisco - Blanco	UV443199134UZ	34

Figura 17. Lista de carteros PEQ. PAQ. COMUN
Fuente: Empresa Serpost



ALANTA PALACIOS WILLIAM	COMUN	SECTOR 01	FECHA: 20-08-2021 LISTA 01
01 Zolanga Trujillo	01 Zolanga Trujillo	UV421716812UZ	11
02 Zolanga Trujillo	02 Zolanga Trujillo	UV424391275UZ	12
03 Zolanga Trujillo	03 Zolanga Trujillo	UV440229618UZ	13
04 Zolanga Trujillo	04 Zolanga Trujillo	UA325694672SB	14
05 Zolanga Trujillo	05 Zolanga Trujillo	UA325673029SB	15
06 Zolanga Trujillo	06 Zolanga Trujillo	UA325690549SB	16
07 Zolanga Trujillo	07 Zolanga Trujillo	UA325681965SB	17
08 Zolanga Trujillo	08 Zolanga Trujillo	UA326962771SB	18
09 Zolanga Trujillo	09 Zolanga Trujillo	UA326588954SB	19
10 Zolanga Trujillo	10 Zolanga Trujillo	UV361134931UZ	20
11 Zolanga Trujillo	11 Zolanga Trujillo	UV443199134UZ	21
12 Zolanga Trujillo	12 Zolanga Trujillo	UV443199134UZ	22
13 Zolanga Trujillo	13 Zolanga Trujillo	UV443199134UZ	23
14 Zolanga Trujillo	14 Zolanga Trujillo	UV443199134UZ	24
15 Zolanga Trujillo	15 Zolanga Trujillo	UV443199134UZ	25
16 Zolanga Trujillo	16 Zolanga Trujillo	UV443199134UZ	26
17 Zolanga Trujillo	17 Zolanga Trujillo	UV443199134UZ	27
18 Zolanga Trujillo	18 Zolanga Trujillo	UV443199134UZ	28
19 Zolanga Trujillo	19 Zolanga Trujillo	UV443199134UZ	29
20 Zolanga Trujillo	20 Zolanga Trujillo	UV443199134UZ	30
21 Zolanga Trujillo	21 Zolanga Trujillo	UV443199134UZ	31
22 Zolanga Trujillo	22 Zolanga Trujillo	UV443199134UZ	32
23 Zolanga Trujillo	23 Zolanga Trujillo	UV443199134UZ	33
24 Zolanga Trujillo	24 Zolanga Trujillo	UV443199134UZ	34

Figura 18. Lista de carteros Mauritius
Fuente: Empresa Serpost

Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el area de administracion ingenieria de la empresa SERPOST

3.2. Deficiencias halladas

Al momento de procesar los envíos podemos encontrar muchas deficiencias que no nos permitan cumplir con el tiempo establecido al momento de la entrega.

3.2.1.-Envíos Deficiente Procesados

Cuando llegan los despachos de la Sede Central, se contabiliza el total de los despachos, separando las sacas por el tipo de envío, para este proceso se cuenta con el apoyo de dos operadores postales que se encargan de sectorizar y procesar los envíos de acuerdo a sus conocimientos, sin embargo se pone en evidencia la falta de orientación y capacitación por parte de la empresa a los operadores postales, sobre los Sectores de los Distritos, trayendo consigo la demora en el proceso de clasificación y la entrega del envío.



Figura 19. Envío mal clasificado
Fuente: Empresa Serpost

Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el área de administración ingeniería de la empresa SERPOST

A través de este ejemplo podemos ver las deficiencias halladas respecto al tema. Este envío pertenece a la administración de Comas, pero por falta de capacitación a los clasificadores lo enviaron a la oficina postal de Puente Piedra.

3.2.2. Envíos procesados en desorden.

Todos los envíos que se procesan en el sistema SOP no cuentan con un área o una forma de almacenaje específico, cada operador postal o supervisor usa su creatividad para guardar los envíos que no son sacados a distribución por los carteros generando muchas veces pérdidas por la cantidad de trabajadores que laboran en el área.



Figura 20. Envíos guardados en sacas

Fuente: Empresa Serpost

Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el area de administracion ingenieria de la empresa SERPOST

3.3.3.-Envíos con Dirección Deficiente o Mal encaminado:

Estos envíos muchas veces tienen escrito la calle o urbanización, pero no cuentan con el distrito que por error llegan a la Administración Ingeniería y su destino es otro, demorando al momento de llegar a su destino. Hay envíos que no cuentan con dirección y que solo cuentan con el distrito y el número telefónico que figura en la correspondencia esta fuera de servicio estos envíos son almacenados a la espera que los clientes puedan llegar a recoger el envío ya que no existe una forma específica de enviar dicho envío. Trayendo consigo la acumulación de envíos y reducción de espacio.



Figura 21. Envíos que le falta datos a la dirección
Fuente: Empresa Serpost

Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el área de administración ingeniería de la empresa SERPOST



Figura 22. Envío sin dirección
Fuente: Empresa Serpost

3.3.4. Desorden de Almacenaje:

Hay despachos que llegan a la administración Ingeniería que no cuentan con un área destinada para almacenaje, ellos son los pequeños paquetes comunes y los Mauritius que ingresan en cantidades grandes, esto trae consigo el desorden a la hora de sectorizar y sellar los envíos, ya que, cada despacho tiene distintas cantidades de sacas, los pequeños paquetes comunes y Mauritius son almacenados de forma irregular y sin control, esto genera que los envíos con fechas atrasadas sean los últimos en llegar a su destino. Al momento de generar una lista de carteros (Excell) genera incomodidad en los clientes, al momento de la entrega porque, muchas veces su proveedor ya les devolvió el dinero por encontrarse fuera de fecha.

Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el area de administracion ingenieria de la empresa SERPOST



Figura 23. Falta de organización en el almacenaje
Fuente: Empresa Serpost

3.3.5.- Falta de herramientas para la distribución

Al momento de sectorizar hay envíos que son para zonas rurales y que solo puede repartir un motorizado, al no contar con la herramienta necesaria, los envíos se quedan en la Oficina demorando así en llegar a su destino.



Figura 24. Motorizado para la zona semi rural
Fuente: Empresa Serpost

Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el area de administracion ingenieria de la empresa SERPOST

3.3.6. Falta de Capacitación en la Distribución

No hay una capacitación por parte de la empresa, con relación a la correcta distribución de los envíos, muchas veces se le da prioridad en la entrega del Cliente SAT y dejan de lado los envíos Anaquelados, generando acumulación de envíos y demora en los tiempos establecidos de entrega.

ORIGEN: SANS DESTINO: ENVIO CERTIFICADO
 FECHA: 15/09/2011 DESP. N°:

N°	REGISTRO	CLIENTE	CARGOS	REZAGOS	M.E.	TOTAL	REEXPEDIDOS		
							DESPACHO	DESTINO	CANTIDAD
01	4855	1	1	1		OK			
02	4857	2	1	1		OK			
03	4858	3	3			OK			
04	4863	12	12			OK			
05	4865	7	7			OK			
06	4867	7	7			OK			
07	4862	9	9			OK			
08	4864	10	10			OK			
09	4853	1	1	1		OK			
10	4859	1	1			OK			
11	4845	2	2			OK			
12	4835	5	5			OK			
13									
14		48							
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									

DESPACHADO
 Jairo Atapaucar
 Oficina Postal de Serpost S.A.

APERTURADOR

Figura 25. Lista de carteros del cliente SAT
 Fuente: Empresa Serpost

Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el área de administración ingeniería de la empresa SERPOST

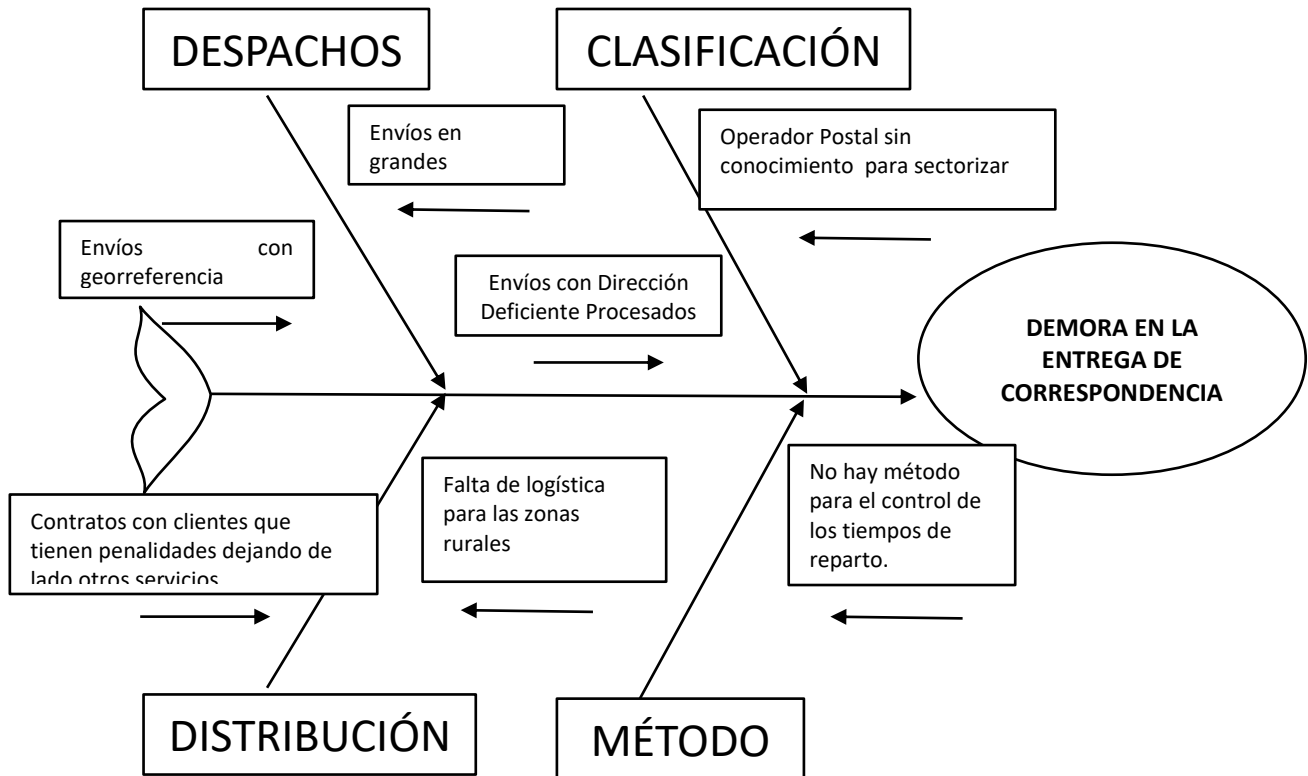


Figura 26. Diagnóstico de la situación actual Serpost, siguiendo el pez de Ishikawa.

3.4. Acciones llevadas a cabo siguiendo la metodología de las “5S”

Gracias a la implementación de estrategias y metodologías industriales tendientes a garantizar realizar cambios al interior de la organización Serpost, se ha podido realizar mejoras, en cuanto a los procesos internos de trabajo, esto ha permitido efectivizar las labores, evidenciándose cambios y resultados cuantitativos, así como ha mejorado la percepción de los trabajadores respecto a su centro de labores y la importancia de su labor para alcanzar la metas y objetivos institucionales.

A través de la metodología de las 5S se lograron los siguientes avances:

3.4.1. “S” Clasificación (Seiri)

A nivel interno el proceso de clasificación y orden de los espacios de trabajo, permitieron a los colaboradores comprender la importancia de eliminar de su área de trabajo elementos que no son de uso diario y que obstaculizan el desarrollo del trabajo cotidiano. De esa manera generamos un espacio donde sólo ubicamos lo necesario para las labores, obteniéndose ejemplos como el de la figura.



*Figura 27. Ambiente de trabajo donde se aplicó el Seiri.
Fuente: Empresa Serpost*

3.4.2. “S” Organizar (Seiton)

La segunda estrategia aplicada fue la relacionada a la organización, a través de ella se procedió a ordenar los materiales indispensables, esto permitió mejorar las tareas de encontrar, usar y reponer útiles y materiales de trabajo. Gracias a esta estrategia, se pudo eliminar tiempos no productivos, los mismos que se relacionan con la búsqueda de

Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el área de administración ingeniería de la empresa SERPOST

materiales y desplazamientos innecesarios. Para ello se procedió a darle una ubicación a cada material, componente o herramienta, el etiquetado permitió alcanzar ello.



*Figura 28. Ambiente de trabajo donde se aplicó el Seiton.
Fuente: Empresa Serpost*

3.4.3. “S” Limpieza (Seiso)

En esta etapa se buscó concientizar a los empleados de la importancia de localizar y eliminar la suciedad del puesto de trabajo, para ello se procedió a retirar y limpiar viejos estantes y anaqueles, así como mobiliario en desuso donde el polvo se acumulaba permanentemente, garantizando su correcto mantenimiento. Esta situación ha repercutido de manera directa en la motivación del personal, además ha permitido reducir en gran medida pequeños accidentes y lesiones.

Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el area de administracion ingenieria de la empresa SERPOST



*Figura 29. Ambiente de trabajo donde se aplicó el Seiso.
Fuente: Empresa Serpost*



*Figura 30. Ambiente de trabajo donde se aplicó el Seiso.
Fuente: Empresa Serpost*

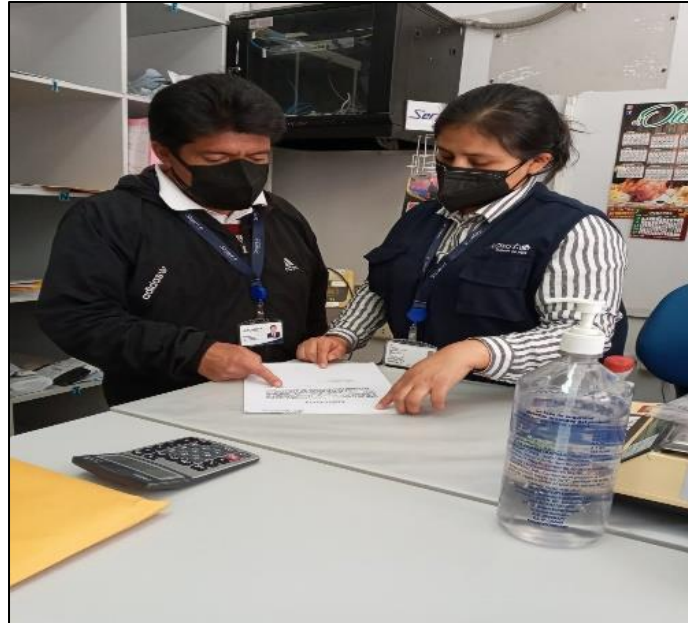
3.4.4. “S” Estandarizar procesos (Seiketsu)

La estrategia permitió a los colaboradores comprender y diferenciar entre una situación normal de una situación peculiar o anormal. Esta acción es importante porque el personal de Serpost debe estar preparado para identificar este tipo de situaciones. Así mismo queda demostrado que los colaboradores se sienten más valorados y aumenta su motivación, debido que se sienten funcionales, capaces de aportar de manera efectiva a la empresa.



*Figura 31. Ambiente de trabajo donde se aplicó el Seiketsu.
Fuente: Empresa Serpost*

Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el área de administración ingeniería de la empresa SERPOST



*Figura 32. Ambiente de trabajo donde se aplicó el Seiketsu.
Fuente: Empresa Serpost*

3.4.5. “S” Disciplina o mejora continua (Shitsuke)

La metodología de las 5S culmina con la inserción de la disciplina, donde se busca la mejora continúa basado en la formación de buenos hábitos que se repiten de manera disciplinada, donde el personal se muestra convencido de la importancia de aplicar permanentemente las estrategias de la metodología. Eso se pudo evidenciar en el programa aplicado con los colaboradores de Serpost de la sede referida.

Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el área de administración ingeniería de la empresa SERPOST



Figura 33. Ambiente de trabajo donde se aplicó el Shitsuke.
Fuente: Empresa Serpost



Figura 34. Ambiente de trabajo donde se aplicó el Shitsuke.
Fuente: Empresa Serpost

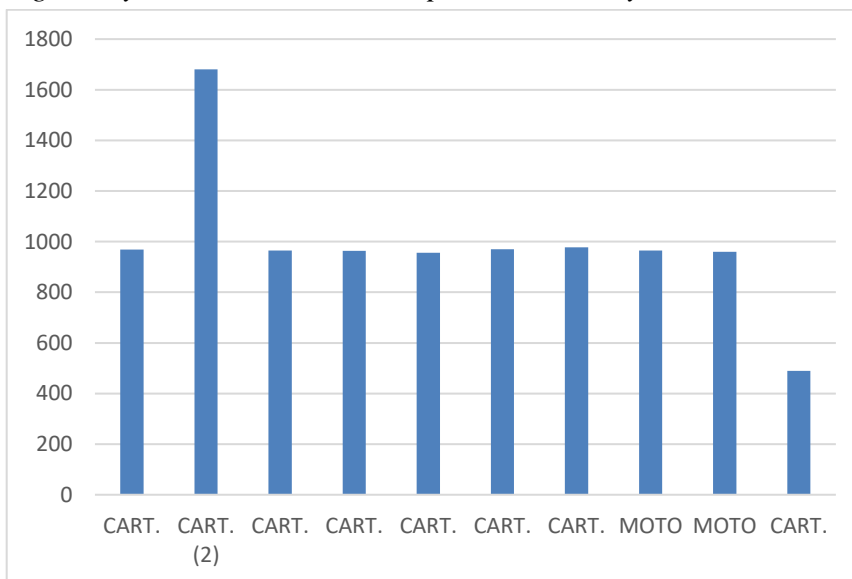
CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1. Diagnóstico del estado actual del funcionamiento del sistema organizacional

El propósito de la investigación fue analizar y evaluar la eficiencia en la entrega de correspondencia, esto incluye el diagnóstico de los procesos organizacionales al interior de la empresa Serpost, para ello se evaluó la sede de Puente Piedra, los datos generales correspondiente a los meses de mayo a setiembre del 2021, para analizar las fluctuaciones mes a mes y compararlas con las metas establecidas.

Tabla 2

Ingresos y distribución de correspondencia - mayo 2021



Fuente: Elaboración propia

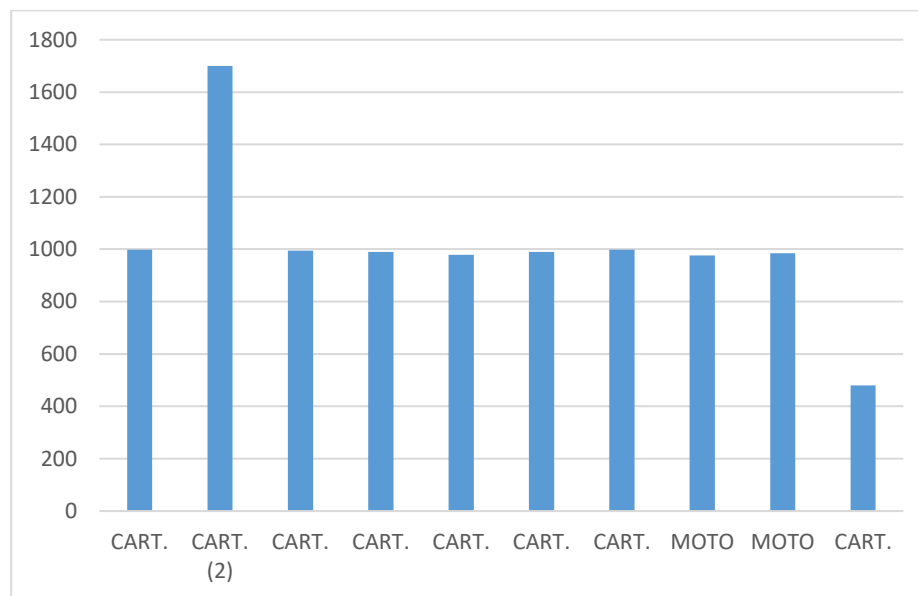
Según los resultados de la tabla mostrada en el mes de mayo del presente año, se evidencia la distribución de la correspondencia entre el personal de sede. Respecto al total de correspondencia emitido en el mismo periodo fue de 9,896; del cual la correspondencia de CCPL es de 12577 siendo el total de envíos de

Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el área de administración ingeniería de la empresa SERPOST

15,577, quedando pendiente distribuir 5681 de correspondencia, perteneciente al mes en curso.

Tabla 3

Ingresos y distribución de correspondencia - junio 2021

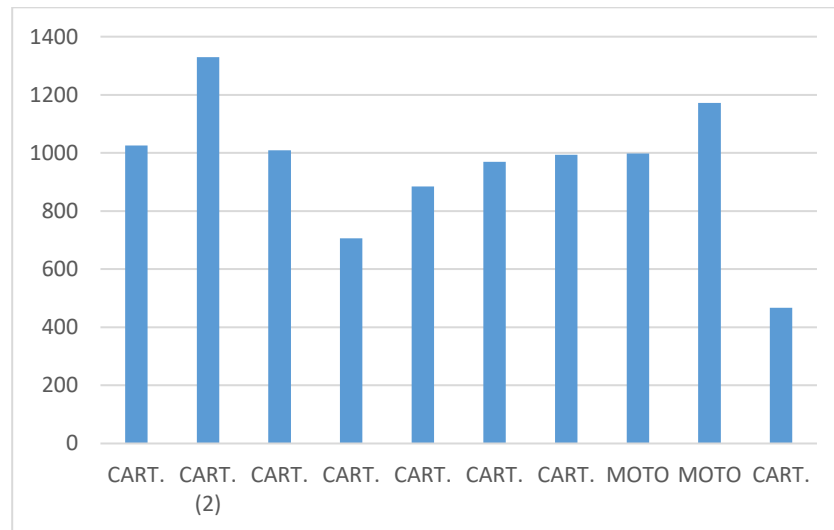


Fuente: Elaboración propia

Según los resultados de la tabla mostrada en el mes de junio del presente año, se evidencia la distribución de la correspondencia entre el personal de sede. Respecto al total de correspondencia emitido en el mismo periodo fue de 10,089; del cual la correspondencia de CCPL es de 9890 siendo el total de envíos de 15,571, quedando pendiente distribuir 5482 de correspondencia, perteneciente al mes en curso.

Tabla 4

Ingresos y distribución de correspondencia - Julio 2021

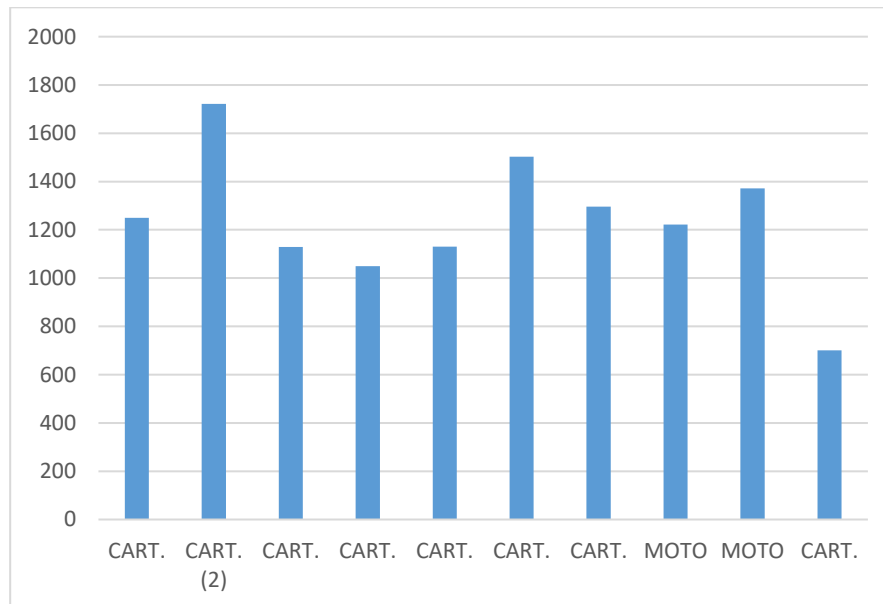


Fuente: Elaboración propia

Según los resultados de la tabla mostrada en el mes de julio del presente año, se evidencia la distribución de la correspondencia entre el personal de sede. Respecto al total de correspondencia emitido en el mismo periodo fue de 9555; del cual la correspondencia de CCPL es de 7807 siendo el total de envíos de 13,289; quedando pendiente distribuir 3734 de correspondencia, perteneciente al mes en curso.

Tabla 5

Ingresos y distribución de correspondencia - agosto 2021

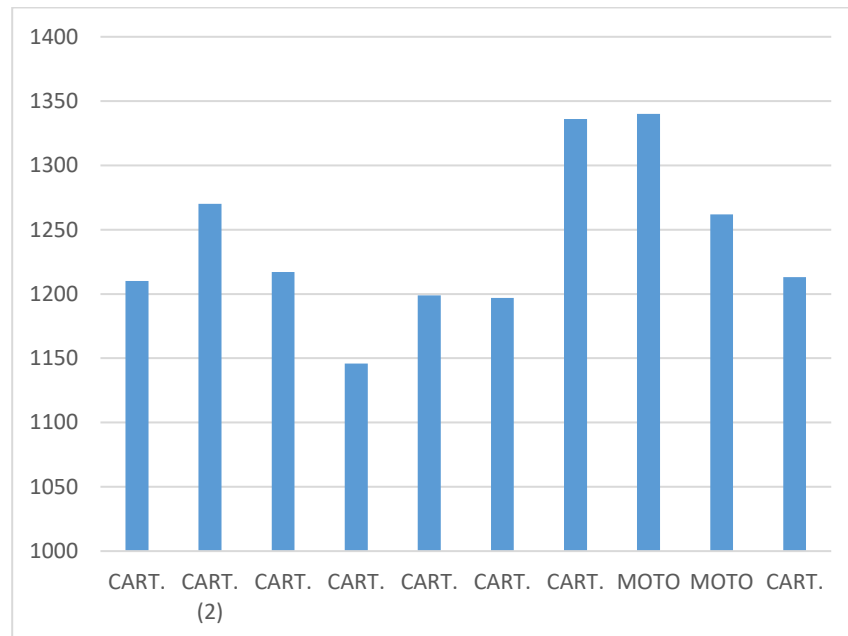


Fuente: Elaboración propia

Según los resultados de la tabla mostrada en el mes de agosto del presente año, se evidencia la distribución de la correspondencia entre el personal de sede. Respecto al total de correspondencia emitido en el mismo periodo fue de 12,371; del cual la correspondencia de CCPL es de 10,950 siendo el total de envíos de 14,689, quedando pendiente distribuir 2318 de correspondencia, perteneciente al mes en curso.

Tabla 6

Ingresos y distribución de correspondencia - Setiembre 2021



Fuente: Elaboración propia

Según los resultados de la tabla mostrada en el mes de septiembre del presente año, se evidencia la distribución de la correspondencia entre el personal de sede. Respecto al total de correspondencia emitido en el mismo periodo fue de 12,390; del cual la correspondencia de CCPL es de 10,200 siendo el total de envíos de 12,518, quedando pendiente distribuir 182 de correspondencia, pertenecientes al mes en curso.

4.2. Talleres de Planificación del Desempeño en función de la metodología de las “5S”

Con el propósito de consolidar de manera apropiada las acciones llevados a cabo con el fin de implementar las estrategias laborales propuestas en la metodología de las 5S, se llevaron a acabo una serie de talleres entre los meses de julio y

Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el área de administración ingeniería de la empresa SERPOST

setiembre, sin embargo el desarrollo de los mismos se ampliará hasta el mes de diciembre del presente año, ello bajo el siguiente esquema y cronograma:

Tabla 7

Programa de capacitaciones y talleres relacionados con la implementación de las estrategias de las 5S.

	TEMAS	FRECUENCIA	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
1	Gestión del desempeño- planificación	TRIMESTRAL	1			1		
2	Inducción sobre la importancia de mejorar los procesos internos para aumentar la productividad	ANUAL		1				
3	Organización en el espacio de trabajo	INDISTINTO			1			
4	Selección de materiales según su utilidad y necesidad	ANUAL				1		
5	Clasificación de los materiales de trabajo	INDISTINTO	1					1
6	Orden del ambiente laboral (codificación)	TRIMESTRAL			1			1
7	Importancia de higiene en tiempos de pandemia.	INDISTINTO	1			1		
8	Ubicación de las fuentes de suciedad.	ANUAL		1				
9	Revisión y mantenimiento de equipos y recurso oportunos	TRIMESTRAL	1			1		
10	El control de las acciones	ANUAL		1				
11	Manejo de imprevistos situaciones anomalas	ANUAL				1		
12	El respeto a las normas	TRIMESTRAL	1			1		

Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el area de administracion ingenieria de la empresa SERPOST

RUC		RAZON SOCIAL	DOMICILIO	NTOTAL TRABAJADORES	ACTIVIDAD ECONOMICA
20256136865		SERVICIOS POSTALES DEL PERU S.A.	Av. Tomas Valle Cd.7 Nro. Sn - Los Olivos		Actividades Postales Nacionales
EXPOSITOR		FIRMA	FECHA	DURACIÓN	
Jaime Gonzales Ramirez					
Hora Inicio:	N° Asistentes:	Tipo:		Unidad:	
08:00	16	Inducción		SST	
		Capacitación		X Ambiente	
Hora Fin:		Entrenamiento		Operaciones	
09:00		Simulacro		Otros	
TEMA TRATADO					
INDUCCION SOBRE LA IMPORTANCIA DE MEJORAR LOS PROCESOS INTERNOS PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD					
PARTICIPANTES					
N°	Apellidos y Nombres	Codigo	Dependencia	Firma	
1	ALANYA PALACIOS William	6325	Puente Piedra	<i>Alanya</i>	
2	Angela Agreda Miguel	103	Puente Piedra	<i>Agreda</i>	
3	CABEZAS TORRES Hans	7666	Puente Piedra	<i>Cabezas Torres</i>	
4	ALMANZA GUARDIA Pedro	6990	Puente Piedra	<i>Pedro Almanza</i>	
5	GUTIERREZ TORRES EDGAR	1062	Puente Piedra	<i>Edgar Torres</i>	
6	Olivas Cornejo Estela	1697	Puente Piedra	<i>Estela</i>	
7	Tello Sandoval Maximo	2419	Puente Piedra	<i>Tello</i>	
8	Principes Loayza Davni	9467	Puente Piedra	<i>Davni</i>	
9	Esledo Gutierrez Jhosmar	11499	Puente Piedra	<i>Jhosmar</i>	
10	Chugui Villanqui Chiriquel Emory	6746	Puente Piedra	<i>Emory</i>	
11	Florencia Rojas Ithon	7408	Puente Piedra	<i>Ithon</i>	
12	Anampi Atopaucar Sando	95	Puente Piedra	<i>Anampi</i>	
13	SACA VILLEGAS CIRILO	2345	Puente Piedra	<i>Saca</i>	
14	Jules ANTAHUACO ANONIAS	6271	Puente Piedra	<i>Anonias</i>	
15	Perez Palacios Elena	10701	Puente Piedra	<i>Perez</i>	
16	GUERRA HARO GLORIA	10665	Puente Piedra	<i>Guerra</i>	
17					
18					
19					
20					

Figura 35. Evidencias del programa de capacitaciones de implementación de las 5S
Fuente: Empresa Serpost

Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el area de administracion ingenieria de la empresa SERPOST

RUC				RAZON SOCIAL		DOMICILIO		N° TOTAL TRABAJADORES		ACTIVIDAD ECONOMICA	
20256136865				SERVICIOS POSTALES DEL PERU S.A.		Av. Tomas Valle Cd.7 Nro. Sn - Los Olivos				Actividades Postales Nacionales	
FECHA				VERSION							
30-07-2021				02							
KPOSITOR				FIRMA		FECHA		DURACIÓN			
GUILLERMO HORNA											
Hora Inicio:		N° Asistentes:		Tipo:		Unidad:					
08:00		16		Inducción		SST					
				Capacitación		X Ambiente					
Hora Fin:				Entrenamiento		Operaciones					
09:00				Simulacro		Otros					
TEMA TRATADO											
GESTION DEL DESEMPEÑO -PLANIFICACION											
PARTICIPANTES											
N°	Apellidos y Nombres			Codigo	Dependencia			Firma			
1	ALANYA PALACIOS William			6325	PUENTE PIEDRA			Alanya			
2	ANGELA AGRADO MIPUL			103	Puente Piedra			Angela			
3	Cabrera Torres Hans			7666	Puente Piedra			Cabrera Torres			
4	ALHANZA GUARDIA Pedro			6990	PUENTE PIEDRA			Pedro Alhanza			
5	GUTIERREZ TORRES EDGAR			1062	PUENTE PIEDRA			Edgar			
6	Oliveros Ornelas Ericka			1697	Puente Piedra			Ericka			
7	Tello Sandoval Maximina			2419	Puente Piedra			Maximina			
8	PRINCIPE LOAYZA DAVY			9467	PUENTE PIEDRA			Davy			
9	Soledad Gutierrez Johanna			11499	Puente Piedra			Johanna			
10	Shugullamqui Chimuel Emory			6746	Puente Piedra			Emory			
11	Florencia Rojas Anton			7408	Puente Piedra			Anton			
12	Anampi Atapaucar Lourdes			95	Puente Piedra			Lourdes			
13	SOCA VILLEGAS CIRILO			2345	PUENTE PIEDRA			Cirilo			
14	JUCA ANTAUCO ANJANIAS			6231	PUENTE PIEDRA			Anjanias			
15	Perez Palacios Elena			10701	Puente Piedra			Elena			
16	GUERRA HARO GLORIA			10665	PUENTE PIEDRA			GUERRA			
17											
18											
19											
20											

Figura 36. Evidencias del programa de capacitaciones de implementación de las 5S
Fuente: Empresa Serpost

Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el area de administracion ingenieria de la empresa SERPOST

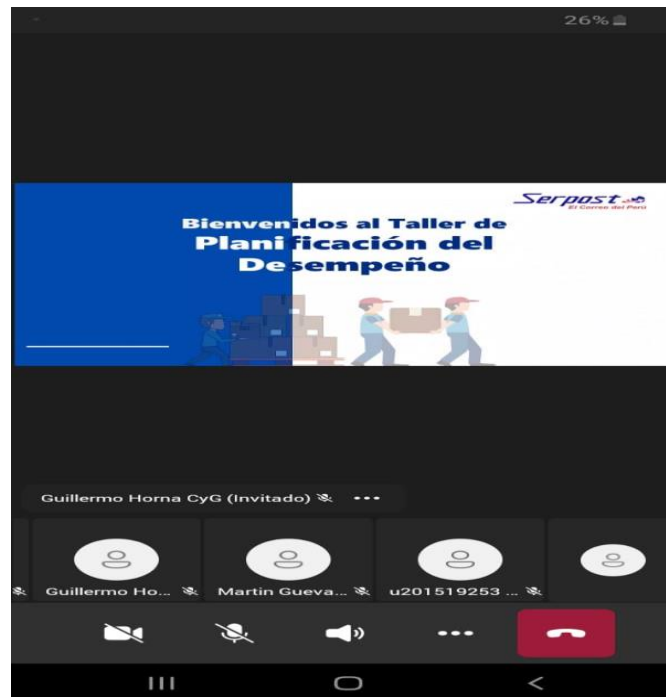


Figura 37. Evidencias del programa de capacitaciones de implementación de las 5S
Fuente: Empresa Serpost

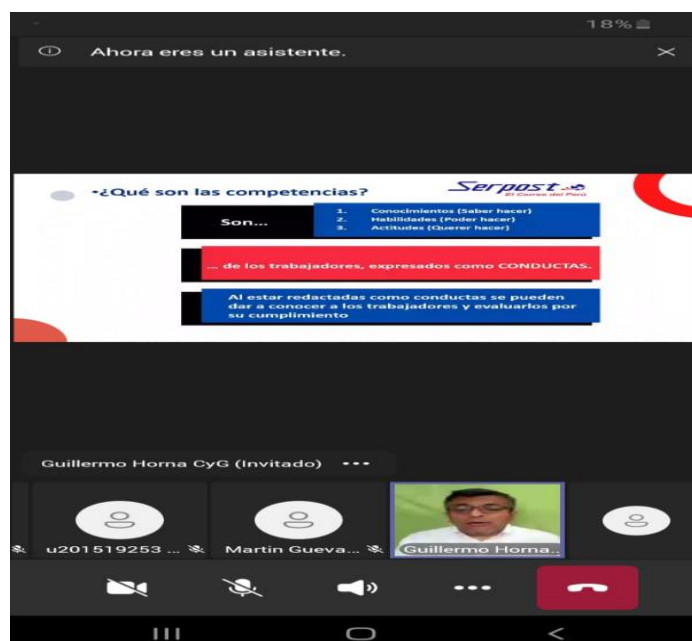


Figura 38. Evidencias del programa de capacitaciones de implementación de las 5S
Fuente: Empresa Serpost

4.3. Evolución de la distribución de envíos de correspondencia, durante el período de aplicación de la metodología de las “5S”

El propósito de investigación se enmarcó en el rediseño del sistema de organización interna de Serpost, al considerar que las formas tradicionales de laborar, estaban ralentizando el ritmo de trabajo, perjudicando la productividad, es por ello que se aplicó mejoras a nivel organizacional, utilizando una herramienta propia de la ingeniería industrial, como es la metodología 5S, luego de aplicarla a través de talleres y un programa interno, se pudo ver mejoras relacionados con los siguientes aspectos: Espacios de trabajo más ordenados, mayores niveles de organización, categorización de los procesos, mejoras en la productividad, mejoras en la gestión de tiempo, optimización de las tareas, mayor motivación y compromiso del personal, sistematización y mejoras en la gestión del material. Todo ello guarda relación con los resultados de productividad de los últimos tres meses. Los mismos que a continuación se detallan:

Tabla 8

Total de envíos distribuidos en el mes de julio 2021

PERSONAL	SECTORES	TOTAL SALIDA	DEVUELTO	TOTAL ENTREGADO
CARTERO	SECTOR 1	1026	43	983
CARTERO(2)	SECTOR 2	1330	27	1303
CARTERO	SECTOR 3	1009	42	967
CARTERO	SECTOR 4	706	27	679
CARTERO	SECTOR 5	884	29	855
CARTERO	SECTOR 6	969	40	929
CARTERO	SECTOR 7	994	31	963
MOTORIZADO	SECTOR 8	998	47	951
MOTORIZADO	SECTOR 9	1172	102	1070
CARTERO	SECTOR 10	467	34	433
TOTAL		9555	422	9133

Tabla 9

Total de envíos distribuidos en el mes de agosto 2021

PERSONAL	SECTORES	TOTAL SALIDA	DEVOLUCION	TOTAL ENTREGADO
CARTERO	SECTOR 1	1249	35	1214
CARTEROS (2)	SECTOR 2	1721	40	1681
CARTERO	SECTOR 3	1129	32	1097
CARTERO	SECTOR 4	1049	40	1009
CARTERO	SECTOR 5	1130	37	1130
CARTERO	SECTOR 6	1503	52	1503
CARTERO	SECTOR 7	1296	47	1296
MOTORIZADO	SECTOR 8	1222	55	1222
MOTORIZADO	SECTOR 9	1371	56	1371
CARTERO	SECTOR 10	701	35	701
TOTAL		12371	429	12224

Tabla 10

Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el área de administración ingeniería de la empresa SERPOST

Total de envíos distribuidos en el mes de setiembre 2021

CARTEROS	SECTORES	TOTAL SALIDA	DEVOLUCION	TOTAL ENTREGADO
CARTERO	SECTOR 1	1210	51	1159
CARTEROS (2)	SECTOR 2	1270	44	1226
CARTERO	SECTOR 3	1217	51	1166
CARTERO	SECTOR 4	1146	45	1101
CARTERO	SECTOR 5	1199	52	1147
CARTERO	SECTOR 6	1197	43	1154
CARTERO	SECTOR 7	1336	50	1286
MOTORIZADO	SECTOR 8	1340	45	1295
MOTORIZADO	SECTOR 9	1262	38	1224
CARTERO	SECTOR 10	1213	41	1172
TOTAL		12390	460	11930

4.4. Propuesta de codificación y organización de entregas, producto de la inserción de la metodología de las “5S”.







		OFICINA POSTAL PUENTE PIEDRA RESPONSABLE DE LA HOJA DE RUTA EMISOR DE LA HOJA DE RUTA Usuario ANAMPI ATAPAUCA L LOURDES	Hoja de Ruta N°0000012125  fecha de impresión 6/09/2021 08:41:22 am
1	RI900006765PE 	AV BUENOS AIRES 380 PUENTE PIEDRA ROSARIO GONZALES PEREZ	Nombre: DNI: FIRMA:
2	RE900004545PE 	AV BUENOS AIRES 360 PUENTE PIEDRA MARIA ROXANA VARA	Nombre: DNI: FIRMA:
3	RF895643278SE 	AV BUENOS AIRES 230 PUENTE PIEDRA JUANA RAMIREZ YUPANQUI	Nombre: DNI: FIRMA:
4	RI900003242PE 	AV BUENOS AIRES 389 PUENTE PIEDRA MARIA ASENCIO MIRANDA	Nombre: DNI: FIRMA:
5			
6			
7			

Figura 39. Propuesta de mejora, para la organización interna.

Fuente: Empresa Serpost

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como parte del objetivo general de estudio, se analizó la situación de los servicios postales en el mundo y a nivel nacional, para finalmente evaluar las características de la empresa Servicios Postales del Perú, donde se pudo identificar dificultades en el sistema de organizacional de la empresa referida, esto quedo demostrado en los bajos niveles de productividad, reflejado en las deficiencias en las entregas de correspondencia. Estas dificultades propias de las deficiencias en la gestión organizacional, se evidenciaron en el incumplimiento en las metas de entrega de correspondencia considerando la información de mayo del 2021, donde 5681 correspondencias no pudieron salir de la sede y no llegaron a su destino a tiempo. Con estos indicadores y reuniones de coordinación interna, se pudo culminar un diagnóstico objetivo sobre las deficiencias en el centro de trabajo a nivel organizacional.

En la segunda parte de la investigación se indagó sobre la literatura existente, evaluando las diversas estrategias y metodologías sobre sistemas organizacionales, considerando que la metodología de origen japonés denominada las “5S” es la más apropiada para mejorar la productividad en la organización. A través de ésta metodología, se logró identificar las acciones y situaciones que ralentizaban el trabajo diario, la implementación de talleres relacionados con el conocimiento de las 5S permitió realizar mejoras relacionadas con la clasificación, la organización, la limpieza, la estandarización y la disciplina de las actividades que involucran las labores del personal encargado de la correspondencia. Al culminar esta parte se puso en evidencia los errores y dificultades en la organización del trabajo que evitaba el cumplimiento de las metas laborales.

Por ultimo con el fin de mejorar los indicadores de productividad utilizando una herramienta de procesos industriales, se llevaron a cabo una serie de talleres y actividades tendientes a explicar y concientizar a los colaboradores sobre la importancia

Diseño de un sistema organizacional utilizando herramientas industriales para incrementar la productividad en el área de administración ingeniería de la empresa SERPOST

de aplicar las estrategias contenidas en la metodología de las 5S, ello se pudo evidenciar en las diversas actividades llevadas a cabo con este fin. Por último, la eficacia de la aplicación del programa de implementación de la herramienta de mejora organizacional se evidenció a través de los resultados de eficiencia en cuanto al número de correspondencia entregada en los meses de julio, agosto y setiembre, periodo en el cual se viene llevando a cabo esta implementación.

Por tanto, se puede concluir que metodológicamente las estrategias organizacionales agrupadas en las “5S”, sumadas al compromiso e identificación de los colaboradores con los objetivos institucionales, permitieron elevar los indicadores de productividad.

RECOMENDACIONES

Se recomienda seguir con el proceso implementación de las estrategias contenidas en la metodología japonesa de las 5S, ya que han demostrado su efectividad en la mejora de los ambientes de trabajo, favoreciendo los procesos de organización interna que han repercutido positivamente en la mejora de la productividad. Es necesario que esta implementación se consolide en formas de trabajo permanente que generen buenos hábitos laborales.

Es necesario desarrollar reuniones permanentes entre el cuerpo directivo y los colaboradores, de esa manera se sentirán escuchados y se generarán lazos de compromiso con la institución sus valores y objetivos institucionales.

Se recomienda actualizar los protocolos de trabajo, esto incluye formatos, estructuras, roles y funciones, así como las metas de trabajo diario, semanal y mensual, más acorde con la realidad del contexto evaluado.

Se recomienda seguir monitoreando los indicadores de productividad, ya que está demostrado que existe una relación entre la aplicación de las estrategias de las 5S en el trabajo y la mejora de los resultados de eficiencia interna. Esto va de la mano con reconocer al personal por su esfuerzo y compromiso y por la meta alcanzada, por el equipo de colaboradores.

REFERENCIAS

- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional: un enfoque aplicado*. (6ta ed.). México. Recuperado de: https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/psicologc3_ada-industrialorganizacional-un-enfoque-aplicado-6-edicic3b3n-michaelg-aamodt.pdf
- Ángeles, V. (2016). Implementación de un modelo de diseño organizacional para mejorar el desempeño laboral de la empresa de servicio nacional de adiestramiento en el trabajo industrial. Universidad Privada Antenor Orrego, Facultad de Ciencias Económicas.
- Ballardo, I. P. & Guevara, J. C. (2018). *Implementación de un sistema de control interno en los almacenes, para mejorar la gestión de inventario de la Empresa Seguridad Industrial Guevara E.I.R.L. Lima 2017* (Tesis de licenciatura). Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11537/21046>
- Bustamente, S. (2019). Propuesta de un sistema de control interno para mejorar el área de almacén de la empresa Big Bag Perú SAC Chiclayo. Universidad Señor de Sipán, Facultad de ciencia empresariales. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5671/Bustamante%20Fustamante%20Silvia%20Magaly.pdf?sequence=1>
- Chiavenato (2010). *Innovaciones de la administración: tendencias y estrategias, los nuevos paradigmas* (5ta edición). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Denison, D. R., Haaland, S. y Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world? En J. Osland (Ed.), *Advances in Global Leadership* (3) (pp. 205–227). West Yorkshire: Emerald Group Publishing Limited.

- Fernández, E. (2010). *Administración de Empresas, un enfoque interdisciplinario*. Madrid, España: Paraninfo.
- FONAFE (s.f.). Empresa Servicios Postales del Perú S.A. Recuperado de: file:///C:/Users/HP/Downloads/2.2.7.d.48_Gesti%C3%B3n_Empresarial_al_A%C3%B1o_2016.pd
- García, F. (2015). *Descubriendo las áreas ciegas de la alta dirección empresarial*. Editorial Instituto Mexicano de Contadores Públicos. México D.F. <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=bFU7DwAAQBAJ&oi=fnd>
- George, J. y Jones, G. (2008). *Understanding and managing organizational behavior*. New Jersey: Pearson educación.
- Gökalp, E; Şener, U. & Eren, P. (2017). *Development of an Assessment Model for Industry 4.0: Industry 4.0-MM*. Informatics Institute, Middle East Technical University Ankara, Turkey. Recovered from: <https://www.researchgate.net/profile/EbruGoekalp/publication/319640255>
- Hanaysha, J (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Revista Procedia - Social and Behavioral Sciences* 229 (2016) 289 – 297. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816310746>
- Hernández, Rubén (2016). Mapa de procesos: “La Gestión por procesos”, Grafico de Ministerio de fomentos, IV.3, 10 p.
- Madhukar, V., & Sulabh Sharma, S. (2017). *Organisational Climate: A Conceptual Perspective* (p. 2). International Journal of Management, IT & Engineering. https://www.researchgate.net/publication/325057614_Organisational_Climate_A_Conceptual_Perspective.
- Meyer, J. y Allen, N. (1991). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment on the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63, 1-18. Recupero de: <https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=56f9cc985b4952105156b3c0&assetKey=AS:344771819261952@1459211416328>
- Ministerio De Transportes Y Comunicaciones (2018). Boletín estadístico sector postal. https://portal.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion_internacional/estadistica_catastro/documentos/2018/BoletinEstadistico-IS2018.pdf

- Ministerio De Transportes Y Comunicaciones (s.f.). Informes y publicaciones / Transportes. Recuperado de: <https://portal.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>
- Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64639792008.pdf>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). Administración. Décimo segunda edición. Pearson México.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Pearson Educación
- Saucedo, J., Pérez, M., Marmolejo, J., Salais, T. y Vasant, P. (2017). Industry 4.0 framework for management and operations: a review. *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*, 9(3), 789-801. <https://doi.org/10.1007/s12652-017-0533-1>
- SERPOST (2018). Memoria Anual 2018. Recuperado de: http://clientes.serpost.com.pe/transparencia/Documentos/Docs_2018/Complementaria/MemoriaAnual_2017.pdf
- SERPOST (2013). Plan Estratégico de Serpost Periodo 2013-2017. Recuperado de: http://clientes.serpost.com.pe/transparencia/Documentos/Docs_2013/Planeamiento_Organizacion/PEI-POI/PlanEstrategico2013-7.pdf
- Sony, M. & Naik, S. (2019). *Key ingredients for evaluating Industry 4.0 readiness for organizations: a literature review*. Recovered from <https://pustaka-sarawak.com/eknowbase/attachments/1585297721.pdf>
- Telukdarie, A; Buhulaiga, E; Bag, S; Gupta, S. & Luo, Z. (2018). Industry 4.0 implementation for multinationals. *Process Safety and Environmental Protection* 118 (2018) 316–329. https://www.researchgate.net/profile/Shivam_Gupta30/publication/326051497
- Universal Postal Union (2020). Informe sobre el desarrollo Postal 2020. Recuperado de: <https://www.upu.int/UPU/media/upu/publications/2020-Postal-Development-Report.pdf>