

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA
QUÍMICA



**“ESTRATEGIAS DE GESTIÓN QUE PERMITAN
DESARROLLAR UNA CULTURA KAIZEN EN LA
EMPRESA ESTUDIOS TÉCNICOS”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
GERENCIA DE LA CALIDAD Y DESARROLLO HUMANO**

AUTORES: JANNINA EVANGELINA CASSANA CERVERA
JACKSON MICHELL QUISPE GARCÍA

ASESOR: CALIXTO IPANAQUE MAZA

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: Ciencias sociales y
desarrollo humano**

Callao, 2023

PERÚ

INFORMACIÓN BÁSICA

FACULTAD

Ingeniería Química

UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

Unidad de Posgrado de la Facultad de Ingeniería Química

TÍTULO

“ESTRATEGIAS DE GESTIÓN QUE PERMITAN DESARROLLAR UNA CULTURA KAIZEN EN LA EMPRESA ESTUDIOS TÉCNICOS”

AUTORES

Cassana Cervera, Jannina Evangelina / Código ORCID: 0000-0002-8291-1064 /
DNI: 32109419

Quispe García, Jackson Michell / Código ORCID: 0000-0002-9183-8815 / DNI:
41509679

ASESOR

Ipanaque Maza Calixto / Código ORCID: 0000-0002-4903-5541 / DNI: 06724694

LUGAR DE EJECUCIÓN

EMPRESA ESTUDIOS TÉCNICOS S.A.S./ Av. Elmer Faucett Nro. 3348, Prov.
Const. del Callao, Perú

UNIDAD DE ANÁLISIS: Estrategias de Gestión para una Cultura Kaizen

TIPO DE INVESTIGACIÓN: Aplicada

ENFOQUE: Cuantitativo

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: No experimental

TEMA OCDE: Ciencias Sociales

HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACIÓN

La presente Tesis fue sustentada por CASSANA CERVERA JANNINA EVANGELINA y QUISPE GARCÍA JACKSON MICHELL ante el JURADO DE SUSTENTACIÓN DE TESIS conformado por los siguientes Docentes:

•Dra. SANEZ FALCON LIDA CARMEN	PRESIDENTE
•Dr. MEDINA COLLANA JUAN TAUMATURGO	SECRETARIO
•Mg. DIAZ GUTIERREZ ALBERTINA	MIEMBRO
•Mg. CABRERA ARISTA CÉSAR	MIEMBRO
•Mg. IPANAQUE MAZA CALIXTO	ASESOR

Libro N° 01

Folio N° 38 –

Acta N° 036


Fecha de Sustentación: 20 de mayo de 2023

Document Information

Analyzed document	TESIS DE CASSANA Y QUISPE.pdf (D163153065)
Submitted	4/4/2023 4:25:00 PM
Submitted by	
Submitter email	fiq.posgrado@unac.edu.pe
Similarity	18%
Analysis address	fiq.posgrado.unac@analysis.urkund.com

Sources included in the report

W	URL: https://www.bimeo.com/blog/metodo-kaizen/ Fetched: 4/4/2023 4:47:00 PM		1
W	URL: https://rockcontent.com/es/blog/metodo-kaizen/ Fetched: 12/29/2020 9:03:47 PM		4
W	URL: https://articulospm.files.wordpress.com/2012/05/kaizen-la-clave-del-cambio.pdf Fetched: 5/31/2020 4:57:31 AM		1
W	URL: https://www.leanconstructionmexico.com.mx/post/qu%C3%A9-es-y-en-qu%C3%A9-consiste-la-filosofia... Fetched: 3/19/2021 6:43:50 PM		6
SA	Universidad Nacional del Callao / RESIS-EL AVITUALLAMIENTO Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN DE LOS TRIPULANTES DE LOS BUQUES PORTACONTENEDORES QUE ACODERAN EN EL PUERTO DEL CALLAO - 2018-DUCOS.docx Document RESIS-EL AVITUALLAMIENTO Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN DE LOS TRIPULANTES DE LOS BUQUES PORTACONTENEDORES QUE ACODERAN EN EL PUERTO DEL CALLAO - 2018-DUCOS.docx (D158059113) Submitted by: posgrado.fis@unac.pe Receiver: posgrado.fis.unac@analysis.urkund.com		1
W	URL: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512005000100004 Fetched: 4/4/2023 4:47:00 PM		3
W	URL: https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-calidad-de-servicio.html Fetched: 4/4/2023 4:47:00 PM		2
W	URL: https://gestion.pensemos.com/estrategia-que-es-y-las-herramientas-para-crearla Fetched: 4/4/2023 4:47:00 PM		4
SA	T3_TALLERDETESIS2_GARRIDOCABALLERORAQUELSOFIA_HUAMANIDIAZDANITZAVALERIA.docx Document T3_TALLERDETESIS2_GARRIDOCABALLERORAQUELSOFIA_HUAMANIDIAZDANITZAVALERIA.docx (D118738859)		1
W	URL: https://www.ionos.es/startupguide/gestion/que-es-la-satisfaccion-del-cliente/ Fetched: 4/4/2023 4:47:00 PM		3
SA	T3_Tallerdetesis_LiñanQuesadaLuisManuel.docx Document T3_Tallerdetesis_LiñanQuesadaLuisManuel.docx (D139876630)		1

SA	submission.pdf Document submission.pdf (D114730637)		4
SA	PERFIL DEL PROYECTO - PRESENTAR FINAL uigv.docx Document PERFIL DEL PROYECTO - PRESENTAR FINAL uigv.docx (D142743281)		2
SA	submission.pdf Document submission.pdf (D114730647)		2
SA	T3_TALLERDETESIS2_GARRIDOCABALLERORAQUELSOFIA_HUAMANIDIAZDANITZAVALERIA (1).docx Document T3_TALLERDETESIS2_GARRIDOCABALLERORAQUELSOFIA_HUAMANIDIAZDANITZAVALERIA (1).docx (D120123497)		1

DEDICATORIA

A Dios, a mi bella familia que la vida me brindó, especialmente a mi madre Evangelina y mi papito Fausto que siempre me acompañan y guían desde arriba.

Jannina Cassana Cervera

DEDICATORIA

A toda mi familia, especialmente a mi pequeña Arelys, quien me da lecciones de vida cada día, enseñándome que con perseverancia, dedicación y alegría siempre es posible lo que parece imposible.

Jackson Quispe García

AGRADECIMIENTO

Con mucho aprecio y respeto a los profesores de la UNAC que nos brindaron los conocimientos y soporte para elaborar la tesis. A nuestro asesor Calixto Ipanaque Maza que nos guió y nos apoyó para terminar la tesis. A la empresa Estudios Técnicos S.A.S por permitirnos realizar el análisis en sus instalaciones.

ÍNDICE

ÍNDICE	1
INDICE DE TABLAS	3
INDICE DE FIGURAS	6
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1. Descripción de la realidad problemática	10
1.2. Formulación del problema	11
1.3. Objetivos	11
1.4. Justificación	12
1.5. Delimitantes de la investigación	12
II. MARCO TEÓRICO	14
2.1. Antecedentes	14
2.2. Bases teóricas:	18
2.3. Marco Conceptual	32
III. HIPOTESIS Y VARIABLES	35
3.1. Hipótesis Hipótesis General	35
3.1.1 Operacionalización de variableDefinición Conceptual de Variables Variable Dependiente	35
IV. METODOLOGÍA DEL PROYECTO	38
4.1. Diseño metodológico	38
4.2. Método de investigación	38
4.3. Población y muestra	38
4.4. Lugar de estudio y periodo desarrollado	40
4.5. Técnicas e instrumentos para la recolección de la información	40
4.6. Análisis y procesamiento de datos	43
4.7. Aspectos Éticos en investigación	43
V. RESULTADOS	44
5.1. Resultados descriptivos	44
5.2. Resultados inferenciales	53
5.3. Otros resultados obtenidos	62

VI.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	70
6.1.	Contrastación y demostración de la hipótesis con los resultados	70
6.2.	Contrastación de los resultados con otros estudios similares Tabla 33	
	Contrastación de los resultados	71
6.3.	Responsabilidad ética de acuerdo con los reglamentos vigentes	72
VII.	CONCLUSIONES	73
VIII.	RECOMENDACIONES	74
IX	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	75
	ANEXOS	78
	ANEXO 1 Matriz de consistencia.....	79
	ANEXO 2: Instrumento validado.....	80
	ANEXO 3: Acuerdo de confidencialidad con empresa ETSA.....	87
	ANEXO 4: Base de datos	90

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables.....	36
Tabla 2 Resumen de procesamiento de casos para confiabilidad del instrumento.....	42
Tabla 3 Resultados estadísticos de fiabilidad del instrumento método Alfa de Conbrach.....	42
Tabla 4 Resultados inicial de dimensiones en escala de Likert	44
Tabla 5 Resultados inicial en criterios de aceptabilidad	45
Tabla 6 Frecuencias de Planeación estratégica	45
Tabla 7 Frecuencias de Liderazgo.....	47
Tabla 8 Frecuencias de Mejora continua.....	47
Tabla 9 Frecuencias de Administración de las operaciones	48
Tabla 10 Frecuencias de administración del comportamiento humano.....	49
Tabla 11 Variable dependiente (Y): Estrategias de gestión	50
Tabla 12 Variable independiente (X1): Satisfacción del cliente	51
Tabla 13 Variable independiente (X2): Recursos necesarios.....	52
Tabla 14 Prueba de normalidad de las variables	54
Tabla 15 Estadísticos de prueba Chi-cuadrado	56
Tabla 16 Análisis de varianza (ANOVA): Estrategias-satisfacción.....	57

Tabla 17 Prueba de BrownForsythe	57
Tabla 18 Análisis de varianza (ANOVA): Estrategias-recursos	57
Tabla 19 Prueba de BrownForsythe	58
Tabla 20 Estadísticos de prueba Chi-cuadrado Satisfacción del cliente	59
Tabla 21 Estadísticos de prueba Chi-cuadrado Estrategias-satisfacción	60
Tabla 22 Estadísticos de prueba Chi-cuadrado Gestión de recursos	61
Tabla 23 Estadísticos de prueba Chi-cuadrado Estrategias-gestión.....	62
Tabla 24 Resultados de respuestas de dimensiones variable dependiente	63
Tabla 25 Estrategias propuestas variable estrategias de gestión	64
Tabla 26 Resultados de indicadores variable dependiente estrategias de gestión.....	65
Tabla 27 Resultados de respuestas de dimensiones variable satisfacción del cliente	65
Tabla 28 Estrategias propuestas variable independiente satisfacción del cliente	66
Tabla 29 Resultados de indicadores variable independiente satisfacción del cliente	67
Tabla 30 Resultados de respuestas de dimensiones variable recursos necesarios... ..	67
Tabla 31 Estrategias propuestas variable independientes recursos necesarios	68

Tabla 32 Resultados de indicadores variable independientes recursos necesarios	69
Tabla 33 Contrastación de resultados	71

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Circulo Deming.....	23
Figura 2 Las 7 Herramientas básicas.....	24
Figura 3 Relación entre variables.....	37
Figura 4 Dimensión 1: Planeación estratégica.....	45
Figura 5 Dimensión 2: Liderazgo.....	46
Figura 6 Dimensión 3: Mejora continua.....	47
Figura 7 Dimensión 4: Administración de las operaciones.....	48
Figura 8 Dimensión 5: Administración del comportamiento humano.....	49
Figura 9 Variable dependiente (Y): estrategias de gestión.....	51
Figura 10 Variable independiente (X1): satisfacción del cliente.....	52
Figura 11 Variable independiente (X2): recursos necesarios.....	53
Figura 12 Resultados de respuestas de dimensiones estrategias de gestión.....	64
Figura 13 Resultados de respuestas de dimensiones variable satisfacción del cliente.....	66
Figura 14 Resultados de respuestas de dimensiones variable recursos necesarios.....	68
Figura 15 Curva de observaciones penalizables.....	69
Figura 16 Curva de observaciones del cliente.....	69

RESUMEN

La Investigación tuvo como objetivo establecer estrategias de gestión que permitan desarrollar una cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A.S. Se propone estrategias con relación a 05 dimensiones: Planeación estratégica, liderazgo, mejora continua, administración de las operaciones y administración del comportamiento humano. La población y muestra se tomó del personal que labora en la empresa Estudios Técnicos S.A.S y se recolectaron los datos mediante la técnica de la encuesta utilizando como instrumento el cuestionario con escala de Likert con 20 preguntas, los datos fueron procesados y analizados con el programa SPSS 29, la investigación fue de tipo descriptivo-aplicativo, de diseño no experimental. Con los resultados descriptivos en criterios de aceptabilidad se tiene que las estrategias que se aplicaron en las dimensiones mejora continua (79%), administración de las operaciones (72%) y administración del comportamiento humano (72%) permite el desarrollo de la Cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A.S. junto con las estrategias aplicadas en las dimensiones planeación estratégica (67%) y liderazgo (69%), además en la parte estadística inferencial nos confirma las hipótesis planteadas con valores muy significativos de $p\text{-valor} < 0,05$ los que nos permite concluir que aplicando las estrategias de gestión permitirá el desarrollo de la cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.

La relación entre la variable dependiente estrategias de gestión y las variables independientes satisfacción del cliente y gestión de los recursos determina que están asociadas a través del análisis de varianza (ANOVA) con un nivel de significancia $< 0,05$. Con lo que se concluye que el diagnóstico de la percepción de satisfacción de los clientes y los recursos estratégicos de gestión disponibles con los que cuenta la empresa Estudios Técnicos S.A.S. permitirán el desarrollo de la Cultura Kaizen.

Palabras claves: Kaizen, Planeación estratégica, liderazgo, mejora continua, administración de las operaciones y administración del comportamiento humano.

ABSTRACT

The objective of the research was to establish management strategies that allow the development of a Kaizen culture in the company Estudios Técnicos S.A.S. Strategies are proposed in relation to 05 dimensions: Strategic planning, leadership, continuous improvement, operations management, and human behavior management. The population and sample were taken from the personnel that works in the company Estudios Técnicos S.A.S and the data was collected through the survey technique using the Likert scale questionnaire with 20 questions as an instrument, the data was processed and analyzed with the SPSS program. 29, the research was of a descriptive-applicative type, of a non-experimental design.

With the descriptive results in acceptability criteria, it is found that the strategies that were applied in the dimensions of continuous improvement (79%), operations management (72%) and human behavior management (72%) allow the development of the Kaizen Culture in the Estudios Técnicos S.A.S. company together with the strategies applied in the strategic planning (67%) and leadership (69%) dimensions, in addition, in the inferential statistical part, it confirms the hypotheses raised with very significant values of p-value <0.05 , which allows us to conclude that applying the Management strategies will allow the development of the Kaizen culture in the Estudios Técnicos S.A.S. company.

The relationship between the dependent variable management strategies and the independent variables customer satisfaction and resource management determines that they are associated through the analysis of variance (ANOVA) with a significance level <0.05 . With which it is concluded that the diagnosis of the perception of customer satisfaction and the strategic management resources available to the company Estudios Técnicos S.A.S. will allow the development of the Kaizen Culture.

Keywords: Kaizen, strategic planning, leadership, continuous improvement, operations management, and human behavior management.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis propone establecer estrategias de gestión que permitan desarrollar una Cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A.S. con la finalidad de lograr la satisfacción de los clientes mediante la calidad del servicio que se les brinda.

El método Kaizen es una filosofía de mejora continua que nació en Japón. Grandes empresas japonesas como Toyota, Honda y Sony aplican con éxito esta filosofía en el marco empresarial lo que ha permitido una mejor posición en el mercado frente a las empresas de su competencia.

Este método se basa en la constante evolución de los procesos que integran el sistema productivo empresarial, estableciendo ciertos estándares de calidad y midiendo constantemente los logros obtenidos.

El método puede ser interpretado como una estrategia para lograr una correcta organización y un ambiente laboral disciplinado para disminuir o eliminar los tiempos improductivos e ir diseñando, paso a paso, un mejor sistema de producción. De esta forma, se asegura el cumplimiento del proceso de mejora continua.

En el país tenemos empresas de diversos sectores que aplican la metodología Kaizen y son líderes en su rubro creando mayor confianza con los servicios y/o productos que brindan.

En la empresa Estudios Técnicos S.A.S; después de la aplicación de estrategias Kaizen; se evidencia mejoras en el servicio que brinda.

En conclusión, notamos que la aplicación del método Kaizen busca la excelencia laboral mediante su gestión de mejora continua, la cual, no exige que los trabajadores cumplan de forma inmediata un macroobjetivo, todo lo contrario, su metodología exige el cumplimiento de pequeños objetivos para lograr así, una mayor productividad en sus funciones.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Estudios Técnicos S.A.S, es una empresa dedicada a brindar servicios de Conservación y Mantenimiento de Bienes, Gerenciamiento de Proyectos, Integridad de Activos, Control de Fugas, Supervisión y Certificación de Obras de gas y Petróleo, entre otros.

Hoy en día, las empresas necesitan cumplir con los estándares de calidad para lograr entrar a competir en un mercado cada vez más exigente; para esto se debe buscar la mejora continua, la satisfacción de los clientes y la estandarización y control de los procesos (Giugni, 2011).

La mejora continua es no sólo necesaria, sino además una obligación permanente del ser humano para consigo mismo y la sociedad. La mejora continua hace a la cultura, ética y disciplina de toda sociedad que piense avanzar y participar en los avances y adelantos de la humanidad (Lefcovich, 2007).

El Kaizen representa una filosofía desarrollada originalmente en Japón, cuyo propósito es que no debe pasar un día sin que se haya hecho algún mejoramiento en algún lugar de la planta de producción, y que además estos cambios se conviertan en hábitos orientados en el beneficio de la empresa y colaboradores del área (Imai, 1986).

De lo que se trata es de adecuar las diferentes herramientas, instrumentos y métodos que utiliza el Kaizen, a las características de cada empresa y cultura. Es en este particular aspecto donde el desarrollo de la organización cobra como técnica y disciplina un incuestionable y de gran valor, permitiendo evaluar las características socioculturales propias de cada empresa, ajustando los diversos sistemas productivos a las características de estas, como así también facilitando el reacomodamiento y cambio psico social por parte de los integrantes de la organización. En la empresa Estudios Técnicos S.A.S. un mecanismo de comprender la percepción de satisfacción de los clientes respecto al servicio brindado se da mediante las quejas y/o reclamos recepcionados posterior a la

entrega de informes mensuales de los trabajos realizados. A pesar del esfuerzo que realizan los trabajadores en cumplimiento del programa operativo del servicio, la incidencia de quejas y reclamos tiene un comportamiento fluctuante en el tiempo, lo cual en algunos casos se encuentran sujeto a penalidades con impacto tanto económico como daño a la imagen de la empresa. Por lo expuesto se tenía la necesidad de tipificar las incidencias de las quejas y reclamos, darles priorización y analizar las causas para determinar estrategias de gestión Kaizen que nos permitan reducir y/o minimizar la incidencia de quejas y reclamos de los clientes, fortaleciendo la cultura de calidad en la empresa.

Por lo tanto y con el fin de garantizar la mejora continua de los servicios realizados por la empresa Estudios Técnicos S.A.S se decidió identificar las estrategias de gestión que permiten desarrollar una cultura Kaizen

1.2. Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuáles deberán ser las estrategias de gestión que permitan desarrollar una Cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Cuál es el diagnóstico de la percepción de satisfacción de los clientes respecto al servicio brindado en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.?
- b) ¿Qué recursos permitirán desarrollar una Cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.?

1.3. Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Establecer estrategias de gestión que permitan desarrollar una Cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Registrar la percepción de la satisfacción de los clientes respecto al servicio brindado en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.
- b) Identificar los recursos que permitirán desarrollar una Cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.

1.4. Justificación

Teniendo en cuenta que las quejas y reclamos son manifestaciones de insatisfacción de los clientes que pueden implicar perder credibilidad y confianza ante ellos, así como también tienen como consecuencia materializarse en penalidades económicas, daño a la imagen, reputación e impacto directo a la sostenibilidad de la organización, ya sea por incumplimiento de requisitos contractuales, retrasos en el servicio brindado, entregables incompletos y/o incorrectos, se justifica la necesidad de realizar un trabajo de investigación para analizar la percepción de los trabajadores respecto al nivel de cultura de mejora continua en la organización y de esta manera determinar cuáles deberán ser las estrategias de gestión que permitirán desarrollar una Cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A.S. con la finalidad de elevar el nivel de cultura de mejora continua logrando así mejorar la calidad de los servicios, reduciendo las quejas, reclamos y riesgos de penalidades, así como aumentar la satisfacción de los clientes por el servicio brindado, fortaleciendo la sostenibilidad del negocio en el tiempo.

1.5. Delimitantes de la investigación

1.5.1 Teórica

La investigación abarca las filosofías de Kaizen y Calidad.

1.5.2 Temporal

La investigación se realizó desde el 30/04/2021 hasta 31/07/2022 en total 15 meses.

1.5.3 Espacial

El estudio se realizó en la empresa Estudios Técnicos S.A.S. en las oficinas del Callao.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1 Antecedentes Internacionales:

Andrade (2017), en su tesis de maestría denominada: “Propuesta de un Sistema de Gestión Orientado a la Mejora Continua de los Procesos de Producción de la Empresa Pesquera Centromar S.A.” ubicada en Ecuador, su objetivo fue proponer un sistema de gestión de mejora continua para optimizar los procesos de producción de calidad en Pesquera Centromar S.A. en el año 2017 mediante un proceso estructurado, sostenible y auto sustentable que permita la obtención de resultados positivos a corto, mediano y largo plazo, por medio de la utilización de un método de investigación correlacional, fijando el equilibrio del análisis de sus variables, correlacionarlas, sintetizando la investigación bibliográfica, de campo, descriptiva y analítica como ayuda al contraste de la información, detallando el resultado más relevante que se deduce de las entrevistas y las encuestas realizadas en la organización permite concluir que al proponer un sistema de gestión debido a la escases de indicadores de resultados al ser modificados, llenaron e incluso superaron las expectativas propuestas, mejorando de manera efectiva los procesos gracias al involucramiento del personal que labora en la empresa y el análisis costo – beneficio en base a la utilización de la teoría de Deming, que permite el retorno de la inversión a partir del primer año.

Hernandez (2016), en su tesis de maestría denominado: “Estructuración de un programa de mejora continua para una institución de educación superior” tiene como objetivo general desarrollar un modelo de mejora continua para una institución de educación superior que permita optimizar los recursos e incrementar la satisfacción de los usuarios. Este documento presenta un programa de mejora continua para una institución de educación superior en el Estado de Puebla.

Se establecieron los conceptos y herramientas básicas, se realizó un diagnóstico de necesidades e impactos; se desarrolló el plan y se procedió a la implementación de este. Posteriormente se evaluaron los resultados al momento de este cierre de proyecto. Es necesario destacar que el programa no termina aquí, sino que forma parte de las acciones de mejora continua de la institución. El programa incluyó el desarrollo de estrategias promocionales para favorecer la participación, cursos de capacitación para los integrantes del equipo y sesiones de grupo que permitieron que la implementación fuera un éxito.

2.1.2 Antecedentes nacionales:

Alarcón (2017), en sus tesis de doctorado denominada: “Modelo de Mejora Continua basado en Procesos y su Impacto en la Calidad de los Servicios que perciben los clientes de la Empresa de Servicios ServiFreno de la Ciudad de Quito – Ecuador”, tiene como finalidad establecer la relación entre la empresa y el cliente mediante la calidad de los servicios prestados. El tipo de investigación fue descriptiva, propositiva, y explicativa. El diseño de la investigación es no-experimental porque se observa y se describe el comportamiento y de las variables de estudio a través de un pretest donde diagnostica el impacto de la calidad, aplica el modelo de mejora continua basado en procesos y mediante un post test diagnostica el impacto en la calidad de los servicios que perciben los clientes. Utilizó una muestra de 263 clientes de la empresa ServiFreno de la ciudad de Quito en dos momentos uno antes de la aplicación del modelo y otro después de la aplicación del modelo de mejora continua. De los resultados obtenidos se observa que existe una diferencia de medias entre el post y el pretest de 14.85 con un nivel de significancia de 0.00 el cual es menor a 0.05. Por lo tanto, de este resultado concluye que el modelo de Mejora Continua basado en Procesos influye positivamente en los niveles de la Calidad de los Servicios que perciben los clientes de la empresa de servicio ServiFreno de la ciudad de Quito – Ecuador.

Rios (2013), en su tesis de maestría denominada: “Kaizen en los procesos administrativos en servicios de la dirección general de bienestar y asuntos estudiantiles en una universidad pública”, el objetivo general fue determinar como el Kaizen mejora los procesos administrativos en servicios de la Dirección General de Bienestar y Asuntos Estudiantiles de la Universidad Nacional de Ucayali. El tipo de investigación es aplicada, el nivel de investigación es el diseño no experimental - transeccional o transversal - descriptivo, cuyo objetivo es determinar las características de un fenómeno, así como establecer relaciones entre algunas variables, en un determinado lugar o momento. La muestra lo constituyeron 353 personas, al cual se aplicó los instrumentos de medida. La propuesta de implementar el Kaizen como herramienta de mejora para los procesos administrativos en servicios de la Dirección General de Bienestar y Asuntos Estudiantiles de la Universidad Nacional de Ucayali, lo constituye: 1) identificación de los procesos críticos, 2) definir sus relaciones externas e internas, 3) documentación de los procesos, 4) control de los procesos, 5) mejora de los procesos, en caso de que no funcione la mejora de los procesos, se plantea la reingeniería.

Pachas (2019), en su tesis de maestría denominado: “Aplicación de un programa de mejora continua utilizando Manufactura Esbelta (Lean Manufacturing) en el nivel de gestión del proceso de cartonera de la empresa la Calera en la provincia de Chincha”, el objetivo general fue determinar en qué medida la aplicación del programa de mejora continua utilizando Lean Manufacturing (manufactura esbelta) influye en el nivel de gestión del área de cartonería de la empresa La Calera de Chincha, se trató de implementar un modelo de excelencia Lean Manufacturing, utilizando las herramientas mapa de valor, eventos Kaizen y mantenimiento productivo total (TPM) con la finalidad de mejorar la eficiencia, aumentar la productividad y procurar un flujo continuo en los procesos. Las herramientas utilizadas comprenden mejorar, organizar, implementar y estandarizar el uso de equipo, así como la identificación de un conjunto de problemas y dar solución aquellas etapas del proceso que producen cuellos de botellas, retrasos y demoras, los cuales son oportunidades que se pueden aprovechar para mejorar y aumentar su eficiencia de la elaboración de bandejas

para huevos. En la implementación se buscó identificar mediante una tormenta de ideas los principales problemas del proceso, se elaboró un conjunto de mejoras para tratar de eliminar aquellos problemas que generan retrasos, desperdicios de tiempos y baja productividad y lograr el objetivo de producir 150,000 bandejas diarias que necesita la planta de huevos para no tener que comprar a otros proveedores a precios mayores y por consecuencia aumentar sus costos. Esta mejora indujo a pasar de una eficiencia de 75% a 85% y reducir tiempos de fabricación en un 15 %. Para su implementación se tuvo en cuenta la participación de jefes, supervisores, asistentes y operadores de máquinas que entregaron información veraz y objetiva para el cumplimiento de la mejora propuesta. Se complementó con unas encuestas a los principales usuarios que brindaron una oportuna información para el análisis de investigación.

Quijandria (2017), en su tesis de maestría denominado: “Estrategias de gerencia para la mejora continua de la calidad de servicio de la Cooperativa de ahorro y crédito Credicoop Luz y fuerza LTDA”, el objetivo general fue formular estrategias gerenciales para la mejora continua de la calidad de servicio de la cooperativa Credicoop Luz y Fuerza Ltda. Esta investigación se realizó con la finalidad de establecer estrategias para la mejora continua de la calidad de servicio de la Cooperativa de ahorro y crédito Credicoop Luz y Fuerza Ltda., que le sirvan de guía a la propia institución, mejorando su calidad, de tal manera que incremente sus socios, propiciando mejores servicios para ampliar los segmentos de mercado a los que atiende. Se ha determinado que los principales factores que deterioran la calidad del servicio en la Cooperativa son: a) que no se ejecuta un buen liderazgo y gestión efectiva dentro de la cooperativa, b) que falta un plan motivacional que influya positivamente en los colaboradores, c) que la comunicación interna no es totalmente efectiva, y d) que no existe un plan de participación de los colaboradores. Los objetivos de la investigación son formular estrategias que incluyan planes de comunicación, participación y motivación, dirigidos a los colaboradores, que permitan mejorar la calidad del servicio de manera continua.

2.2. Bases teóricas:

Estrategias de Gestión para desarrollar una Cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.: Son herramientas de mejora continua que nos permiten realizar mejoras escalonadas con pequeños cambios en los procesos con el objetivo de conseguir mejorar la calidad y eficiencia de estos. Así como también crear conciencia en el personal interiorizando las buenas prácticas de trabajo. Como consecuencia de los cambios se logra mejora de los procesos, optimización de costos, mejora en la calidad del servicio, aumentar satisfacción del cliente y potenciar la imagen de la empresa.

2.2.1 Filosofía Kaizen

La palabra Kaizen proviene de los términos japoneses "Kai": modificaciones y "Zen": para mejorar, por lo que se podría definir como "proceso de mejora continua". Adoptar la filosofía Kaizen supone asumir la cultura del mejoramiento continuo, que se centra en la eliminación de los desperdicios y derroches en los sistemas productivos.

El origen del Kaizen se remonta a Japón, donde al terminar la Segunda Guerra Mundial, el país se enfrentaba a muchos problemas en su industria, por lo que decidieron crear la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros) e invitar a Dr. William Edwards Deming y a Joseph Juran en varios de sus seminarios, creando en uno de ellos esta nueva metodología para mejorar el sistema empresarial.

Los fundamentos más importantes en la realización de la filosofía Kaizen son "Compromiso" y "Disciplina", a todo el nivel de la organización.

¿En qué consiste la filosofía Kaizen?

El Kaizen sirve para detectar y solucionar los problemas en todas las áreas de la organización y tiene como prioridad revisar y optimizar todos los procesos que se realizan en la misma. El método Kaizen retoma las técnicas del Control de Calidad, diseñadas por Edgard Deming, pero incorpora la idea de que la forma

de vida debe ser mejorada de forma constante. Se debe ser muy riguroso y encontrar la falla o problema y solucionarlo. La complacencia es el principal enemigo del Kaizen. En la idea de mejoramiento continuo se involucra la gestión y el desarrollo de los procesos, enfatizando en reconocer las necesidades de los clientes, reducir los desperdicios y maximizar el tiempo. El éxito de la filosofía Kaizen en la actividad empresarial proviene de la incitación a mejorar estándares, ya sean niveles de calidad, costes, productividad o tiempos de espera, entre otros. La metodología Kaizen permite establecer estándares más altos y grandes empresas como Toyota, Walt Disney o Sony la han empleado para la mejora continua de sus estándares productivos.

Relación entre Kaizen y la Empresa

La filosofía Kaizen en la administración empresarial

En Japón, la administración se aprecia desde dos perspectivas: El mantenimiento y el mejoramiento.

Por mantenimiento se refieren a todas las actividades encaminadas a mantener los estándares de calidad de la empresa, mediante la disciplina y arduos entrenamientos de todo el personal que da vida a los negocios, por más pequeños que estos sean. Al hablar de mejoramiento, se refieren a que deben a toda costa mejorar los actuales estándares, es decir, estos deben mejorar exponencialmente a medida que la empresa crece. En resumen, la administración japonesa busca mantener y mejorar los estándares.

Ellos entienden que el mejoramiento crece a través del Kaizen y la innovación, entendiéndose el Kaizen como pequeñas mejoras en la actualidad laboral, suponiendo un progreso gradual y paulatino en los procesos y en el crecimiento de la empresa.

A su vez, la innovación requiere de una gran inversión en tecnología, equipos, la introducción de nuevos conceptos administrativos, técnicas de producción, entre otras cosas, que suponen una mejora exponencial.

Aplicando esta filosofía empresarial en el área administrativa, a través de esta teoría, llegan a la conclusión de que existen tres tipos de empresas: Las que hacen que las cosas pasen, las que miran como las cosas pasan y las que se preguntan que habrá pasado.

Como es evidente, las peores compañías son las que solamente pueden mantenerse, pero no innovar, en ellas no existe el Kaizen, ya que el Kaizen requiere que ambos conceptos (mantenimiento y mejoramiento) estén en conjunta armonía para funcionar óptimamente.

Otros factores que regulan el Kaizen en la administración de la empresa son dos, el control total de calidad y la producción justo a tiempo.

Al hablar de calidad, no solo se habla de altos estándares de los productos, sino que la calidad va más allá, hay calidad cuando el factor humano trabaja de forma eficiente, cuando las maquinas son operadas de forma correcta, cuando todos los sistemas y procedimientos se cumplen a cabalidad. Una empresa que tiene un proceso de producción de calidad tendrá productos de calidad.

Por otra parte, al hablar de producción justo a tiempo, se refieren a todas aquellas acciones dirigidas a minimizar el tiempo total requerido desde el comienzo de la fabricación a la facturación.

En pocas palabras, el objetivo es tener un procesamiento continuo de los productos, sin interrupciones y más eficiente conforme pasa el tiempo.

Principios del Kaizen

Los diez principios del Kaizen son:

• Enfoque en el cliente

Uno de los objetivos más importantes de la cultura Kaizen es la satisfacción total del cliente.

- **Realizar mejoras continuamente**

Para el Kaizen no hay descanso: una vez finalizada una tarea exitosamente la concentración se enfoca a mejorar esa misma tarea.

- **Reconocer abiertamente los problemas**

El tener presente que es importante mantener una comunicación abierta dentro de la organización en la cual se traten temas como por ejemplo los desaciertos o problemas que pueden ocurrir dentro de las mismas, en donde queda claro que no hay culpables sino procesos por mejorar o problemas por solucionar, y en la cual no se buscan responsables sino las fallas en sí, permite que las personas admitan sus errores, sus debilidades y por qué no que soliciten apoyo.

- **Promover la apertura**

Los rasgos característicos de una compañía Kaizen son básicamente el compartir, comunicarse ínter funcionalmente, y un liderazgo visible, por lo que la territorialidad, la apropiación y las barreras funcionales no encajan dentro de la filosofía Kaizen.

- **Crear equipos de trabajo**

El trabajo en equipo juega un papel muy importante, ya que “los equipos constituyen los ladrillos de la estructura corporativa dentro de las organizaciones Kaizen.

- **Manejar proyectos a través de equipos ínter funcionales**

Al trabajar en proyectos dentro de la organización, es necesario contar con la participación de todas las dependencias e incluso con recursos externos a la compañía como son los proveedores y el cliente, con el fin de obtener diferentes puntos de vista, colaboración y recursos que contribuyan al desarrollo de estos.

• **Alentar los procesos apropiados de relaciones**

Las organizaciones Kaizen son conscientes de que, si invierten en el entrenamiento de su gente en cuanto habilidades interpersonales, en especial en los gerentes y líderes quienes son los responsables de la armonía de la compañía, lograrán obtener no solo procesos sólidos, y la realización de los empleados sino también obtendrán los resultados esperados en cuanto al logro de las metas financieras.

• **Desarrollar la autodisciplina**

Este es un elemento muy importante para cada uno de los miembros de una organización Kaizen, puesto que la autodisciplina permite que el ser humano se adapte a las situaciones que se presentan en la vida diaria y halle bienestar y comodidad mediante la afirmación de su fuerza interna lo que le permite relacionarse de una manera armoniosa con los demás.

• **Información constante a los empleados**

El mantener informados a los empleados sobre la compañía desde la inducción como durante el tiempo en que estén empleados, es de vital importancia, puesto que, si las personas se encuentran en la ignorancia en temas como la misión, valores, productos, desempeño, personal, planes de la compañía etc.

• **Fomentar el desarrollo de los empleados**

En este punto el empowerment es la definición de este principio, pues el entrenar a los integrantes de una compañía para que adquieran habilidades, estimularlos y sobre todo otorgarles responsabilidad en la toma de decisiones permite que las personas se desarrollen y así sean más eficientes en su trabajo.

Pasos para implementación del Kaizen

El Kaizen se basa en el Circulo de Deming como herramienta para conseguir la mejora continua: planear, hacer, verificar y actuar.

Figura 1

Circulo Deming



Nota: El círculo de Deming muestra los pasos a seguir para lograr una mejora continua. Tomado de Bizneo blog (2021).

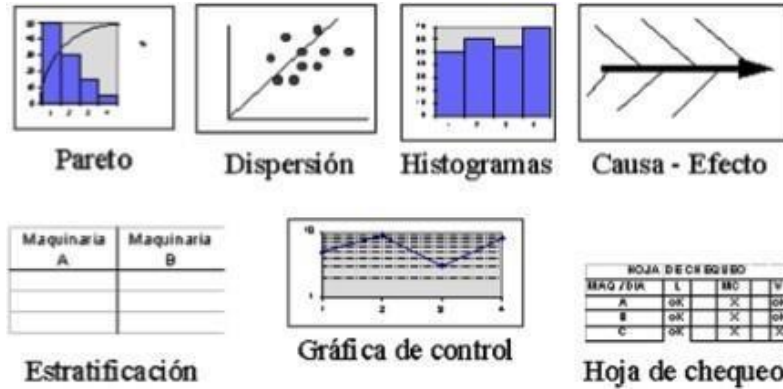
Estos son los pasos para seguir para implementar la filosofía Kaizen en la empresa:

- a) **Selección del tema:** el tema a seleccionar puede ser decidido por la presidencia o la gerencia siempre que éste sea acorde con los objetivos de la empresa. Posibles temas para tratar pueden ser la productividad (mejora de tiempos), calidad (requerimientos del cliente) o la seguridad (reducción de accidentes).
- b) **Creación de equipo de trabajo:** el equipo debe ser siempre que se pueda multidisciplinario, es decir, formado por personas de diferentes áreas, para que todas ellas aporten el conocimiento y la experiencia de su área de trabajo. Es recomendable que cada grupo cuente con un líder, que sea el responsable de coordinar las reuniones e informar sobre el progreso.
- c) **Obtención y análisis de datos:** la recolección de datos por parte del equipo tiene como finalidad determinar las causas principales para arreglar el problema.

Para ello, se utilizan diferentes herramientas:

Figura 2

Las 7 herramientas básicas



Nota: Las diferentes herramientas básicas que se pueden utilizar para la recolección de datos. Tomado de Bizneo blog (2021).

- Gembutsu Gemba:** esta fase consiste en acudir al área donde se produce el problema y verificar los datos obtenidos en la fase anterior junto con las personas que trabajan en dicha área.
- Plan de contramedidas:** es necesario tomar contramedidas para aquellos problemas que son críticos para la mejora del proceso de la empresa, que se registrarán en un plan que incluya fechas para implementarlas y responsables de la ejecución de estas.
- Seguimiento y evaluación de resultados:** el equipo llevará un seguimiento mediante gráficos del problema y si es necesario volverá a realizar los pasos anteriores para su verificación en el área de trabajo.
- Estandarización y expansión:** tras varios meses con buenos resultados se define que el problema está en control y se registra para que, posteriormente, puedan ser aprovechados los cambios introducidos.

2.2.2 Filosofía de calidad

- W. Edwards Deming: “Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente”.
- Joseph M. Juran: “La palabra calidad tiene múltiples significados. Dos de ellos son los más representativos: (1) La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto. (2) Calidad consiste en libertad después de las deficiencias”.
- Kaoru Ishikawa: “De manera somera calidad significa calidad del producto. Más específico, calidad es calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc.”
- Philip B. Crosby: “Calidad es conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad”.

Calidad de Servicio

Reeves y Bednar (1994, p.419) se podría determinar cuatro perspectivas básicas en el concepto de calidad, coexistiendo en la actualidad, tales como:

- **Calidad como excelencia:** De acuerdo con el término, las organizaciones de servicios deben conseguir el mejor de los resultados, en sentido absoluto. Sin embargo, debido a su subjetividad, es difícil entender qué se considera como excelente, ya que sería necesario marcar unas directrices claras para conseguir ese nivel exigido.

- **Calidad como ajuste a las especificaciones:** Tras la necesidad de estandarizar y especificar las normas de producción se desarrolló esta nueva perspectiva, desde la que se entiende la calidad como medida para la consecución de objetivos básicos, tales como, poder evaluar la diferencia existente entre la calidad obtenida en distintos períodos, para así poder obtener una base de comparación y determinar las posibles causas halladas bajo su diferencia, con la dificultad que esta evaluación es desde el punto de vista de la organización y no del propio usuario o consumidor.
- **Calidad como valor:** En este sentido, las organizaciones consideran una eficiencia interna y una efectividad externa, es decir, deben analizar los costes que supone seguir unos criterios de calidad y, al mismo tiempo, satisfacer las expectativas de los consumidores o usuarios, teniendo en cuenta la dificultad existente en valorar estos elementos, ya que son dinámicos, varían con el tiempo. Es difícil identificar qué características son importantes para cada consumidor.
- **Calidad como satisfacción de las expectativas de los usuarios o consumidores:** Definir la calidad como el grado en que se atienden o no las expectativas de los consumidores o usuarios supone incluir factores subjetivos relacionados con los juicios de las personas que reciben el servicio. Es una definición basada en la percepción de los clientes y en la satisfacción de las expectativas, esto es importante para conocer qué necesitan los usuarios y los consumidores.

2.2.3 Estrategia

La palabra estrategia proviene del griego *strategía*, compuesto por *stratós* (“ejército”) y *ago* (“dirigir”). lo que significa guía del ejército, es decir la estrategia surge de una concepción meramente militar que se fue generalizando a través de los años otros campos del conocimiento como la administración y los negocios. Es decir que desde su origen mismo contiene un significado vinculado con la planeación, la táctica, la toma de ventajas sobre el adversario.

En el mundo empresarial, por ejemplo, se habla de estrategia (o estrategia empresarial) para referirse a la conducción de la empresa u organización para administrar los recursos y coordinar los esfuerzos, frente a un escenario específico o ante un rival determinado.

Historia de la Estrategia

Sin lugar a duda la evolución de la Estrategia parte de sus orígenes militares. Desde la Civilización Griega con su naturaleza expansiva se encontraron los primeros vestigios de la Estrategia militar en el Siglo V a.C., historiadores como Herodoto y Jenofonte relataron cómo los ejércitos de la mano de su estrategia lograron el dominio territorial, en algunas ocasiones imponiendo su fuerza y en otras a través del diálogo evitaban la invasión del ejército enemigo. Bajo estos presupuestos, el ejército Tebano comandado por el general Epaminondas gana la guerra a los Espartanos (que lo duplicaban en número de hombres) mediante la estrategia del "orden oblicuo".

Para la misma época, el maestro Sun Tzu escribió "El arte de la guerra" en el Siglo V a.C, el cual es pilar de la estrategia militar que estuvo vigente por más de 1500 años, permeando el concepto de estrategia empresarial. Del mismo modo se fueron adoptando estrategias militares en Francia (Maquiavelo), Alemania, Rusia y América.

En el siglo XX, se evidencian los primeros usos documentados de la Estrategia en el campo de los negocios y con ello su desarrollo teórico, sin embargo, fue desde la Revolución Industrial que se observó la aplicación de la estrategia militar en los negocios.

Frederick W. Taylor, en 1911 en su libro "The Principles of Scientific Management", enfatizó cómo las organizaciones podrían ser más eficientes al identificar la "mejor manera o camino" de realizar tareas importantes.

También en 1962, el profesor de Harvard Alfred Chandler publicó Estrategia y estructura: capítulos en la historia de la empresa industrial. Este libro describe cómo la estrategia y la estructura organizativa deben ser coherentes entre sí

para garantizar un desempeño exitoso, una lección que Moisés parece haber aprendido durante el éxodo de los hebreos desde Egipto.

- **Conceptos de estrategia**

Thompson y Strickland (1998) define: “La estrategia es el patrón de los movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usa para lograr los objetivos organizacionales y para luchar por la misión de la organización”

Chiavenato (2011); Tompson y Strickland (2004); David (2003) definen: “Las estrategias se refieren a diversas elecciones administrativas que existen entre diversas opciones, es decir se constituyen en el medio para lograr el fin (objetivo deseado), son acciones que se definen para consolidar el logro de los resultados propuestos”.

En el diccionario Larousse se define: “como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir”. Aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión.

- **Tipos de Estrategia**

Estrategia de aprendizaje

Es el uso de tácticas, procedimientos y modelos para la adquisición del conocimiento. Generar acciones para el aprendizaje con un objetivo específico. Para que un procedimiento de aprendizaje se considere una estrategia debe ser consciente e intencional la meta de cumplir unos objetivos específicos de aprendizaje. Un ejemplo son los Mapas Conceptuales.

La Estrategia puede ser del individuo (Estrategia para aprender una nueva lengua) o Institucional (el Proyecto Educativo Institucional)

Estrategia militar

Considerada el arte y la ciencia de dirigir y planear el uso de las fuerzas armadas de una nación para asegurar los objetivos de la política nacional mediante la aplicación de la fuerza o con la amenaza del uso de la fuerza. Colocar a las fuerzas armadas en una posición de ventaja frente a la amenaza o el enemigo es el objetivo principal de la estrategia militar.

Uno de los estrategas más importantes es Sun Tzu, chino y autor del libro “El arte de la guerra”

Estrategia Empresarial

Es el direccionamiento de la organización a través de ideas, planes o perspectivas que se plasman en la Misión, Visión empresarial y los Valores, que responde a las preguntas ¿Qué hago? ¿Cómo lo hago? ¿A dónde quiero llegar? ¿Cuál será mi valor agregado? ¿Cómo lo haré? ¿Cuáles son mis recursos?, pero sobre todo es lo que pondrá a la empresa por encima de las demás, en ventaja competitiva.

La estrategia corporativa o empresarial se puede clasificar de acuerdo con su campo de acción en Estrategia Operativa, Estrategia de Marketing, Estrategia Directiva y Estrategia de negocio. (Roncancio, G. 2019)

2.2.4. Satisfacción del cliente

La satisfacción se da siempre que se cumple una expectativa y si las expectativas se sobrepasan, la satisfacción será aún mayor. Pero si las esperanzas y los deseos se quedan sin cumplir, en la vida profesional o en cualquier aspecto de nuestra vida privada, nos sentimos insatisfechos. En una relación comercial, no obstante, la satisfacción del cliente ha de ser siempre una prioridad.

La satisfacción del cliente está íntimamente ligada a la relación entre la empresa y las personas y, con ello, se inscribe en el marco del marketing psicológico.

Para medir la satisfacción del cliente es necesario llevar a cabo encuestas de forma regular. Las respuestas de la clientela ya permiten hacerse una idea general sobre el nivel de satisfacción y qué puntos requieren un reajuste.

La satisfacción del cliente puede explicarse con el llamado modelo de la confirmación de expectativas (expectation confirmation theory), a veces también denominado paradigma disconfirmatorio. Este modelo contrapone la expectativa a la realidad, donde la expectativa nace de los deseos del cliente y la realidad equivale al estado actual del producto, el servicio o la empresa.

La diferencia entre uno y otro determina la satisfacción del cliente:

- Realidad < Deseo: cuando no se cumplen las expectativas del cliente, nace la insatisfacción. Se habla aquí de disconformidad negativa.
- Real = Ideal: en la conformidad, las expectativas del cliente se corresponden con exactitud al estado del producto. Cabe deducir que está satisfecho.
- Real > Ideal: si las expectativas del cliente se ven superadas, se habla de disconformidad positiva. Con ella se incrementa la satisfacción del cliente.

Significado que tiene la satisfacción del cliente para la empresa

El propósito de cualquier empresa es generar beneficio, es decir, el máximo volumen de negocio al mínimo coste posible. Pero, sin una clientela que compre el producto o contrate los servicios, esto no se logrará nunca, por eso es crucial captar al cliente (tarea del marketing en su sentido clásico) y mantenerlo después de la primera compra. Es aquí donde entra en juego la satisfacción del cliente; si tras la primera compra, está satisfecho con ella y con el servicio recibido de la empresa, considerará realizar otra. Pero la satisfacción del cliente también tiene otros efectos. Un cliente satisfecho establece un vínculo duradero con la empresa, contribuyendo así a su éxito en el futuro. Además, hablará de su

experiencia positiva a otras personas, con lo que actuará de embajador de la marca sin saberlo.

- **Satisfacción**

Cuando las cosas se hacen bien y se cuenta con la satisfacción de la clientela, se obtienen otros beneficios:

- ✓ Lealtad del cliente: un cliente satisfecho sentirá una cierta lealtad hacia la empresa y volverá a tomar en consideración un producto de su catálogo en su siguiente compra (de la misma o de una categoría diferente).
- ✓ Fidelidad del cliente: cuando la satisfacción de un cliente es continua, se siente ligado a la empresa y comprará sus productos sin siquiera comparar con otro proveedor.
- ✓ Escasa sensibilidad a los cambios de precio: un cliente contento con los servicios de una empresa tampoco se asusta cuando los precios varían.
- ✓ Disposición a recomendar: una elevada satisfacción asegura que el cliente recomiende la oferta en su círculo privado.

Si logras atraer a un cliente y mantenerlo en el largo término, puedes planificar con una mayor seguridad y reducir los costes de adquisición de clientes. Siempre será más rentable mantener a un cliente que seducir a uno desconocido con tu oferta.

- **Insatisfacción**

Un cliente disgustado, por el contrario, puede acarrear graves consecuencias para el negocio. No solo se pierde una segunda compra, sino que cabe la posibilidad de que cuente a otros su mala experiencia, con las pérdidas que esto puede significar:

- ✓ Reclamaciones: al dirigir a la empresa su frustración, un cliente insatisfecho necesita mucha atención para lograr cambiar su opinión.
- ✓ Distanciamiento: si la insatisfacción es muy grande, la empresa ya no desempeñará ningún papel más en sus futuras compras.

- ✓ Propaganda negativa: cuando se ha tenido una mala experiencia, suele contarse a otras personas. A menudo se utilizan las plataformas de Internet para avisar a otros consumidores de una mala experiencia. (IONOS – Gestión, 2019).

2.3. Marco Conceptual

- a) **Cultura Kaizen:** Es una filosofía que consiste en lograr mejoras escalonadas en una empresa y el compromiso de los colaboradores permiten crear una cultura propia de mejora continua, promueve la creatividad, búsqueda activa de soluciones, mayor poder de análisis para la identificación de causas raíz, determinación de planes de acción y promoción del trabajo en equipo en base al liderazgo visible de cada colaborador de la organización.
- b) **Estrategias Kaizen:** Son herramientas de gestión empresarial que permite lograr mejoras de los procesos en todos los niveles de una empresa. Tiene como objetivo realizar mejoras y reducir ineficiencias/desperdicios durante las operaciones que permite tener un proceso más eficiente y productivo aumentando la competitividad de las empresas.
- c) **Planeación estratégica:** Es el proceso que permite documentar y determinar la dirección de una empresa evaluando su estado inicial y ver hacia dónde se dirige. Ayuda a establecer la misión, visión, valores y objetivos de una empresa estableciendo planes de acción que permitan el cumplimiento a corto, mediano y largo plazo de los propósitos u objetivos planteados. Comprende varias etapas, como son: Diagnóstico actual, identidad organizacional, análisis del entorno, objetivos estratégicos, plan de acción u operativo, seguimiento.
- d) **Liderazgo:** Es un conjunto de habilidades que poseen un individuo con la posibilidad de influir en la forma de ser y actuar de las personas o un grupo/equipo de trabajo de una organización, logrando que se trabaje en función de las metas y objetivos propuestos. Un líder muestra iniciativa y es innovador con capacidad de análisis para definir las estrategias que ayudan al cumplimiento de los propósitos y objetivos planteados acorde a la visión y misión de la organización.
- e) **Mejora continua:** Es la acción de analizar los procesos que se tienen dentro de una organización o empresa, revisarlos y realizar adaptaciones para

minimizar los errores de forma gradual. De esta forma se logra mejorar los productos, servicios y procesos de una empresa logrando alcanzar competitividad dentro de su rubro y atender las demandas de los clientes.

f) **Administración de las operaciones:** Nos permite ejecutar acciones que brindan un mayor valor agregado al proceso de producción de bienes o servicios que ofrece una empresa a través de la planificación, dirección organización y control de los procesos. El objetivo es optimizar todos los procesos logrando mejoras sustanciales que permite mantenerse en el mercado logrando mayor rentabilidad de la organización.

g) **Administración del comportamiento humano:** Tiene como enfoque el comportamiento humano y el lugar que ocupa como trabajador de una empresa. Permite lograr mejoras en su conducta y pensamientos a través de la creación de equipos de trabajo, desarrollo de la autodisciplina y fomentar el desarrollo de los trabajadores en sus áreas respectivas. Alcanzando de esta forma el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos por la empresa.

2.4. Definición de términos básicos

- **Estrategias:** Es el patrón de los movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usa para lograr los objetivos organizacionales y para luchar por la misión de la organización (Thompson y Strickland, 1998).
- **Kaizen:** Proviene de dos vocablos japoneses kai (cambio) y zen (mejora), esto es cambio para mejorar. El uso común de su traducción al español es mejora continua. (Masaaki, Imai 1989 y 1997).
- **Calidad de Servicio:** Es la amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones en función de la tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. (Berry et al, 1993).
- **Satisfacción del cliente:** La satisfacción es una respuesta positiva que resulta del encuentro entre el consumidor con un bien o servicio (Oliver, 1980); se trata de un estado emocional que se produce en respuesta a la evaluación de este (Westbrook, 1987).

- **Mejora continua:** Sullivan (1994) define el mejoramiento continuo como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización y a lo que se entrega a clientes. La mejora continua resulta por consiguiente una filosofía o enfoque de gestión que debe tener en cuenta toda organización, sea empresarial o no empresarial.
- **Diagnóstico:** Manuel Martínez (1998:22) el diagnóstico “es la conclusión del estudio de la investigación de una realidad, expresada en un juicio comparativo sobre una situación dada”, la cual se analizó.

III. HIPOTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

Hipótesis General

“La aplicación de las estrategias de gestión permitirán el desarrollo de la Cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.”

Hipótesis Específica

- a) “El diagnóstico de la percepción de satisfacción de los clientes nos permitirá conocer el impacto de los servicios brindados de la empresa Estudios Técnicos S.A.S.”
- b) “Los recursos estratégicos de gestión disponibles con los que cuenta la empresa Estudios Técnicos S.A.S. permitirán el desarrollo de la Cultura Kaizen.”

3.1.1 Operacionalización de variable

Definición Conceptual de Variables

Variable Dependiente

Y = Estrategias de Gestión para desarrollar una Cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.

Definición: Son herramientas que nos permiten desarrollar e implementar mejoras en los procesos para generar y fortalecer la confianza en los clientes.

Variables Independientes

X1 = Satisfacción del Cliente

Definición: Es la percepción que se tiene sobre el grado del cumplimiento de los requisitos del cliente.

X2 = Recursos necesarios que permitirán desarrollar una Cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.

Definición: Elementos disponibles para desarrollar la cultura Kaizen.

Tabla 1

Operacionalización de Variables

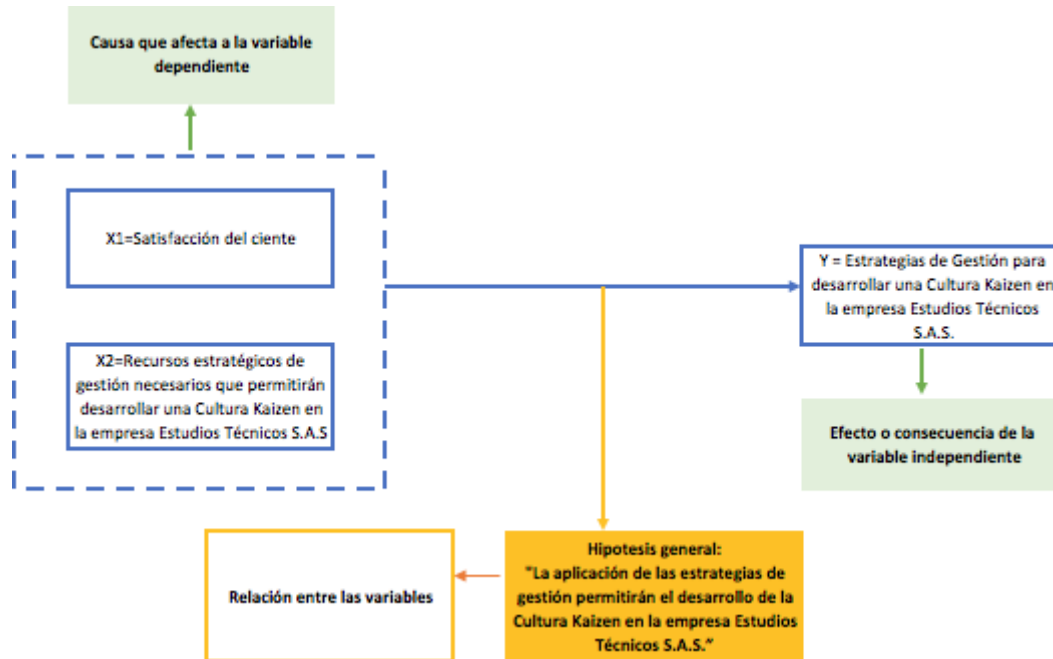
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODO
VARIABLE DEPENDIENTE	Planeación estratégica	Gestión de desempeño	Encuesta a los trabajadores
Y= Estrategias de gestión para desarrollar una Cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.	Liderazgo	Comunicación	
	Mejora continua		
VARIABLES INDEPENDIENTES:		Número de quejas y reclamos	Tabulación de observaciones recepcionadas
X1= Satisfacción del Cliente	Administración de las operaciones	Número de Observaciones	
X2= Recursos estratégicos de gestión necesarios que permitirán desarrollar una Cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A.S	Administración del comportamiento humano	Cumplimiento de presupuesto	Encuestas a los trabajadores
		Disponibilidad de personal	
		Cumplimiento programa de capacitación	

Nota: Cuadro dónde se indica la operacionalización de variables, indicadores y método.

En la figura 3 se presenta la relación causa efecto entre las variables independientes y la variable dependiente respecto a la hipótesis general.

Figura 3

Relación entre variables



Nota: Elaboración propia

IV. METODOLOGÍA DEL PROYECTO

4.1. Diseño metodológico

4.1.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo y explicativo:

Descriptivo para mostrar las características de un sector (empresa de servicios), a través de la observación y medición de sus elementos que sirva como base de partida para el desarrollo de una cultura Kaizen según Ibáñez Lafuente & Marin Egoscozábal, (2008).

Explicativo porque se centra en determinar las causas de las observaciones del cliente que se presenta durante los servicios según Sabino, C (1992) en su libro “El proceso de investigación”.

4.1.2 Diseño de investigación

El diseño de la investigación se realizó con recopilación y organización de información histórica del año 2020 al 2022, recolección de la percepción del cliente y nivel de cultura de calidad de la organización con enfoque Kaizen, a través de los instrumentos indicados en el punto 4.5.

4.2. Método de investigación

Inductivo, se realizó a través de recolección de datos consolidados en una matriz, elaboración y envío de encuesta a los trabajadores con preguntas relacionadas al nivel de cultura de calidad y conocimiento de herramientas Kaizen, recepción de las observaciones quejas y reclamos recibidos del cliente externo.

4.3. Población y muestra

4.3.1 Población (N)

La población son 150 personas de las cuales se tienen 130 colaboradores y 20 jefes, que son todos los empleados que laboran en la Empresa Estudios Técnicos S.A.S.

4.3.2 Muestra (n)

Por el número de la población y por ser variables cualitativas se considera para el cálculo de la muestra, la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño de muestra

N = población

Z α = 1.96 al cuadrado (si el nivel de confianza es de 95%)

p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.5)

q = 1 – p (en este caso 1-0.5 = 0.5)

d = precisión (en su investigación use un 5%).

Para el desarrollo de la investigación se tomaron los siguientes valores:

N = 150 colaboradores.

Z α = 1.96

p = 0.5.

q = 0.5.

d = 5%.

$$n = \frac{(150)(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(5/100)^2(150-1)+(1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

Obteniendo a partir de la fórmula el valor de la muestra igual a 108.

4.4. Lugar de estudio y periodo desarrollado

4.4.1 Lugar de ejecución de la tesis

Av. Elmer Faucett Nro. 3348, Prov. Const. del Callao, Perú

4.4.2 Periodo de Desarrollo

El periodo de desarrollo de la investigación fue desde 30/04/2021 hasta 31/07/2022 en total 15 meses.

4.5. Técnicas e instrumentos para la recolección de la información

4.5.1 Técnicas para la recolección de la información

Para la presente investigación se usaron las siguientes técnicas de investigación cuyos detalles se muestran en el anexo 02

Recolección de datos: Para la implementación de las estrategias de gestión que permitan desarrollar una cultura Kaizen en Estudios Técnicos S.A.A se recolectaron datos respecto a las observaciones del cliente en una matriz diseñada en Excel y se muestra en el anexo 04.

Revisión de procedimientos: Para determinar el nivel estandarización del proceso de tratamiento y atención a las observaciones del cliente se revisaron los procedimientos de la organización relacionados a este proceso.

Análisis de datos: A partir de la información obtenida se realizó el análisis estadístico en hoja Excel para evaluar las tendencias de las observaciones del cliente como parte del diagnóstico inicial.

4.5.2 Instrumentos para la recolección de la información

Para el presenta trabajo de investigación se usaron los siguientes instrumentos de investigación cuyos detalles se muestran en el anexo 02

Encuesta: Se utilizó una encuesta estructurada para realizar preguntas a los trabajadores de la empresa Estudios Técnicos S.A.S con escala Likert; (5)

Siempre, (4) Casi siempre, (3) A veces, (2) Casi nunca, (1) Nunca; con la finalidad de tener un diagnóstico inicial del nivel de cultura Kaizen. Esta encuesta fue realizada de manera virtual a través de la plataforma Google Forms y fue enviada por correo electrónico a todos los trabajadores de la empresa obteniéndose respuestas anónimas del personal.

Validez del instrumento: El cuestionario desarrollado para encuestar a los colaboradores de la empresa Estudios Técnico S.A.S. fue validado por los siguientes profesionales. Se utilizó una ficha para la validación del cuestionario. En el anexo 02 se muestra las fichas de validaciones.

- Primera validación

Nombres y Apellidos: José Angel Porlles Loarte

Máximo grado académico alcanzado: Magister en Administración

Especialidad: Ingeniería Química

Institución donde labora: Universidad Nacional del Callao.

- Segunda validación

Nombres y Apellidos: Julio César Calderón Cruz

Máximo grado académico alcanzado: Doctor

Especialidad: Ingeniería Ambiental

Institución donde labora: Universidad Nacional del Callao.

- Tercera validación

Nombres y Apellidos: Salvador Apolinar Trujillo Perez

Máximo grado académico alcanzado: Doctor

Especialidad: Ingeniería

Institución donde labora: Universidad Nacional del Callao.

Confiabilidad del instrumento: Se realizó la fiabilidad del instrumento cuestionario encuesta a la muestra de 97 trabajadores de la empresa quienes respondieron al instrumento, los resultados fueron procesados por el método Alfa de Cronbach, aplicado con el programa estadístico SPSS 29.

Tabla 2

Resumen de procesamiento de casos para confiabilidad del instrumento

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	97	100
	Excluido a	0	0
	Total	97	100

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento

Nota: Tabla SPSS29

Tabla 3

Resultados estadísticos de fiabilidad del instrumento método Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,948	20

Nota: Tabla SPSS29

En la tabla 2 se indica que la confiabilidad fue realizada con una muestra de 97 encuestados, en la tabla 3 se muestra el resultado de fiabilidad de la encuesta realizada medido con el instrumento método Alfa de Cronbach con un resultado estadístico de 0,948, este valor señala que el instrumento tiene una fiabilidad elevada muy alta, según Hernández & Mendoza (2018) un cero (0) significa nula confiabilidad y uno (1) representa un máximo de confiabilidad.

4.6. Análisis y procesamiento de datos

4.6.1. Análisis de datos

Al ser la investigación descriptivo y explicativo; no experimental; los datos se trabajaron de la siguiente forma:

Tabulación: Con los resultados de las observaciones obtenidas del cliente se trabaja en una matriz en Excel identificando las quejas y reclamos recibidas a través de las cartas enviadas por el cliente. Los resultados de las encuestas se tabularon en una hoja de cálculo en Excel identificadas por dimensiones y preguntas.

Medición: Las escalas de medición fueron diseñadas y aplicadas en función a la escala de Likert identificada por cada dimensión, así mismo la confiabilidad de las respuestas de midieron a través del coeficiente Alfa de Conbrach.

Síntesis: Se utilizaron tablas de frecuencias y gráficos circulares en hojas de cálculo Excel.

4.6.2. Procesamiento

Para los resultados de las encuestas se recibió la información a través de los correos electrónico. Para el análisis de datos se utilizó las técnicas estadísticas mediante el empleo de hojas de cálculo Excel y SPSS29.

4.7. Aspectos Éticos en investigación

Los autores de la investigación se responsabilizan por la información emitida en el presente Proyecto de investigación, de acuerdo con el Reglamento del Código de Ética de la investigación de la Universidad Nacional del Callao a través de la Resolución del Consejo Universitario N° 260-2019-CU.

V. RESULTADOS

Luego de aplicar la encuesta a los trabajadores de la empresa Estudios Técnicos S.A.S. se tiene los resultados que se detallan a continuación.

5.1. Resultados descriptivos

5.1.1 Desarrollo del diagnóstico inicial

Para el desarrollo del diagnóstico inicial se tiene los resultados de la encuesta identificando los porcentajes obtenidos en cada dimensión como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4

Resultado inicial de dimensiones en escala de Likert

<i>Dimensiones</i>	<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
Planeación estratégica	2,06%	5,93%	24,74%	31,96%	35,31%
Liderazgo	1,80%	2,84%	26,03%	37,11%	32,22%
Mejora Continua	2,75%	3,78%	14,78%	28,18%	50,52%
Administración de las Operaciones	1,55%	5,15%	21,39%	32,73%	39,18%
Administración del Comportamiento Humano	3,51%	6,60%	17,53%	28,87%	43,51%

Nota: Elaboración propia

Se divide los términos de satisfacción en dos criterios de aceptabilidad:

- Aceptable: casi siempre (4), siempre (5).
- No aceptable: a veces (3), casi nunca (2), Nunca (1)

Luego de estos cambios se tiene los resultados iniciales de dimensiones con los criterios de aceptabilidad. Se muestra en la tabla 5.

Tabla 5*Resultado inicial en criterios de aceptabilidad*

<i>Dimensiones</i>	<i>Aceptable</i>	<i>No aceptable</i>
<i>Planeación estratégica</i>	67%	33%
<i>Liderazgo</i>	69%	31%
<i>Mejora Continua</i>	79%	21%
<i>Administración de las Operaciones</i>	72%	28%
<i>Administración del Comportamiento Humano</i>	72%	28%

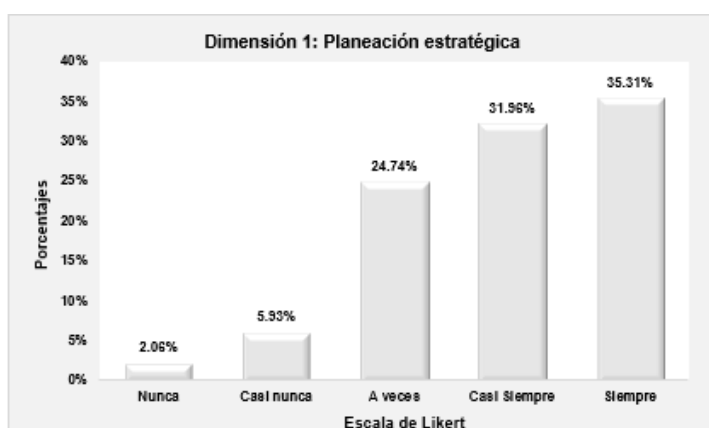
Nota: Elaboración propia

Tabla de frecuencias de las cinco dimensiones agrupadas**a) Dimensión 1: Planeación estratégica****Tabla 6***Frecuencias de Planeación estratégica*

Dimensión 1: Planeación estratégica		Respuestas	
		N	Porcentaje
Dimensión 1 ^a	Nunca	8	2,06%
	Casi nunca	23	5,93%
	A veces	96	24,74%
	Casi Siempre	124	31,96%
	Siempre	137	35,31%
Total		388	100,00%

a. Grupo N.Frecuencia

Nota: Elaboración propia

Figura 4*Dimensión 1: Planeación estratégica*

Nota: Elaboración propia

Interpretación: En la tabla 6 y figura 4, las respuestas a la encuesta propuesta se observan que el 2,06% tienen la percepción que nunca trabaja en función de las estrategias del área, el 5,93% casi nunca trabaja en función de las estrategias del área, el 24,74% considera que a veces cumple con las estrategias, el 31,96% considera estar casi siempre de acuerdo con la dimensión Planeación estratégica y 35,31% siempre está de acuerdo con la estrategia propuesta del área. Se concluye que en la dimensión estudiada para las escalas nunca, casi nunca o a veces se cumple es aceptada por los encuestados lo que representa un 32,73%.

b) Dimensión 2: Liderazgo

Tabla 7

Frecuencias de Liderazgo

Dimensión 2: Liderazgo		Respuestas	
		N	Porcentaje
Dimensión 2ª	Nunca	7	1,80%
	Casi nunca	11	2,84%
	A veces	101	26,03%
	Casi Siempre	144	37,11%
	Siempre	125	32,22%
Total		388	100,00%

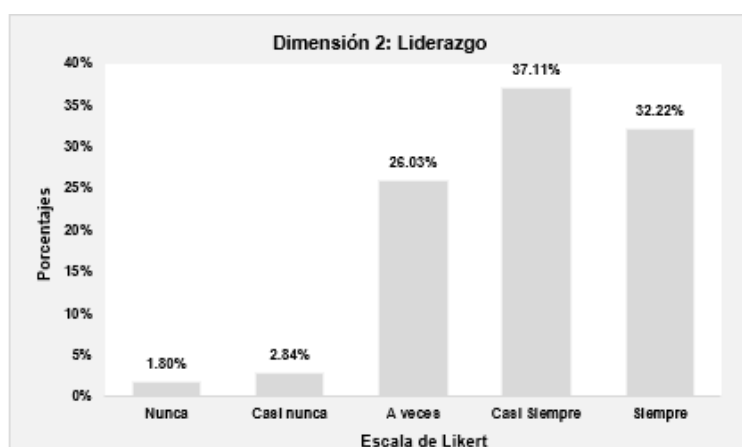
a. Grupo

N. Frecuencia

Nota: Elaboración propia

Figura 5

Dimensión 2: Liderazgo



Nota: Elaboración propia

Interpretación: En la tabla 7 y figura 5, las respuestas a la encuesta propuesta se observan que el 1,80% tienen la percepción que nunca trabaja en función de las estrategias del área, el 2,84% casi nunca trabaja en función de las estrategias del área, el 26,03% considera que a veces cumple con las estrategias, el 37,11% considera estar casi siempre de acuerdo con la dimensión Liderazgo y 32,22% siempre está de acuerdo con la estrategia propuesta del área. Se concluye que la dimensión estudiada para las escalas nunca, casi nunca o a veces se cumple o es aceptada por los encuestados lo que representa un 30,67%.

c) Dimensión 3: Mejora continua

Tabla 8

Frecuencias de Mejora continua

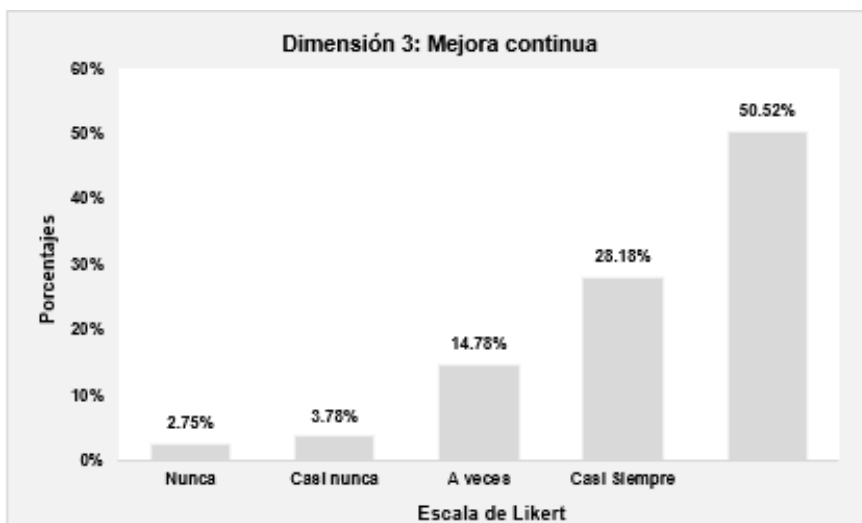
Dimensión 3: Mejora continua		Respuestas	
		N	Porcentaje
Dimensión 3ª	Nunca	8	2,75%
	Casi nunca	11	3,78%
	A veces	43	14,78%
	Casi Siempre	82	28,18%
	Siempre	147	50,52%
Total		291	100,00%

a. Grupo N. Frecuencia

Nota: Elaboración propia

Figura 6

Dimensión 3: Mejora continua



Nota: Elaboración propia

Interpretación: En la tabla 8 y figura 6, las respuestas a la encuesta propuesta se observan que el 2,75% tienen la percepción que nunca trabaja en función de las estrategias del área, el 3,78% casi nunca trabaja en función de las estrategias del área, el 14,78% considera que a veces cumple con las estrategias, el 28,18% considera estar casi siempre de acuerdo con las estrategias y 50,52% siempre está de acuerdo con la dimensión Mejora continua y las estrategias propuestas del área. Se concluye que la dimensión estudiada para las escalas nunca, casi nunca o a veces se cumple o es aceptada por los encuestados lo que representa un 21,31% siendo la dimensión de más alta aceptación por los trabajadores.

d) Dimensión 4: Administración de las operaciones

Tabla 9

Frecuencias de Administración de las operaciones

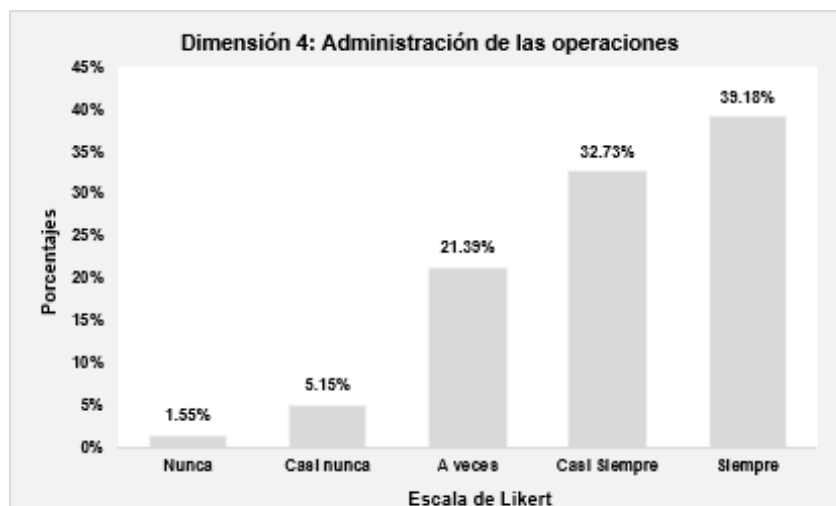
Respuestas		N	Porcentaje
Dimensión 4: Administración de las operaciones			
Dimensión 4 ^a	Nunca	6	1,55%
	Casi nunca	20	5,15%
	A veces	83	21,39%
	Casi Siempre	127	32,73%
	Siempre	152	39,18%
Total		388	100,00%

a. Grupo N. Frecuencia

Nota: Elaboración propia

Figura 7

Dimensión 4: Administración de las operaciones



Nota: Elaboración propia

Interpretación: En la tabla 9 y figura 7, las respuestas a la encuesta propuesta se observa que el 1,55% tienen la percepción que nunca trabaja en función de las estrategias del área, el 5,15% casi nunca trabaja en función de las estrategias del área, el 21,39% considera que a veces cumple con las estrategias, el 32,73% considera estar casi siempre de acuerdo con la estrategia de administración de las operaciones y 39,18% siempre está de acuerdo con la dimensión administración de las operaciones y las estrategias propuesta del área. Se concluye que la dimensión estudiada en las escalas nunca, casi nunca a veces se cumple o es aceptada por los encuestados lo que representa un 28,09%.

e) Dimensión 5: Administración del comportamiento humano

Tabla 10

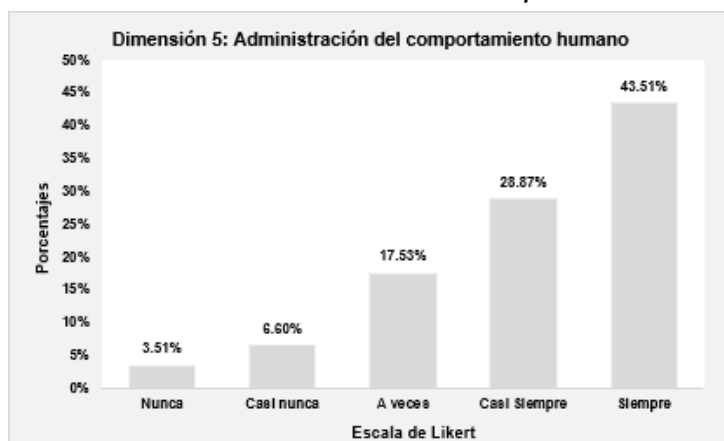
Frecuencias de Administración del comportamiento humano

Dimensión 5: Administración del comportamiento humano		Respuestas	
		N	Porcentaje
Dimensión 5 ^a	Nunca	17	3,51%
	Casi nunca	32	6,60%
	A veces	85	17,53%
	Casi Siempre	140	28,87%
	Siempre	211	43,51%
Total		485	100,00%
a. Grupo	N. Frecuencia		

Nota: Elaboración propia

Figura 8

Dimensión 5: Administración del comportamiento humano



Nota: Elaboración propia

Interpretación: En la tabla 10 y figura 8, las respuestas a la encuesta propuesta se observa que el 3,51% tienen la percepción que nunca trabaja en función de las estrategias del área, el 6,60% casi nunca trabaja en función de las estrategias del área, el 17,53% considera que a veces cumple con las estrategias, el 28,87% considera estar casi siempre de acuerdo con la estrategia de administración de las operaciones y 43,51% siempre está de acuerdo con la dimensión administración del comportamiento humano y las estrategias propuesta del área. Se concluye que la dimensión estudiada para las escalas nunca, casi nunca o a veces se cumple o es aceptada por los encuestados lo que representa un 27,64%.

Tabla de Frecuencias de cada Variable agrupada

a) Variable dependiente (Y): Estrategias de Gestión para desarrollar una Cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.

Tabla 11

Variable dependiente (Y): Estrategias de gestión

Variable dependiente (Y): Estrategias de gestión		F respuestas	
		N	Porcentaje
Variable Y ^a	Nunca	23	2,16%
	Casi nunca	45	4,22%
	A veces	240	22,49%
	Casi Siempre	350	32,80%
	Siempre	409	38,33%
Total		1067	100,00%

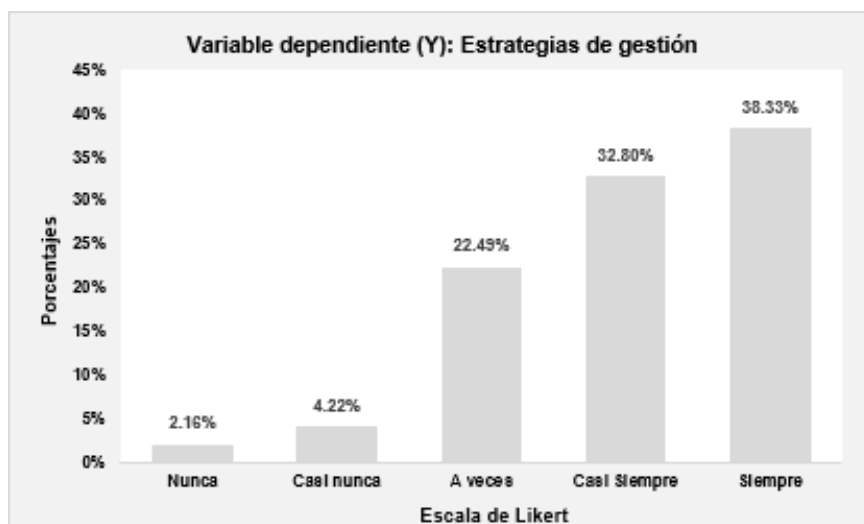
a. Grupo

N. Frecuencia

Nota: Elaboración propia

Figura 9

Variable dependiente (Y): Estrategias de gestión



Nota: Elaboración propia

Interpretación: En la Tabla 11 y figura 9, según la muestra y las respuestas del cuestionario se observa que el 2,16% considera que nunca se cumple con la variable Y estrategias de gestión, el 4,22% indica casi nunca, un 22,49% a veces, el 32,80% casi siempre y un 38,33% siempre, por lo que se concluye que la variable Y estrategia de gestión es la de mayor cumplimiento respecto a la escala siempre se cumple por los encuestados.

b) Variable independiente (X1): Satisfacción del cliente

Tabla 12

Variable independiente (X1): Satisfacción del cliente

Variable independiente (X1): Satisfacción del cliente		Respuestas	
		N	Porcentaje
Variable X1 ^a	Nunca	6	1,55%
	Casi nunca	20	5,15%
	A veces	83	21,39%
	Casi Siempre	127	32,73%
	Siempre	152	39,18%
Total		388	100,00%

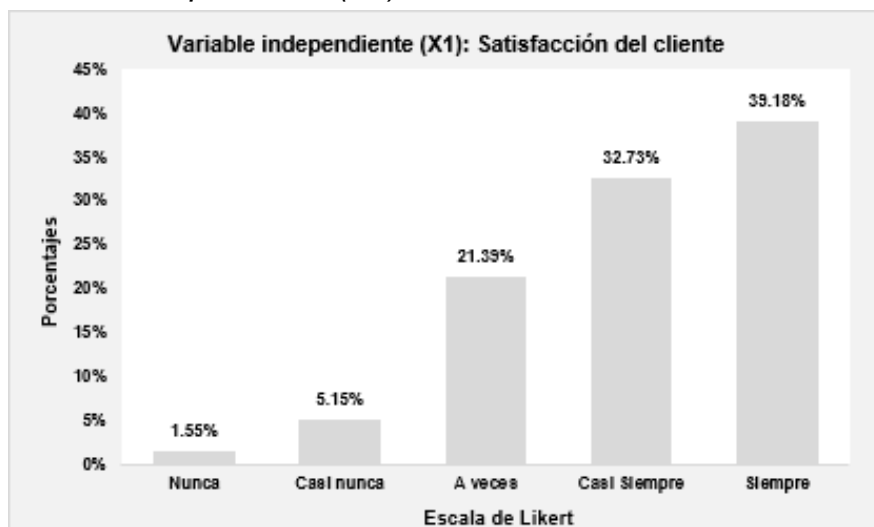
a. Grupo

N. Frecuencia

Nota: Elaboración propia

Figura 10

Variable independiente (X1): Satisfacción del cliente



Nota: Elaboración propia

Interpretación: En la Tabla 12 y figura 10, según la muestra y las respuestas del cuestionario se observa que el 1,55% considera que nunca se cumple con la variable X1 satisfacción del cliente, el 5,15% indica casi nunca, un 21,39% a veces, el 32,73% casi siempre y un 39,18% siempre, por lo que se concluye que la variable X1 satisfacción del cliente es la de mayor cumplimiento respecto a la escala siempre se cumple por los encuestados.

c) Variable independiente (X2): Recursos necesarios que permitirán desarrollar una Cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.

Tabla 13

Variable independiente (X2): Recursos necesarios

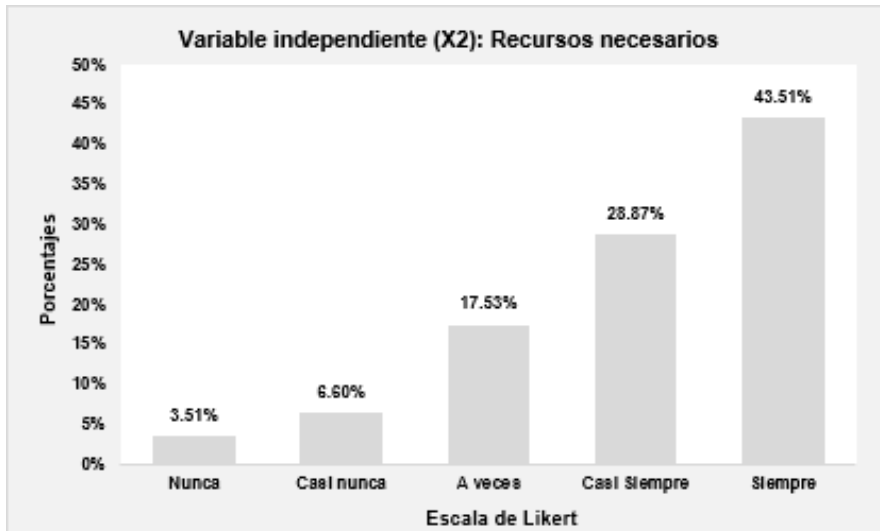
Variable independiente (X2): Recursos necesarios		Respuestas	
		N	Porcentaje
Variable X2 ^a	Nunca	17	3,51%
	Casi nunca	32	6,60%
	A veces	85	17,53%
	Casi Siempre	140	28,87%
	Siempre	211	43,51%
Total		485	100,00%

a. Grupo N. Frecuencia

Nota: Elaboración propia

Figura 11

Variable independiente (X2): Recursos necesarios



Nota: Elaboración propia

Interpretación: En la Tabla 13 y figura 11, según la muestra y las respuestas del cuestionario se observa que el 3,51% considera que nunca se cumple con la variable X2 recursos necesarios, el 6,60% indica casi nunca, un 17,53% a veces, el 28,87% casi siempre y un 43,51% siempre, por lo que se concluye que la variable X2 recursos necesarios es la de mayor cumplimiento respecto a la escala siempre se cumple por los encuestados.

5.2. Resultados inferenciales

Se realiza las pruebas de normalidad para evaluar las variables y determinar si son normales o no normales.

5.2.1 Pruebas de normalidad de las variables

Hipótesis

Ho: La variable medida posee distribución normal.

Ha: La variable medida no posee distribución normal.

Decisión

Si p-valor < α : se rechaza la H_0

Si p-valor > α : no se rechaza la H_0

Significancia:

α : ($0 < \alpha < 1$); donde $\alpha=0,05$; nivel de significancia $\alpha=5\%$

= Sig

Tabla 14

Prueba de normalidad de las variables

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra				
N		Estrategia	Satisfacción	Recursos
Parámetros normales (a,b)	Media	1067	388	485
	Desv. Estándar	4.0094	4.0284	4.0227
	Absoluta	0.98578	0.97605	1.09162
Máximas diferencias extremas	Positivo	0.226	0.232	0.25
	Negativo	0.157	0.160	0.185
Estadístico de prueba		-0.226	-0.232	-0.250
Sig. Asin. (bilateral) (c)		0.226	0.232	0.250
Sig. Monte Carlo (bilateral)(d)	Sig.	<0.001	<0.001	<0.001
	Intervalo de confianza Limite inferior	<0.001	<0.001	<0.001
	al 99%	0.000	0.000	0.000
	Limite superior	0.000	0.000	0.000

Nota :Tabla SPSS 29

Decisión

Respecto a la distribución de datos, para casos mayores de 50 se utiliza la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, en la investigación al usar 97 casos se analizó con la prueba de Kolmogorov-Smirnov.

- La significancia asintótica para la variable Y estrategia resultó menos de 0,05 de manera que se rechaza la hipótesis nula, no posee distribución normal y se debe elegir la prueba Chi Cuadrado para las variables con distribución no normal para validar la hipótesis propuesta.

- La significancia asintótica para la variable X1 satisfacción del cliente, resultó menos de 0,05 de manera que se rechaza la hipótesis nula, no posee distribución normal y se debe elegir la prueba Chi Cuadrado para las variables con distribución no normal para validar la hipótesis propuesta.
- La significancia asintótica para la variable X2 recursos necesarios, resultó menos de 0,05, de manera que se rechaza la hipótesis nula, no posee distribución normal, y se debe elegir a la prueba Chi Cuadrado para las variables con distribución no normal para validar la hipótesis propuesta.

5.2.1 Prueba de Hipótesis

a) Hipótesis General

“La aplicación de las estrategias de gestión permitirán el desarrollo de la Cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.”

Ho: La aplicación de las estrategias de gestión no permitirán el desarrollo de la Cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.

Ha: La aplicación de las estrategias de gestión permitirán el desarrollo de la Cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.

Decisión

Si $p\text{-valor} < \alpha$: se rechaza la Ho

Si $p\text{-valor} > \alpha$: no se rechaza la Ho

Significancia:

α : ($0 < \alpha < 1$); donde $\alpha=0,05$; nivel de significancia $\alpha=5\% p = \text{Sig}$

Con la prueba de la Hipótesis general se prueba la tesis completa relacionando la variable dependiente “Estrategias de Gestión para desarrollar una Cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A.S” con las variables independientes

“Satisfacción del Cliente”, “Recursos necesarios que permitirán desarrollar una Cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.”.

Para analizar la relación de dependencia y/o independencia entre las variables cualitativas, se utilizó la prueba de Chi-cuadrado de independencia. Esta prueba permite determinar si existe una relación entre las variables.

Tabla 15

Estadísticos de prueba Chi-cuadrado

	Estadísticos de prueba		
	Estrategia	Satisfacción	Recursos
Chi-cuadrado	572,808(a)	211,974 (b)	264,062 (c)
gl	4	4	4
sig.asin.	<0,001	<0,001	<0,001

a. 0 casillas (0.0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 213,4.

b. 0 casillas (0.0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 77,6.

a. 0 casillas (0.0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 97,0.

Nota: Tabla SPSS 29

Con el estadístico de prueba que se muestra en la tabla 15 se ha encontrado las distribuciones Chi-cuadrado, luego se relaciona estas distribuciones y se obtiene una distribución F. El estadístico que se ajusta a la prueba es el análisis de varianza (ANOVA) con ello evaluaremos la distribución de probabilidad F de Fisher (cociente entre las distribuciones Chi-cuadrado). El planteamiento de la hipótesis nula será que todas las variables tienen la misma media, por lo tanto, son independientes y la hipótesis alternativa será que todas las variables no tienen la misma media por lo tanto no son independiente y están relacionadas.

VARIABLES que intervienen en la prueba de varianza:

- Estrategias de Gestión para desarrollar una Cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.
- Satisfacción del Cliente.
- Recursos necesarios que permitirán desarrollar una Cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.

Tabla 16*Análisis de varianza (ANOVA: Estrategias – satisfacción del cliente)*

Estrategia	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	57,033	4	14,258	16,166	<0.001
Dentro de grupos	337,799	383	0,882		
Total	394,832	387			

Nota: Tabla SPSS 29

En la tabla 16 para la relación de la variable dependiente estrategia de gestión e independiente Satisfacción del cliente se tiene el valor “F de Fisher” de 16,166 con una probabilidad asociada de 0,001 lo que indica que se rechaza la hipótesis nula tomando como verdadera la hipótesis alternativa, las variables no son independientes y están relacionadas.

Tabla 17*Prueba de Brown Forsythe*

Pruebas robustas de igualdad de medias				
Estrategia	Estadístico	gl1	gl2	Sig.
Brown-Forsythe	11,037	4	22,58	<0,001

a. F distribuida de forma asintótica

Nota: Tabla SPSS 29

Para comprobar el Análisis de Varianza se realiza la prueba de Brown Forsythe, la cual coincide con el tratamiento matemático-estadístico de la ANOVA, confirmando el rechazo de la hipótesis nula.

Tabla 18*Análisis de varianza (ANOVA): Estrategias – recursos necesarios*

Estrategia	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	114,11	4	28,527	37,26	<0,001
Dentro de grupos	367,51	480	0,766		
Total	481,62	484			

Nota: Tabla SPSS 29

En la tabla 18 para la relación de la variable dependiente estrategias de gestión e independiente gestión de los recursos se tiene el valor “F de Fisher” de 37,260 con una probabilidad asociada de 0,001 lo que indica que se rechaza la hipótesis nula tomando como verdadera la hipótesis alternativa, las variables no son independientes y están relacionadas.

Tabla 19

Prueba de Brown Forsythe

Pruebas robustas de igualdad de medias				
Estrategia	Estadístico	gl1	gl2	Sig.
Brown-Forsythe	34,413	4	113,549	<0,001
a. F distribuida de forma asintótica				

Nota: Tabla SPSS 29

Para comprobar el Análisis de Varianza se realiza la prueba de Brown Forsythe, la cual coincide con el tratamiento matemático-estadístico de la ANOVA, confirmando el rechazo de la hipótesis nula.

Decisión

De los resultados de Anova se demuestra que las variables no son independientes por lo que se rechaza la hipótesis nula y se considera la hipótesis alterna:

“La aplicación de las estrategias de gestión permitirán el desarrollo de la Cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.”

b) Hipótesis Específica X1

El diagnóstico de la percepción de satisfacción de los clientes nos permitirá conocer el impacto de los servicios brindados de la empresa Estudios Técnicos S.A.S.

Ho: El diagnóstico de la percepción de satisfacción de los clientes no nos permitirá conocer el impacto de los servicios brindados de la empresa Estudios Técnicos S.A.S.

Ha: El diagnóstico de la percepción de satisfacción de los clientes nos permitirá conocer el impacto de los servicios brindados de la empresa Estudios Técnicos S.A.S.

Como tiene la distribución no normal se realiza la prueba del Chi-cuadrado

Decisión

Si $p\text{-valor} < \alpha$: se rechaza la H_0

Si $p\text{-valor} > \alpha$: no se rechaza la H_0

Significancia:

α : ($0 < \alpha < 1$); donde $\alpha=0,05$; nivel de significancia $\alpha=5\%$

= Sig

Tabla 20

Estadísticos de prueba Chi-cuadrado: Satisfacción del cliente

Prueba de Chi-cuadrado

Estadísticos de prueba	
	Satisfacción
Chi-cuadrado	211,974 ^a
gl	4
Sig. asin.	<0,001

a. 0 casillas (0.0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 77.6.

Nota: Tabla SPSS 29

En la tabla 20 se observa que el pvalor es <0.05 por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Ahora realizamos la prueba chi-cuadrado relacionando la variable dependiente con la primera variable independiente.

Tabla 21

Estadísticos de prueba Chi-cuadrado: Estrategias de gestión - satisfacción del cliente

<i>Tabla cruzada Estrategia*satisfacción</i>			
<i>Recuento</i>			
Estrategia	Nunca		8
	Casi Nunca		23
	A Veces		96
	Casi Siempre		124
	Siempre		137
Total			388
Pruebas de Chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	86,230 ^a	16	<0,001
Razón de verosimilitud	80,43	16	<0,001
Asociación lineal por lineal	52	1	<0,001
N de casos válidos	388		

a. 12 casillas (48.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .12.

Nota: Tabla SPSS 29

Decisión

En la tabla 21 se tiene pvalor <0,05 por lo que se rechaza la hipótesis nula. Se acepta la hipótesis alterna:

“El diagnóstico de la percepción de satisfacción de los clientes nos permitirá conocer el impacto de los servicios brindados de la empresa Estudios Técnicos S.A.S.”

c) Hipótesis Específica (X2)

Los recursos estratégicos de gestión disponibles con los que cuenta la empresa Estudios Técnicos S.A.S. que permitirán el desarrollo de la Cultura Kaizen.

Ho: Los recursos estratégicos de gestión disponibles con los que cuenta la empresa Estudios Técnicos S.A.S. no permitirán el desarrollo de la Cultura Kaizen.

Ha: Los recursos estratégicos de gestión disponibles con los que cuenta la empresa Estudios Técnicos S.A.S. permitirán el desarrollo de la Cultura Kaizen.

Como tiene la distribución no normal se realiza la prueba del Chi-cuadrado.

Decisión

Si p-valor < α : se rechaza la Ho

Si p-valor > α : no se rechaza la Ho

Significancia:

α : ($0 < \alpha < 1$); donde $\alpha=0,05$;

nivel de significancia $\alpha=5$ %p

= Sig

Tabla 22

Estadísticos de prueba Chi-cuadrado: Recursos necesarios

Prueba de chi-cuadrado

Estadísticos de prueba	
	Recursos
Chi-cuadrado	264,062 ^a
gl	4
Sig. asin.	<0.001

a. 0 casillas (0.0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 97.0.

Nota: Tabla SPSS 29

Realizamos la prueba chi-cuadrado relacionando la variable dependiente con la segunda variable independiente:

Tabla 23*Estadísticos de prueba Chi-cuadrado: Estrategia – recursos necesarios*

Tabla cruzada Estrategia*Recursos			
Recuento	Nunca		10
	Casi Nunca		26
Estrategia	A Veces		121
	Casi Siempre		159
	Siempre		169
Total			485
Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	186,853 ^a	16	<0,001
Razón de verosimilitud	171,696	16	<0,001
Asociación lineal por lineal	113,098	1	<0,001
N de casos válidos	485		

a. 9 casillas (36.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .35.

Nota: Tabla SPSS 29

Decisión

En la tabla 23 se tiene pvalor <0,05 por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna:

“Los recursos estratégicos de gestión disponibles con los que cuenta la empresa Estudios Técnicos S.A.S. permitirán el desarrollo de la Cultura Kaizen”.

5.3. Otros resultados obtenidos

5.3.1 Variable dependiente

En la tabla 24 se muestra los resultados de las respuestas de las dimensiones para la variable dependiente: “Estrategias de Gestión para desarrollar una Cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.”

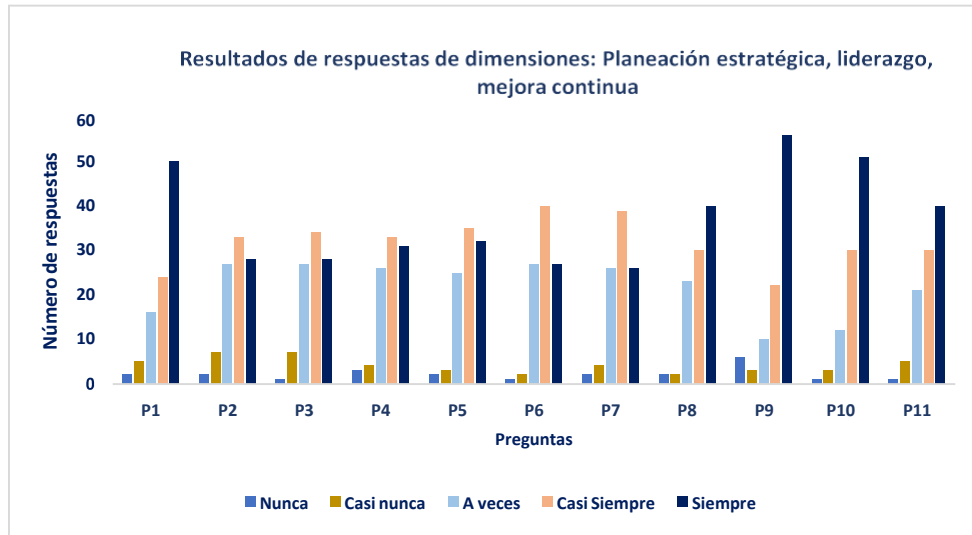
Tabla 24**Resultados de respuestas de las dimensiones variable dependiente: Estrategias de gestión****Resultados de respuestas de dimensiones: Planeación estratégica, liderazgo, mejora continua**

Dimensiones	Preguntas	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Planeación estratégica	¿Conoces cuál es el objetivo principal de la cultura Kaizen?	2	5	16	24	50
	¿Tienes conocimiento del nivel de satisfacción del cliente por el servicio realizado?	2	7	27	33	28
	¿Existe una comunicación abierta y continua en todos los niveles de la empresa?	1	7	27	34	28
	¿Sientes que se te toma en cuenta en el proceso de toma de decisiones?	3	4	26	33	31
	¿En la elaboración de propuestas y/o proyectos de mejora participan todas las áreas de la empresa?	2	3	25	35	32
Liderazgo	¿Los canales de comunicación utilizados permiten el entendimiento de las tareas y objetivos?	1	2	27	40	27
	¿Se mide el desempeño de los procesos y se comunican los resultados?	2	4	26	39	26
	¿Se difunde entre los colaboradores los objetivos, la misión, visión y beneficios de la empresa?	2	2	23	30	40
Mejora Continua	¿Conoces el significado de KAIZEN?	6	3	10	22	56
	¿La alta dirección se encuentra comprometida con el mejoramiento continuo de la calidad, la productividad y competitividad de la empresa?	1	3	12	30	51
	¿Conoces las herramientas de mejora continua?	1	5	21	30	40

Nota: Elaboración propia

Figura 12

Resultados de respuestas de las dimensiones variable dependiente



Nota: Elaboración propia

De la tabla 24 y figura 12 se tiene los resultados que muestran que las 02 primeras dimensiones tienen bajo nivel de aceptación (casi siempre, siempre). De acuerdo con los resultados del levantamiento inicial se determinó la elaboración de las estrategias de gestión que permitan desarrollar una cultura Kaizen en la empresa ETSA por lo que se propone lo siguiente:

Tabla 25

Estrategias propuestas variable dependiente

Dimensión	Estrategia
Planeación estratégica	Fortalecer la planificación estratégica de la organización a través de la implementación de una Gestión de riesgos.
Liderazgo	Incrementar la percepción del liderazgo a través de la visibilidad de acciones y accountability gerencial y líneas de mando.
Mejora continua	Implementar un sistema integrado de gestión en base a la norma ISO 9001, 14001 y 45001.

Nota: Elaboración propia

Tabla 26*Resultados de Indicadores variable dependiente*

Indicadores	Valor inicial	Valor final
	Crítico = 4	Crítico = 0
	Importantes = 2	Importantes = 0
Gestión del Riesgo	Moderados = 6	Moderados = 0
	Tolerables = 24	Tolerables = 44
	No significativo = 0	No significativo = 2
Gestión del Desempeño	0 KPIs	39 KPIs
Implementación de SIG	40%	98%
Comunicación	0	100%

Nota: Elaboración propia

5.3.2 Variable independiente

Para la variable “Satisfacción del Cliente” en la tabla 27 se muestra los resultados de las respuestas de las dimensiones

Tabla 27*Resultados de respuestas de las dimensiones variable independiente satisfacción del cliente*

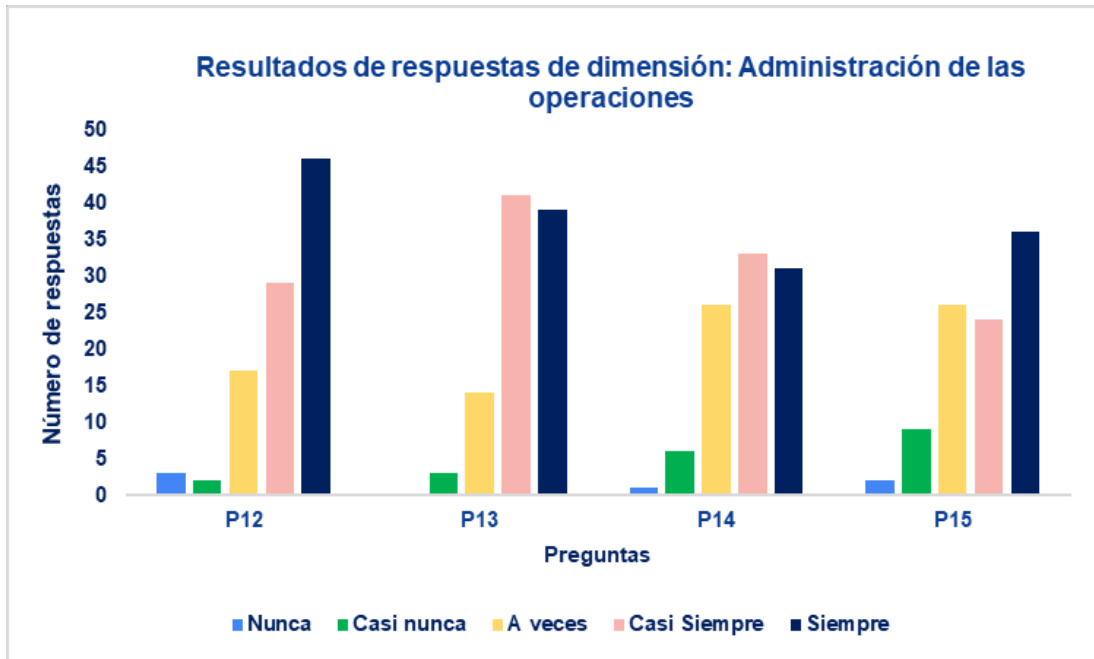
Resultados de respuestas de dimensión: Administración de las operaciones

Dimensiones	Preguntas	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Administración de las Operaciones	¿Cuando sucede un problema normalmente se busca la solución antes que a un culpable?	3	2	17	29	46
	¿Existe un soporte mutuo entre los propios colaboradores?	0	3	14	41	39
	¿Toman en cuenta tus ideas para mejorar tu trabajo?	1	6	26	33	31
	¿Se realizan actividades para el fortalecimiento del liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva, etc?	2	9	26	24	36

Nota: Elaboración propia

Figura 13

Resultados de respuestas de las dimensiones variable independiente



Nota: Elaboración propia

De la tabla 27 y figura 13 se tiene los resultados que muestran que la dimensión tiene bajo nivel de aceptación (casi siempre, siempre) en las preguntas P13 y P14. De acuerdo con estos resultados se determinó la elaboración de las estrategias de gestión que permitan desarrollar una cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A. S. por lo que se propone lo siguiente:

Tabla 28

Estrategias propuestas variable independiente satisfacción del cliente

Dimensión	Estrategia
Administración de las operaciones	Estandarización de procesos relacionados a los entregables enviados al cliente sujetos a observaciones, penalidades e insatisfacción
	Implementar un Gestión de Costos de Calidad con propósito de reducir costos de no calidad con impacto directo a la reducción del riesgo de penalidades

Nota: Elaboración propia

Tabla 29*Resultados de Indicadores variable independiente satisfacción del cliente*

Indicadores	Valor inicial	Valor final
Número de quejas y reclamos	41	9
Número de observaciones	4	0

Nota: Elaboración propia**5.3.3 Variable independiente**

Para la variable “Recursos necesarios que permitirán desarrollar una Cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.” en la tabla 30 se muestra los resultados de las respuestas de las dimensiones

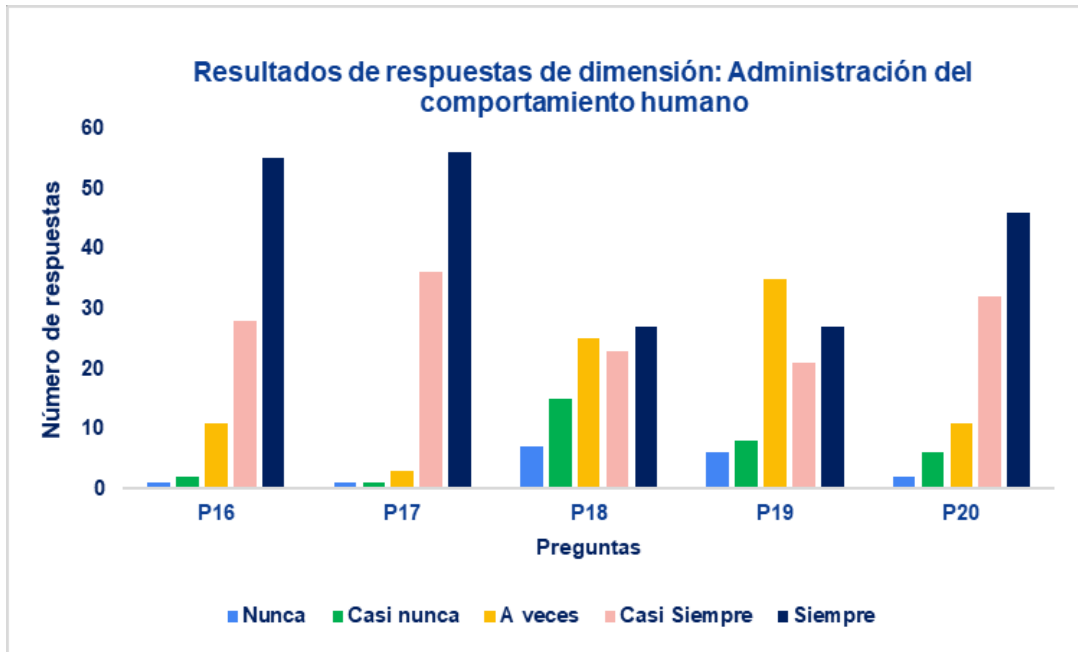
Tabla 30*Resultados de respuestas de las dimensiones variable independiente recursos necesarios*

Dimensiones	Preguntas	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Administración del comportamiento humano	¿En tu área laboral existen equipos de trabajo formados y/o consolidados?	1	2	11	28	55
	¿Sabes identificar problemas y proponer soluciones?	1	1	3	36	56
	¿Se realizan actividades que incentivan el compromiso y la motivación del personal?	7	15	25	23	27
	¿Recibes capacitación y entrenamiento necesario para mejorar continuamente tu desempeño?	6	8	35	21	27
	¿Se fomenta un buen clima laboral entre los colaboradores de la empresa?	2	6	11	32	46

Nota: Elaboración propia

Figura 14

Resultados de respuestas de las dimensiones variable independiente



Nota: Elaboración propia

De la tabla 30 y figura 14 se tiene los resultados que muestran que la dimensión tiene bajo nivel de aceptación (casi siempre, siempre) en las preguntas P18, P19 y P20. De acuerdo con estos resultados se determinó la elaboración de las estrategias de gestión que permitan desarrollar una cultura Kaizen en la empresa ETSA por lo que se propone lo siguiente:

Tabla 31

Estrategias propuestas variable independiente recursos necesarios

Dimensión	Estrategia
Administración del comportamiento humano	Fortalecer la cultura de calidad respecto a la mejora continua, resolución de problemas y gestión de Costos a través de un programa de capacitación y reconocimientos visibles al buen desempeño.

Nota: Elaboración propia

Tabla 32

Resultados de Indicadores variable independiente recursos necesarios

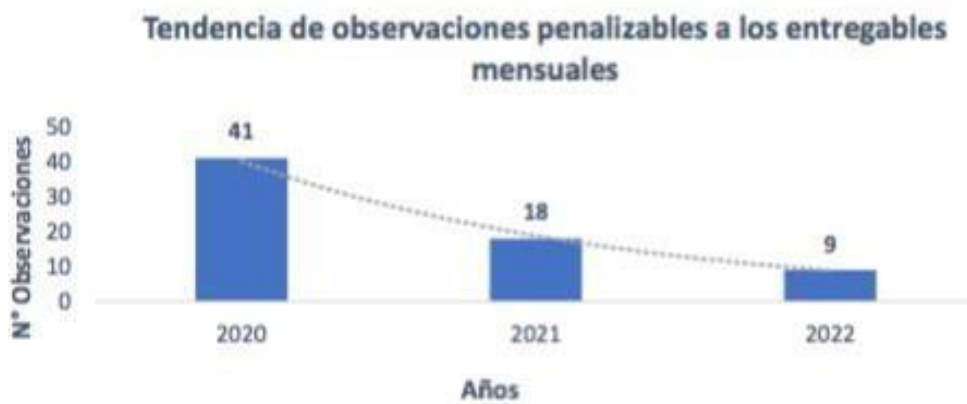
Indicadores	Valor inicial	Valor final
Disponibilidad de personal	0	73 (personal clave)
Cumplimiento programa de capacitación	0	100% (1073 HH capacitación)

Nota: Elaboración propia

Con las estrategias de gestión implementadas se logró reducir el nivel de observaciones y quejas del cliente.

Figura 15

Curva de observaciones penalizables



Nota: Elaboración propia

Figura 16

Curva de observaciones del cliente



Nota: Elaboración propia

VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1. Contrastación y demostración de la hipótesis con los resultados

En el análisis descriptivo evaluando los resultados obtenidos a través del cuestionario se elabora las tablas y figuras graficas por cada dimensión agrupada y variables agrupadas, se señala que existe una mayor frecuencia de respuestas en cada una de las dimensiones con el criterio de casi siempre con la dimensión indicada en porcentajes en 5 dimensiones: planeación estratégica 31,96%, liderazgo 37,11%, mejora continua 28,18%, administración de las operaciones 32,73%, administración del comportamiento humano 28,87% comparando con el criterio de siempre: planeación estratégica 35,31%, liderazgo 32,22%, mejora continua 50,52%, administración de las operaciones 39.18%, administración del comportamiento humano 43,51% lo cual muestra que todavía hay una brecha que falta implementar para lograr la implementación de la cultura Kaizen. La única dimensión que obtuvo un porcentaje alto (50,52%) es mejora continua evidenciándose que los colaboradores tienen presente el interés por mejorar los procesos y obtener mejores resultados. Confirmando con estos resultados las hipótesis planteadas.

Respecto al análisis inferencial para casos mayores de 50 se utiliza la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, en la investigación al usar 97 casos se analizó con la prueba de Kolmogorov-Smirnov para todas las variables. Obteniendo una significancia asintótica menor de 0,05 para las variables estrategias de gestión(Y), satisfacción del cliente (X1) y recursos (X2) lo cual indica que los datos no tienen distribución normal y se elige la prueba Chi Cuadrado para las variables con distribución no normal.

Para analizar la relación de dependencia y/o independencia entre las variables cualitativas, se utilizó la prueba de Chi-cuadrado de independencia. Esta prueba permite determinar si existe una relación entre las variables categóricas. Para la relación de la variable dependiente estrategias de gestión y variable independiente satisfacción se tiene el valor "F de Fisher" de 16,166 con una probabilidad asociada de 0,001 lo que indica que se rechaza la hipótesis nula

tomando como verdadera la hipótesis alternativa, las variables no son independientes y están relacionadas.

La relación de la variable dependiente estrategias de gestión y variable independiente gestión de los recursos se tiene el valor “F de Fisher” de 37,260 con una probabilidad asociada de 0,001 lo que indica que se rechaza la hipótesis nula tomando como verdadera la hipótesis alternativa, las variables no son independientes y están relacionadas. Para comprobar el Análisis de Varianza se realiza la prueba de Brown Forsythe con un valor de significancia de 0,001 la cual coincide con el tratamiento matemático-estadístico de la ANOVA, confirmando el rechazo de la hipótesis nula.

Con estos resultados se logra confirmar las hipótesis planteadas que permitirán implementar estrategias para generar la cultura Kaizen en Estudios Técnicos S.A.S.

6.2. Contrastación de los resultados con otros estudios similares

Tabla 33 Contrastación de los resultados

Tesis - Autor	Objetivo	Resultados
Propuesta de un Sistema de Gestión Orientado a la Mejora Continua de los Procesos de Producción de la Empresa Pesquera Centromar S.A. Ecuador - Andrade (2017)	Propuesta de un sistema de gestión de mejora continua para optimizar los procesos de producción de calidad en Pesquera Centromar S.A.	Análisis costo – beneficio de cada una de las sub propuestas establecidas y en su balance de resultados tuvo un retorno de la inversión en un tiempo menor de un año, debido al compromisos tanto de la empresa Pesquera Centromar S.A., como de su personal, superando las expectativas con creces.
Estructuración de un programa de mejora continua para una institución de educación superior Puebla, México - Hernandez (2016),	Desarrollar un modelo de mejora continua para una institución de educación superior que permita optimizar los recursos e incrementar la satisfacción de los usuarios.	Los resultados superaron las expectativas que inicialmente se tenían ya que la participación de las personas fue buena considerando el tiempo que se les proporcionó y el trabajo que implicaba documentar sus mejoras. Lo que se pudo percibir es que el personal de la institución estaba esperando un mecanismo que les permitiera expresarse y ser reconocidos y el Programa de Mejora Continua fue el canal que les permitió hacerlo.
Estrategias de gestión que permitan desarrollar una cultura KAIZEN en la empresa Estudios Técnicos S.A.S. (2023)	Establecer estrategias de gestión que permitan desarrollar una Cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.	Con las estrategias implementadas se logra reducir el número de observaciones penalizables y observaciones de campo del cliente.

Nota: Elaboración propia

6.3. Responsabilidad ética de acuerdo con los reglamentos vigentes

Los autores de la investigación se responsabilizan por la información emitida en el informe final de investigación de acuerdo con el Reglamento del Código de Ética de la investigación de la Universidad Nacional del Callao, Resolución de Consejo Universitario No 260-2019-CU.

VII. CONCLUSIONES

- Con los resultados descriptivos en criterios de aceptabilidad se tiene que las estrategias que se aplicaron en las dimensiones mejora continua (79%), administración de las operaciones (72%) y administración del comportamiento humano (72%) permite el desarrollo de la Cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A.S. junto con las estrategias aplicadas en las dimensiones planeación estratégica (67%) y liderazgo (69%), además en la parte estadística inferencial nos confirma las hipótesis planteadas con valores muy significativos de $p < 0,05$ los que nos permite concluir que aplicando las estrategias de gestión nos permitirá el desarrollo de la cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.
- La relación entre la variable dependiente estrategias de gestión con sus dimensiones: planeación estratégica, liderazgo y mejora continua con la variable independiente satisfacción del cliente con su dimensión administración de las operaciones, determina que no son independientes por lo tanto están relacionadas lo que queda demostrado a través del análisis de varianza (ANOVA) con un nivel de significancia $< 0,05$. Con lo que se concluye que el diagnóstico de la percepción de satisfacción de los clientes nos permitirá conocer el impacto de los servicios brindados de la empresa Estudios Técnicos S.A.S.
- La relación entre la variable dependiente estrategias de gestión con sus dimensiones: planeación estratégica, liderazgo y mejora continua con la variable independiente gestión de los recursos y su dimensión administración de los recursos, determina que están asociadas a través del análisis de varianza (ANOVA) con un nivel de significancia $< 0,05$. Con lo que se concluye que los recursos estratégicos de gestión disponibles con los que cuenta la empresa Estudios Técnicos S.A.S. permitirán el desarrollo de la Cultura Kaizen.

VIII. RECOMENDACIONES

- Se recomienda continuar con la implementación de las estrategias identificadas para seguir mejorando la percepción del servicio brindado al cliente.
- Formación de equipos de trabajo interdisciplinario para continuar afianzando la cultura Kaizen que se encuentra en una etapa inicial.
- Continuar con el involucramiento de los líderes de las diferentes áreas.

IX REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alarcón, J. (2017). *Modelo de Mejora Continua basado en Procesos y su Impacto en la Calidad de los Servicios que perciben los clientes de la Empresa de Servicios ServiFreno de la Ciudad de Quito – Ecuador* (Tesis de Doctorado), Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Andrade, P. (2017). *Propuesta de un Sistema de Gestión Orientado a la Mejora Continua de los Procesos de Producción de la Empresa Pesquera Centromar S.A.* (Tesis de Maestría), Universidad de Guayaquil, Ecuador.
- Hernandez, M. (2016). *Estructuración de un programa de mejora continua para una institución de educación superior* (Tesis de Maestría), Universidad Iberoamericana Puebla, México.
- Pachas, J. (2019). *Aplicación de un programa de mejora continua utilizando Manufactura Esbelta (Lean Manufacturing) en el nivel de gestión del proceso de cartonera de la empresa la Calera en la provincia de Chincha*, (Tesis de Maestría), Universidad Ricardo Palma, Lima.
- Quijandria, M. (2017) *Estrategias de gerencia para la mejora continua de la calidad de servicio de la cooperativa de ahorro y crédito Credicoop Luz y Fuerza LTDA*, (Tesis de Maestría), Universidad Nacional del Callao, Callao.
- Rios, M. (2013). *Kaizen en los procesos administrativos en servicios de la dirección general de bienestar y asuntos estudiantiles en una universidad pública*. (Tesis de Maestría), Universidad Nacional de Ucayali, Perú.

Bizneo blog (2021). *El método Kaizen: Mejora continuamente tu empresa*. Recuperado <https://www.bizneo.com/blog/metodo-kaizen>[Consulta: 10 de abril de 2021].

Blog CEUPE (2020). *Qué es la calidad de un servicio*. Recuperado <https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-calidad-de-servicio.html> [Consulta:10 de abril de 2021]

Duque Oliva, Edison (2005). *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición*. Recuperado http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512005000100004_[Consulta: 10 de Abril de 2021]

Lafuente Ibáñez, Carmen; Marín Egoscozábal, Ainhoa (2008). Revista Escuela de Administración de Negocios: *Metodologías de Investigación a las ciencias sociales*. Recuperado <https://www.redalyc.org/pdf/206/20612981002.pdf>. [Consulta:10 de abril de 2021]

Roncancio, Gabriel (2019). *Estrategia: ¿Qué es? y las herramientas para crearla*. Recuperado <https://gestion.pensemos.com/estrategia-que-es-y-las-herramientas-para-crearla> [Consulta: 10 de abril de 2021].

Ronda Pupo, Guillermo (2018, marzo 11). *Estrategia. ¿Qué es? Concepto, evolución y definición*. Recuperado <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/> [Consulta: 10 de abril de 2021].

Startup Guide IONOS (2019), *Satisfacción del Cliente: Qué es y cómo se mide*. Recuperado <https://www.ionos.es/startupguide/gestion/que-es-la-satisfaccion-del-cliente/>.[Consulta:10 de abril de 2021]

Thompson, Ivan (2019). *Satisfacción del Cliente*. Recuperado <https://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html> [Consulta:10 de abril de 2021]



Document information

Analyzed document	TESIS DE CASSANA Y QUISPE.pdf (D163153065)
Submitted	4/4/2023 4:25:00 PM
Submitted by	
Submitter email	fiq.posgrado@unac.edu.pe
Similarity	18%
Analysis address	fiq.posgrado.unac@analysis.arkund.com

Sources included in the report

W	URL: https://www.bizneo.com/blog/metodo-kaizen/ Fetched: 4/4/2023 4:47:00 PM	1
W	URL: https://rockcontent.com/es/blog/metodo-kaizen/ Fetched: 12/29/2020 9:03:47 PM	4
W	URL: https://articulospm.files.wordpress.com/2012/05/kaizen-la-clave-del-cambio.pdf Fetched: 5/31/2020 4:57:31 AM	1
W	URL: https://www.leanconstructionmexico.com.mx/post/qu%C3%A9-es-y-en-qu%C3%A9-consiste-la-filosofia... Fetched: 3/19/2021 6:43:50 PM	6
SA	Universidad Nacional del Callao / RESIS-EL AVITUALLAMIENTO Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN DE LOS TRIPULANTES DE LOS BUQUES PORTACONTENEDORES QUE ACODERAN EN EL PUERTO DEL CALLAO - 2018-DUCOS.docx Document RESIS-EL AVITUALLAMIENTO Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN DE LOS TRIPULANTES DE LOS BUQUES PORTACONTENEDORES QUE ACODERAN EN EL PUERTO DEL CALLAO - 2018-DUCOS.docx (D158059113) Submitted by: posgrado.fis@unac.pe Receiver: posgrado.fis.unac@analysis.arkund.com	1
W	URL: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512005000100004 Fetched: 4/4/2023 4:47:00 PM	3
W	URL: https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-calidad-de-servicio.html Fetched: 4/4/2023 4:47:00 PM	2
W	URL: https://gestion.pensemos.com/estrategia-que-es-y-las-herramientas-para-crearla Fetched: 4/4/2023 4:47:00 PM	4
SA	T3_TALLERDETESIS2_GARRIDOCABALLERORAQUELSOFIA_HUAMANIDIAZDANITZAVALERIA.docx Document T3_TALLERDETESIS2_GARRIDOCABALLERORAQUELSOFIA_HUAMANIDIAZDANITZAVALERIA.docx (D118738859)	1
W	URL: https://www.ionos.es/startupguide/gestion/que-es-la-satisfaccion-del-cliente/ Fetched: 4/4/2023 4:47:00 PM	3
SA	T3_Tallerdetesis_LiñanQuesadaLuisManuel.docx Document T3_Tallerdetesis_LiñanQuesadaLuisManuel.docx (D139876630)	1
SA	submission.pdf Document submission.pdf (D114730637)	4
SA	PERFIL DEL PROYECTO - PRESENTAR FINAL uigv.docx Document PERFIL DEL PROYECTO - PRESENTAR FINAL uigv.docx (D142743281)	2
SA	submission.pdf Document submission.pdf (D114730647)	2
SA	T3_TALLERDETESIS2_GARRIDOCABALLERORAQUELSOFIA_HUAMANIDIAZDANITZAVALERIA (1).docx Document T3_TALLERDETESIS2_GARRIDOCABALLERORAQUELSOFIA_HUAMANIDIAZDANITZAVALERIA (1).docx (D120123497)	1

Entire Document

ANEXOS

ANEXO 1 Matriz de consistencia

Título: “Estrategias de gestión que permitan desarrollar una cultura Kaizen en la Empresa ETSAS”

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
¿Cuáles deberán ser las estrategias de gestión que permitan desarrollar una Cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.?	Establecer estrategias de gestión que permitan desarrollar una Cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.	La aplicación de Las estrategias de gestión permitirá el desarrollo de la Cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.	X= Estrategias de Gestión para desarrollar una Cultura Kaizen	Planeación estratégica Liderazgo Mejora continua	Encuesta a los colaboradores
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
¿Cuál es el diagnóstico de la percepción de satisfacción de los clientes respecto al servicio brindado en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.?	Registrar la percepción de la satisfacción de los clientes respecto al servicio brindado en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.	El diagnóstico de la percepción de satisfacción de los clientes nos brinda el impacto de los servicios de la empresa Estudios Técnicos S.A.S.	Y = Satisfacción del Cliente	Administración de las operaciones	Tabulación de observaciones recepcionadas
¿Qué recursos estratégicos de gestión que permitirán desarrollar una Cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.?	Identificar los recursos que permitirán desarrollar una Cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.	Los recursos estratégicos de gestión disponibles con los que cuenta la empresa Estudios Técnicos S.A.S. que permitirán el desarrollo de la Cultura Kaizen.	Z = Recursos estratégicos de gestión necesarios que permitirán desarrollar una Cultura Kaizen	Administración del comportamiento humano	Encuesta a los colaboradores

ANEXO 2: Instrumento validado

ENCUESTA

INSTRUCCIONES: Amigo colaborador, la presente encuesta tiene el propósito de recopilar información que permita diagnosticar a través de sus opiniones sobre la existencia de la Cultura KAIZEN en la Empresa Estudios Técnicos S.A.S. Le agradecemos seleccionar una opción del 1 al 5 en el recuadro respectivo y/o complete la información solicitada. La presente tiene carácter de ANÓNIMA y su procesamiento será reservado, por lo que le pedimos SINCERIDAD en las respuestas.

CUESTIONARIO:

Aplique la escala siguiente:

(5) Siempre, (4) Casi siempre, (3) A veces, (2) Casi nunca, (1) Nunca

Estudios Técnicos S.A.S (ETSA)

Aspectos más relevantes	5	4	3	2	1
Planeación Estratégica					
I. Enfoque en el cliente de la empresa ETSA					
1. ¿Conoces cuál es el objetivo principal de la cultura Kaizen?					
2. ¿Tienes conocimiento del nivel de satisfacción del cliente por el servicio realizado?					
II. Promover la apertura					
3. ¿Existe una comunicación abierta y continua en todos los niveles de la empresa ETSA?					
4. ¿Sientes que se te toma en cuenta en el proceso de toma de decisiones?					
Liderazgo					
III. Manejar proyectos a través de equipos inter funcionales.					
5. ¿En la elaboración de propuestas y/o proyectos de mejora participan todas las áreas de la empresa ETSA?					
IV. Información constante a los empleados.					
6. ¿Los canales de comunicación utilizados permiten el entendimiento de las tareas y objetivos?					
7. ¿Se mide el desempeño de los procesos y se comunican los resultados?					
8. ¿Se difunde entre los colaboradores los objetivos, la misión, visión y beneficios de la empresa?					
Mejora Continua					
V. Realizar mejoras continuamente					
9. ¿Conoces el significado de KAIZEN?					
10. ¿La alta dirección se encuentra comprometida con el mejoramiento continuo de la calidad, la productividad y competitividad de la empresa?					
11. ¿Conoces las herramientas de mejora continua?					
Administración de las Operaciones					
VI. Reconocer abiertamente los problemas					
12. ¿Cuándo sucede un problema normalmente se busca la solución antes que a un culpable?					
13. ¿Existe un soporte mutuo entre los propios colaboradores?					
VII. Alentar los procesos apropiados de relaciones.					
14. ¿Toman en cuenta tus ideas para mejorar tu trabajo?					
15. ¿Se realizan actividades para el fortalecimiento del liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva, etc?					
Administración del comportamiento humano					
VIII. Crear equipos de trabajo					
16. ¿En tu área laboral existen equipos de trabajo formados y/o consolidados?					
17. ¿Sabes identificar problemas y proponer soluciones?					
IX. Desarrollar la autodisciplina					
18. ¿Se realizan actividades que incentivan el compromiso y la motivación del personal?					
X. Fomentar el desarrollo de los empleados.					
19. ¿Recibes capacitación y entrenamiento necesario para mejorar continuamente tu desempeño?					
20. ¿Se fomenta un buen clima laboral entre los colaboradores de la empresa?					

Muchas gracias por su colaboración y apoyo!

Validación de encuesta

Validación 1

FICHA PARA LA VALIDACIÓN DE CUESTIONARIOS DE ENCUESTA

I.-DATOS DEL ESPECIALISTA QUE REALIZA LA VALIDACIÓN

Nombres y Apellidos: **JOSE ANGEL PORLLES LOARTE**

Máximo grado académico alcanzado: **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**

Especialidad: **INGENIERÍA QUÍMICA**

Institución donde labora: **UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**

Correo electrónico: **japorllesl@unac.edu.pe**

II.- DATOS DEL PLAN DE TESIS

“ESTRATEGIAS DE GESTIÓN QUE PERMITAN DESARROLLAR UNA CULTURA KAIZEN EN LA EMPRESA ESTUDIOS TÉCNICOS S.A.S.”

Problema:

¿Cuáles deberán ser las estrategias de gestión que permitan desarrollar una Cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.?

Sub problemas:

- c) ¿Cuál es el diagnóstico de la percepción de satisfacción de los clientes respecto al servicio brindado en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.?
- d) ¿Qué recursos permitirán desarrollar una Cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.?

III.- DATOS DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA

El objetivo del cuestionario de encuesta:

- a) El objetivo es realizar un diagnóstico a través de las opiniones de los trabajadores sobre la existencia de la Cultura KAIZEN en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.
- b) Conocer la opinión de los trabajadores sobre el impacto de las herramientas Kaizen en la calidad de los servicios que presta la empresa Estudios Técnicos S.A.S.

Problema que se relacionan con el cuestionario de encuesta:

En la empresa Estudios Técnicos S.A.S. se observa que existe una deficiente coordinación en las gestiones del servicio que presta provocando reclamos y quejas del cliente lo cual implica sanciones monetarias que la empresa tiene que asumir.

III.- CUADRO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Marcar con un check donde considera que corresponda

Exigencias para la validación del cuestionario	CUMPLE	NO CUMPLE
1.- El objetivo del cuestionario, tiene relación con uno o más problemas del proyecto de investigación.	X	
2.- El objetivo del cuestionario es claro y entendible.	X	
3.- Las instrucciones que se dan en el cuestionario son claras.	X	
4.- Las preguntas del cuestionario guardan relación con su objetivo	X	
5.- Las preguntas tiene secuencia lógica	X	
6.- Los encuestados tienen capacidad para dar respuestas validas	X	
7.- No se tienen preguntas desconocidas	X	
8.- El cuestionario es confiable para los propósitos de la investigación.	X	



FIRMA DEL VALIDADOR.

JOSE ANGEL PORLLES LOARTE

Validación 2

FICHA PARA LA VALIDACIÓN DE CUESTIONARIOS DE ENCUESTA

I.-DATOS DEL ESPECIALISTA QUE REALIZA LA VALIDACIÓN

Nombres y Apellidos: **Julio César Calderón Cruz**

Máximo grado académico alcanzado: **Doctor**

Especialidad: **Ingeniería Ambiental**

Institución donde labora: **UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**

Correo electrónico: **jccalderonc@unac.edu.pe**

II.- DATOS DEL PLAN DE TESIS

Título:

“ESTRATEGIAS DE GESTIÓN QUE PERMITAN DESARROLLAR UNA CULTURA KAIZEN EN LA EMPRESA ESTUDIOS TÉCNICOS S.A.S.”

Problema:

¿Cuáles deberán ser las estrategias de gestión que permitan desarrollar una Cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.?

Sub problemas:

- e) ¿Cuál es el diagnóstico de la percepción de satisfacción de los clientes respecto al servicio brindado en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.?
- f) ¿Qué recursos permitirán desarrollar una Cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.?

III.- DATOS DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA

El objetivo del cuestionario de encuesta:

- c) El objetivo es realizar un diagnóstico a través de las opiniones de los trabajadores sobre la existencia de la Cultura KAIZEN en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.
- d) Conocer la opinión de los trabajadores sobre el impacto de las herramientas Kaizen en la calidad de los servicios que presta la empresa Estudios Técnicos S.A.S.

Problema que se relacionan con el cuestionario de encuesta:

En la empresa Estudios Técnicos S.A.S. se observa que existe una deficiente coordinación en las gestiones del servicio que presta provocando reclamos y quejas del cliente lo cual implica sanciones monetarias que la empresa tiene que asumir.

III.- CUADRO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Marcar con un check donde considera que corresponda

Exigencias para la validación del cuestionario	CUMPLE	NO CUMPLE
1.- El objetivo del cuestionario, tiene relación con uno o más problemas del proyecto de investigación.	X	
2.- El objetivo del cuestionario es claro y entendible.	X	
3.- Las instrucciones que se dan en el cuestionario son claras.	X	
4.- Las preguntas del cuestionario guardan relación con su objetivo	X	
5.- Las preguntas tiene secuencia lógica	X	
6.- Los encuestados tienen capacidad para dar respuestas validas	X	
7.- No se tienen preguntas desconocidas	X	
8.- El cuestionario es confiable para los propósitos de la investigación.	X	



FIRMA DEL VALIDADOR.
Julio Cesar Calderón Cruz

Validación 3

FICHA PARA LA VALIDACIÓN DE CUESTIONARIOS DE ENCUESTA

I.-DATOS DEL ESPECIALISTA QUE REALIZA LA VALIDACIÓN

Nombres y Apellidos: **Salvador Apolinar Trujillo Perez**

Máximo grado académico alcanzado: **Doctor**

Especialidad: **Ingeniería**

Institución donde labora: **UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**

Correo electrónico: **satrujillo@unac.edu.pe**

II.- DATOS DEL PLAN DE TESIS

Título:

“ESTRATEGIAS DE GESTIÓN QUE PERMITAN DESARROLLAR UNA CULTURA KAIZEN EN LA EMPRESA ESTUDIOS TÉCNICOS S.A.S.”

Problema:

¿Cuáles deberán ser las estrategias de gestión que permitan desarrollar una Cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.?

Sub problemas:

- g) ¿Cuál es el diagnóstico de la percepción de satisfacción de los clientes respecto al servicio brindado en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.?
- h) ¿Qué recursos permitirán desarrollar una Cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.?

III.- DATOS DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA

El objetivo del cuestionario de encuesta:

- e) El objetivo es realizar un diagnóstico a través de las opiniones de los trabajadores sobre la existencia de la Cultura KAIZEN en la empresa Estudios Técnicos S.A.S.
- f) Conocer la opinión de los trabajadores sobre el impacto de las herramientas Kaizen en la calidad de los servicios que presta la empresa Estudios Técnicos S.A.S.

Problema que se relacionan con el cuestionario de encuesta:

En la empresa Estudios Técnicos S.A.S. se observa que existe una deficiente coordinación en las gestiones del servicio que presta provocando reclamos y quejas del cliente lo cual implica sanciones monetarias que la empresa tiene que asumir.

III.- CUADRO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Marcar con un check donde considera que corresponda

Exigencias para la validación del cuestionario	CUMPLE	NO CUMPLE
1.- El objetivo del cuestionario, tiene relación con uno o más problemas del proyecto de investigación.	X	
2.- El objetivo del cuestionario es claro y entendible.	X	
3.- Las instrucciones que se dan en el cuestionario son claras.	X	
4.- Las preguntas del cuestionario guardan relación con su objetivo	X	
5.- Las preguntas tiene secuencia lógica	X	
6.- Los encuestados tienen capacidad para dar respuestas validas	X	
7.- No se tienen preguntas desconocidas	X	
8.- El cuestionario es confiable para los propósitos de la investigación.	X	



FIRMA DEL VALIDADOR.
DNI 25640147

ANEXO 3: Acuerdo de confidencialidad con empresa ETSA

ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

Conste por el presente documento el Acuerdo de Confidencialidad (en adelante, "Acuerdo") que celebran, de una parte:

ESTUDIOS TÉCNICOS S.A.S. con RUC N° 20544244184, con domicilio legal en Av. Elmer Faucett 3348, distrito del Callao, Provincia Constitucional del Callao y departamento de Lima, debidamente representada por su apoderada, la señora Pamela Judith Carbajal Zegarra, identificada con DNI N°42764980, según poder inscrito en la Partida N° 12221320 del Registro de Personas Jurídicas de Lima, a quien en adelante y para efectos del presente Acuerdo se le denominará "ETSA"; y de la otra parte:

El señor Jackson Quispe García, identificado con DNI N° 41509679 y con domicilio en Pasaje Misionero de los Dominios 322, ciudad satélite Santa Rosa, provincia y departamento de Callao, a quien en adelante y para los efectos del presente Acuerdo se denominará "EL COLABORADOR".

Las Partes declaran que en este acto se reconocen mutuamente la personalidad y plenas facultades con las que cuentan respectivamente para comparecer válidamente a celebrar el presente Acuerdo en los términos y condiciones siguientes:

1. **ANTECEDENTES:** EL COLABORADOR mantiene una relación laboral con ETSA desde el año 2020, teniendo actualmente el cargo de "Líder de Calidad y SIG".

EL COLABORADOR ha manifestado a los representantes de ETSA que se encuentra cursando una maestría en "Gerencia de la Calidad y Desarrollo Humano" en la Universidad Nacional del Callao. En el marco de esta maestría requiere realizar una tesis la misma que se basará en la experiencia adquirida en ETSA y por ello realizará un estudio de la Compañía.

Así, la tesis a desarrollar se denomina "Estrategias de Gestión que permitan desarrollar una cultura Kaizen en la empresa Estudios Técnico S.A.S" (en adelante, LA TESIS), la cual tiene por finalidad determinar estrategias para desarrollar una cultura de mejora continua en ESTUDIOS TÉCNICOS S.A.S como cimiento fundamental de las Políticas, estándares y lineamientos establecidos en la organización, para reducir tiempos improductivos, establecer controles que mitiguen los riesgos, reducir incidencias de quejas y/o reclamos del cliente, aumentar la satisfacción del cliente interno y externo, e ir fortaleciendo paso a paso el sistema de gestión en la organización. Para poder realizar esta tesis, EL COLABORADOR requerirá información de la empresa.

ETSA se encuentra de acuerdo con la propuesta de TESIS de EL COLABORADOR; y, mediante el presente documento ambas partes establecerán los deberes de confidencialidad correspondientes.

2. **OBJETO.** El objeto del presente Acuerdo es establecer que EL COLABORADOR solo podrá usar información de datos estadísticos sobre desviaciones e incidencias recibidas por parte de los clientes de ETSA y las identificadas por el personal de ETSA; además, podrá realizar la recolección de datos a través de un instrumento validado (encuesta) dirigido al personal de ETSA, con fines académicos de la TESIS, por lo tanto, LA TESIS a realizar deberá tener sólo la información descrita en el objeto para llevarla a cabo.

EL COLABORADOR tiene conocimiento que la información a la que tiene acceso es considerada información confidencial de la empresa. Por lo que mediante el presente documento se establecerá las obligaciones que asumirá EL COLABORADOR con respecto a la Información Confidencial.

3. **DEFINICIÓN.** "Información Confidencial" comprenderá todos y cada uno de los documentos e información proporcionados, revelados y/o transmitidos por ETSA a EL COLABORADOR, ya sea de manera directa o indirecta, escrita, verbal, visual, gráfica, electromagnética; incluyendo, pero no limitándose a: los datos

personales¹ y/o datos sensibles² y/o información en general relacionada con sus clientes, proveedores, empleados, investigaciones, productos, software, datos técnicos, know-how, servicios, desarrollos, innovaciones, procedimientos, ingeniería, marketing, técnicas, sistemas de precios, procedimientos internos, planes o estrategias de marketing y empresariales, finanzas, oportunidades de negocios, entre otros.

Asimismo, se entenderá por "Información Confidencial", sin que constituya una declaración taxativa sino meramente enunciativa, a toda información escrita, gráfica, oral, electromagnética y de cualquier otra índole, sea de naturaleza económica, técnica, financiera, comercial, legal o de otro tipo, incluyendo cualquier material, documento, plano, estrategia, informe, análisis, recopilación, estudio, contrato, resumen, extracto, estadística, presentación o documentación de otro tipo vinculada al Contrato de Locación de Servicios N° 066-2017 suscrita entre ETSA y Osinermin.

4. **EXCEPCIONES.** La Información Confidencial no comprende aquella que: (i) ETSA autorice por escrito a divulgar; (ii) ETSA indique expresamente y por escrito que no tiene carácter confidencial; (iii) antes de haber sido divulgada por EL COLABORADOR, se convierta en parte del conocimiento público por medios distintos a cualquier acción o falta de acción por parte de ETSA; (iv) es independientemente desarrollada por EL COLABORADOR sin referencia a la Información Confidencial; (v) es requerida por un tribunal judicial o arbitral; o mediante una orden válida de cualquier otro organismo gubernamental o una ley aplicable, para ello EL COLABORADOR deberá notificar a ETSA dentro de las veinticuatro (24) horas de recibido el requerimiento para que ETSA pueda adoptar las medidas que considere razonables.

5. **LIMITACIONES DE USO.**

En caso EL COLABORADOR considere que deberá utilizar información adicional a lo descrito en el objeto del presente Acuerdo y no se encuentre seguro sobre si la información que va a colocar en LA TESIS es o no información confidencial, deberá revisarlo y/o consultarlo con la apoderada Pamela Judith Carbajal Zegarra para de esta manera determinar si estamos frente o no a una información confidencial. En caso se considere que es información confidencial, deberá solicitar a la apoderada antes referida, a efectos que brinde su autorización para colocar esta información en LA TESIS, asimismo deberá colocar (i) el motivo por el cual es relevante esta información; y, (ii) en que sección se colocaría.

EL COLABORADOR no podrá utilizar la Información Confidencial para su propio uso o de terceros y/o para cualquier otro propósito que no sean los expresamente estipulados en el presente Acuerdo.

6. **NO-DIVULGACIÓN.** EL COLABORADOR se obliga de manera irrevocable a no divulgar la Información Confidencial a terceros y se obliga, en consecuencia, a tomar todas las medidas de seguridad, confidencialidad y precauciones necesarias y razonables para que evitar cualquier difusión no autorizada.

El COLABORADOR acepta y reconoce que puede haber tenido acceso a Información Confidencial de ETSA, de sus clientes o terceros, en el marco de la elaboración de LA TESIS, y cuya divulgación o utilización reconoce que traerá perjuicios a ETSA, implicando la configuración de responsabilidad y atendiéndose a la indemnización respectiva. En tal sentido, EL COLABORADOR no podrá bajo ningún título ni por ningún motivo revelar, transferir o disponer, en parte o en todo, directa o indirectamente, dicha información a personas naturales y/o jurídicas en las que tenga o no participación, excepto que se cuente con previa y expresa autorización por escrito de ETSA.

El COLABORADOR utilizará todos los medios razonables y/o que estén a su disposición para proteger la Información Confidencial que le fue entregada y a no hacer uso de sus privilegios de acceso a la documentación e información más allá de lo descrito en el objeto del presente acuerdo.

¹ Definidos como tal en Ley N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales y su Reglamento.

² Definidos como tal en Ley N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales y su Reglamento.

7. **TITULARIDAD, PROPIEDAD INTELECTUAL Y DERECHOS DE AUTOR.** La Información Confidencial permanecerá en todo momento como propiedad de ETSA.
8. **RESPONSABILIDADES / INDEMNIZACIÓN.** EL COLABORADOR entiende y acepta que ETSA le proporciona la Información Confidencial depositando su confianza en que se cumpla el presente Acuerdo. EL COLABORADOR será completamente responsable frente a ETSA de cualquier daño o perjuicio que sufra ETSA por el incumplimiento del presente Acuerdo.

Se considera como incumplimiento de la presente cláusula, violación de secretos y conducta desleal, la divulgación o explotación sin autorización de ETSA, de la información a la que pueda tener acceso legítimamente, pero con deber de reserva EL COLABORADOR.

En fe de lo cual, las Partes intervinientes han suscrito el presente Acuerdo para ser debidamente ejecutado y autorizado por el representante de cada una de las Partes el 17 de diciembre del 2021.



Pamela Judith Carbajal Zegarra
DNI N° 42764980
Apoderada de ETSA



Jackson Quispe García
DNI N° 41509679
El Colaborador

ANEXO 4: Base de datos

Resultados de respuestas de dimensiones: Planeación estratégica, liderazgo, mejora continua, administración de las operaciones, administración del comportamiento humano

Dimensiones	Preguntas	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Planeación	P1. ¿Conoces cuál es el objetivo principal de la cultura Kaizen?	2	5	16	24	50
	P2. ¿Tienes conocimiento del nivel de satisfacción del cliente por el servicio realizado?	2	7	27	33	28
	P3. ¿Existe una comunicación abierta y continua en todos los niveles de la empresa?	1	7	27	34	28
	P4. ¿Sientes que se te toma en cuenta en el proceso de toma de decisiones?	3	4	26	33	31
	P5. ¿En la elaboración de propuestas y/o proyectos de mejora participan todas las áreas de la empresa?	2	3	25	35	32
Liderazgo	P6. ¿Los canales de comunicación utilizados permiten el entendimiento de las tareas y objetivos?	1	2	27	40	27
	P7. ¿Se mide el desempeño de los procesos y se comunican los resultados?	2	4	26	39	26
	P8. ¿Se difunde entre los colaboradores los objetivos, la misión, visión y beneficios de la empresa?	2	2	23	30	40
Mejora Continua Operaciones	P9. ¿Conoces el significado de KAIZEN?	6	3	10	22	56
	P10. ¿La alta dirección se encuentra comprometida con el mejoramiento continuo de la calidad, la productividad y competitividad de la empresa?	1	3	12	30	51
	P11. ¿Conoces las herramientas de mejora continua?	1	5	21	30	40
Administración de las Operaciones	P12. ¿Cuando sucede un problema normalmente se busca la solución antes que a un culpable?	3	2	17	29	46
	P13. ¿Existe un soporte mutuo entre los propios colaboradores?	0	3	14	41	39
	P14. ¿Toman en cuenta tus ideas para mejorar tu trabajo?	1	6	26	33	31
	P15. ¿Se realizan actividades para el fortalecimiento del liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva, etc?	2	9	26	24	36
	P16. ¿En tu área laboral existen equipos de trabajo formados y/o consolidados?	1	2	11	28	55
Administración del comportamiento humano	P17. ¿Sabes identificar problemas y proponer soluciones?	1	1	3	36	56
	P18. ¿Se realizan actividades que incentivan el compromiso y la motivación del personal?	7	15	25	23	27
	P19. ¿Recibes capacitación y entrenamiento necesario para mejorar continuamente tu desempeño?	6	8	35	21	27
	P20. ¿Se fomenta un buen clima laboral entre los colaboradores de la empresa?	2	6	11	32	46