



---

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD  
BASADO EN LAS 5 S EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS  
EMPRESAS DEL SECTOR PRODUCCIÓN-ELABORACIÓN  
DE PRODUCTOS DE PANADERÍA EN EL DISTRITO DE  
HUARAZ, 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTORA  
BLANCA LILIANA MACEDO ESPADA**

**ASESOR  
Mgtr. CARLOS HUMBERTO CHUNGA ANTÓN.**

**HUARAZ - PERÚ**

**2018**





---

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD  
BASADO EN LAS 5 S EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS  
EMPRESAS DEL SECTOR PRODUCCIÓN-ELABORACIÓN  
DE PRODUCTOS DE PANADERÍA EN EL DISTRITO DE  
HUARAZ, 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTORA  
BLANCA LILIANA MACEDO ESPADA**

**ASESOR  
Mgtr. CARLOS HUMBERTO CHUNGA ANTÓN.**

**HUARAZ - PERÚ**

**2018**

**1. Título de la tesis:**

Caracterización de la gestión de la calidad basado en las 5S en las micro y pequeñas empresas del sector producción – elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016.

## 2. Hoja de firma del jurado y asesor

---

Dr. Jose German Salinas Gamboa  
Presidente

---

Mgtr. César Hernán Norabuena Mendoza  
Secretario

---

Mgtr. Carmen Rosa Azabache Aquinio  
Miembro

---

Mg. Lic. Adam. Carlos Humberto Chunga Antón.  
Asesor

## **Agradecimientos**

A Dios por ser mi líder y a mis familiares por su fortaleza y apoyo incondicional que me otorgan cada día.

A la Universidad ULADECH CATOLICA y a sus docentes quienes fueron parte de mi formación profesional, Además hicieron posible culminar mi proyecto de investigación.

## **Dedicatoria**

A Dios, por otorgarme el don de la vida, ser mi compañía en cada momento, por fortalecer mi espíritu e iluminar mi mente y por bendecirme con buenas personas que han sido mi fortalece, temple y motivación, para seguir estudiando.

A mis padres Lázaro y Baleriana por sus grandes dedicaciones, consideraciones y apoyo incondicional; A mis hermanos por darme el apoyo que necesito en especial a Hilda quien me dedico su tiempo y comprensión.

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general describir las principales características de la gestión de la calidad basado en las 5S en las micro y pequeñas empresas del sector producción – elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016. Para el desarrollo del trabajo se utilizó un tipo y nivel de investigación descriptiva - cuantitativa y un diseño transaccional. Para el recojo de la información se consideró 18 micro y pequeñas empresas (MYPE), con una población de 46 colaboradores, aplicándoles una un cuestionario de 18 preguntas bajo la modalidad de encuesta, generando los siguientes resultados: El 63% de colaboradores manifestó que no separan los elementos residuales o mermas del área de trabajo, el 50% de los colaboradores no ubica la materia prima en su respectivo lugar; el 52,2% de los colaboradores no hacen uso adecuado de los útiles de aseo en la panadería, el 34,8% dice que no le asignan en su debido momento las labores que va realizar, y por último el 34% concreta diciendo que casi nunca lo premian por mostrar una buena disciplina. Finalmente como conclusión podemos decir que la gestión de calidad es inadecuada y la aplicación la herramienta 5S no es correcta, ya que los colaboradores no tienen en claro la clasificación, el orden se lleva más a criterio, la limpieza se lleva empíricamente y procesos de trabajo no están establecidos.

Palabras clave: MYPE, la gestión de calidad en las panaderías.



## **Abstract**

The main objective of this research work was to describe the main characteristics of quality management based on the 5S in the micro and small companies of the production - bakery products manufacturing sector of the Huaraz district, 2016. For the development of the work a type and level of descriptive - quantitative research and a transactional design were used. For the collection of information, 18 micro and small enterprises (MYPE) were considered, with a population of 46 employees, applying a questionnaire of 18 questions under the survey modality, generating the following results: 63% of employees said that they did not they separate the residual elements or waste from the work area, 50% of the collaborators do not locate the raw material in their respective place; 52.2% of employees do not make adequate use of cleaning supplies in the bakery, 34.8% say they do not assign in due course the work to be done, and finally the concrete 34% saying that almost never reward him for showing good discipline. Finally as a conclusion, we can say that the quality management is inadequate and the application of the 5S tool is not correct, since the collaborators do not have a clear classification, the order is taken more to criterion, the cleaning is empirically carried out and work processes they are not established.

Keywords: MYPE, quality management in bakeries.

## CONTENIDO

|   |     |
|---|-----|
| 1. Título de la tesis: .....  | ii  |
| 2. Hoja de firma del jurado y asesor.....                                 | iii |
| Agradecimientos .....   | iv  |
| Dedicatoria.....  | v   |
| Resumen .....   | vi  |
| Abstract.....   | vii |
| I. Introducción .....   | 1   |
| II. Revisión de la literatura .....                                       | 8   |
| <b>2.1. Antecedentes:</b> .....   | 8   |
| <b>2.2. Marco Teórico</b> .....   | 11  |
| <b>2.2.1. Gestión de la calidad</b> .....                                 | 11  |
| <b>2.2.2. Las 5 s</b> .....   | 11  |
| <b>2.3. Marco Conceptual</b> .....  | 19  |
| III. Metodología: .....   | 27  |
| <b>3.1. Diseño de investigación:</b> .....                                | 27  |
| <b>3.2. El universo o población</b> .....                                 | 27  |
| <b>3.2.1. Población</b> .....   | 27  |
| <b>3.2.2. Muestra</b> .....   | 27  |
| <b>3.3. Técnicas e instrumentos</b> .....                                 | 29  |
| <b>3.4. Plan de análisis:</b> .....                                       | 29  |
| <b>3.5. Matriz de consistencia</b> .....                                  | 30  |
| <b>3.6. Principios éticos</b> .....                                       | 31  |
| IV. Resultados .....  | 32  |
| <b>4.1. Tablas, gráficos e interpretación.</b> .....                      | 32  |
| <b>4.2. Análisis de Resultados</b> .....                                  | 50  |
| <b>4.2.1. Correspondiente a los datos generales.</b> .....                | 50  |
| <b>4.2.2. Correspondiente a gestión de calidad basada en la 5 s</b> ..... | 50  |
| V. Conclusiones .....   | 56  |
| Bibliografía .....  | 57  |
| Anexos: .....   | 62  |

## Índice de figuras y tablas

### Índice de figuras de la encuesta aplicada a los trabajadores

|   |    |
|---|----|
| <i>Figura 1.</i> Distribución según edad.....   | 32 |
| <i>Figura 2.</i> Distribución según sexo .....  | 33 |
| <i>Figura 3.</i> Distribución según grado de instrucción.....   | 34 |
| <i>Figura 4.</i> Distribución según la separación de los elementos innecesarios .....   | 35 |
| <i>Figura 5.</i> Distribución según el destino de los desechos y desperdicios al lugar adecuado.....  | 36 |
| <i>Figura 6.</i> Distribución según la apreciación de la clasificación de materia prima ....  | 37 |
| <i>Figura 7.</i> Distribución según apreciación cuando llega la materia prima al lugar de procesamiento los ubica en su respectivo lugar .....              | 38 |
| <i>Figura 8.</i> Distribución según apreciación hacen uso de los estantes para la colocación adecuada de utensilios. ....                                   | 39 |
| <i>Figura 9</i> Distribución según apreciación las máquinas se encuentran debidamente ubicadas en el lugar de trabajo.....                                  | 40 |
| <i>Figura 10.</i> Distribución según si utilizan productos de limpieza para el aseo de la panadería.....  | 41 |
| <i>Figura 11.</i> Distribución según apreciación si observa que en la empresa donde trabaja se realiza una inspección constante de la limpieza. ....        | 42 |
| <i>Figura 12.</i> Distribución según apreciación si usted contribuye a la identificación de la limpieza general de la panadería .....                       | 43 |
| <i>Figura 13.</i> Distribución según apreciación le asignan en su debido momento las labores que va realizar. ....  | 44 |
| <i>Figura 14.</i> Distribución según apreciación cuando hay un cambio de las reglas para realizar tareas se comunica a todos. ....                          | 45 |
| <i>Figura 15.</i> Distribución según apreciación si cumple con las responsabilidades y tareas que se le asigna.....   | 46 |
| <i>Figura 16</i> Distribución según apreciación generalmente sigue los procedimientos indicados reflejando su compromiso para realizar sus actividades..... | 47 |
| <i>Figura 17</i> Distribución según apreciación en su lugar de trabajo la práctica de la disciplina es un hábito aplicado en la empresa. ....               | 48 |

### Índice de tablas de la encuesta aplicada a los trabajadores

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. <i>Distribución según edad</i> .....   | 32 |
| Tabla 2. <i>Distribución según sexo</i> .....   | 33 |
| Tabla 3. <i>Distribución según grado de instrucción</i> .....   | 34 |
| Tabla 4. <i>Distribución según la separación de los elementos innecesarios</i> .....  | 35 |
| Tabla 5. <i>Distribución según el destino de los desechos y desperdicios al lugar adecuado</i> .....  | 36 |
| Tabla 6. <i>Distribución según la apreciación de la clasificación de materia prima</i> ....   | 37 |
| Tabla 7. <i>Distribución según apreciación cuando llega la materia prima al lugar de procesamiento los ubica en su respectivo lugar</i> ..... | 38 |
| Tabla 8. <i>Distribución según apreciación hacen uso de los estantes para la colocación adecuada de utensilios</i> .....                      | 39 |
| Tabla 9. <i>Distribución según apreciación las máquinas se encuentran debidamente ubicadas en el lugar de trabajo</i> .....                   | 40 |

|   |    |
|---|----|
| Tabla 10. <i>Distribución según si utilizan productos de limpieza para el aseo de la panadería.</i> .....   | 41 |
| Tabla 11. <i>Distribución según apreciación si observa que en la empresa donde trabaja se realiza una inspección constante de la limpieza.</i> .....          | 42 |
| Tabla 12 <i>Distribución según apreciación si usted contribuye a la identificación de la limpieza general de la panadería.</i> .....                          | 43 |
| Tabla 13. <i>Distribución según apreciación le asignan en su debido momento las labores que va realizar.</i> .....  | 44 |
| Tabla 14. <i>Distribución según apreciación cuando hay un cambio de las reglas para realizar tareas se comunica a todos.</i> .....                            | 45 |
| Tabla 15. <i>Distribución según apreciación si cumple con las responsabilidades y tareas que se le asigna.</i> .....  | 46 |
| Tabla 16. <i>Distribución según apreciación generalmente sigue los procedimientos indicados reflejando su compromiso para realizar sus actividades.</i> ..... | 47 |
| Tabla  17. <i>Distribución según apreciación en su lugar de trabajo la práctica de la disciplina es un hábito aplicado en la empresa.</i> .....               | 48 |
| Tabla 18. <i>Distribución según apreciación cuando mejora la disciplina en su trabajo, lo premian</i> .....   | 49 |

## **I. Introducción**

González (2011) En la actualidad todas las empresas pequeñas, medianas y grandes, no están ajenos a los grandes cambios económicos del mundo, Hoy la globalización y los tratados de libre comercio, han generado que todas las empresas se encuentren en altos niveles de competitividad y, las micro y pequeñas empresas (MYPE) no están ajenas a ello, es así que deben estar preparadas para todo cambio a través buenas gestiones. (p. 69)

Peru21 (2013). En el Perú estos cambios no son ajenos y en la actualidad existe alrededor: “3,5 millones de micro y pequeñas empresas, que representan el 45% del Producto Bruto Interno (PBI)”, generando altos niveles de competencia que favorecen a la economía del país, sin embargo no todas estas MYPE están preparadas para crecer y desarrollarse, ya que presentan muchas dificultades.

Avolio, Mesones, & Roca (2013). Nos manifestó que el nivel administrativo “los problemas de las MYPE están relacionados con la gestión del recurso humano, gestión de la calidad, procesos contables y financiero”. Esto dado por la falta de preparación de los dueños y/o gerentes, ya que el surgimiento de estas empresas de dan de forma familiar y/o empíricamente, más constituido por el entusiasmados que por el conocimiento científico administrativo. (p. 76)

Si bien uno de los problemas principales es la inadecuada gestión de la calidad en las MYPE. Noticias 24 (2014) nos expresa lo importante que es contar con sus sistema de gestión de la calidad como una cultura, ya que permitirá involucrarse en todo los ámbitos económico, político y social de las organización, con el propósito de implementarlo y mejorarlo, trayendo consigo una mayor integración con las operaciones del negocio, aumento de la producción, procesos más eficaces y eficientes y un productos con mayor satisfacción para el cliente.

Infocalidad (2014) también nos dice que la gestión de la calidad para una organización pequeña o mediana, es una fuente central que expresa la calidad de todos los procesos de negocios en sus diferentes niveles, de forma que involucra a los gerentes, colaboradores, cliente y proveedores. “la calidad es como la piedra angular sobre la que sustentar lo que se ofrece a los clientes” (p. 45).

Si bien los párrafos anteriores expresan la importancia de la gestión de la calidad, Sousa (2015), nos indica que implementarla en una organización no es cosa fácil, ya que antes se debe tener en cuenta muchos factores cuyo propósito deben garantizar la calidad esperada, es así que hay que valerse de un: “Planeamiento estratégico, metodologías y/o herramientas que conduzcan a tener una sistema de gestión de calidad exitosa”: Es así que contar con un sistema de calidad que involucre todo los niveles, procesos y todo los recurso, permite acercarnos más al resultado esperado, como por ejemplo. Tener la satisfacción del cliente por el producto otorgado, ser más eficientes con la producción y lo todo los procesos de negocio.

Es así que una de las metodologías para implementar un sistema de gestión de la calidad en las MYPE, es la metodología japonesa de las 5S: El tribuno (2012) “El ministro de industria y comercio, José Del Castillo Saviñón, indica que las cinco S, se trata de un patrón japonés donde cada proceso inicia con esa letra, traducido al castellano como orden, limpieza, disciplina, estandarización y clasificación”. El objetivo de esta metodología es generar un ambiente laboral idóneo para los trabajadores, ya que al encontrarse el área de trabajo limpio y ordenado, generara estados anímicos positivos para el trabajador influenciando en la mejora de su productividad.

Implementar la gestión de la calidad bajo esta metodología de las cinco S va permitir que las organizaciones mejoren sus procesos de producción. Crecemype (2014) “El ministerio de la producción manifiesta en su programa calidad que las micro y pequeñas empresas (...), para ser más competitivas y crecer en el mercado deben producir con calidad”. Es así que la metodología de las cinco S implementada en la a las micro y pequeñas empresas del rubro

de panaderías, va traer muchos beneficios tales como por ejemplo: mejor orden de manejo en sus insumos, mayor higiene en la elaboración de sus productos, eliminación de desperdicios o mermas, mejor clima laboral, mayor disciplina entre otros beneficios.

Es así que en los siguientes párrafos vamos a citar algunos ejemplos, respecto al éxito y/o problemas que presentan las panaderías en la gestión de la calidad relacionadas con la metodología de las cinco S en un panorama internacional, nacional y local.

A nivel internacional la empresa panaderías y pastelerías Bizkarra, fue premiado por su trayectoria profesional, por su gestión de la calidad. Cuyo esfuerzos se centró en su proceso de producción, estableciendo una clasificación de sus materias primas según importancia de uso, estandarización y generando orden mediante un control integral en su procesos de negocio. Bilbaoactual (2015) Luis Mari representante de Bizkarra “Manifiesta (...) que la identidad de la marca del producto se basa en la elaboración con masas madre, la fermentación natural, sin aditivos, manteniendo las cualidades esenciales del producto: textura, color, duración y para ello, el control integral de los procesos de elaboración, desde la selección de materias primas hasta el envoltorio final”

En otro caso contrario al éxito de Bizakarra, la panadería de Burdalesa de Palermo Argentina, fue clausurada por presentar problemas de higiene, ya que de acuerdo una supervisión se encontró eses de ratas en los productos y orines por doquier en diferentes áreas de la panificadora. Esto entendiéndose que no hay una limpieza constante por el personal, faltando a un requisito esencial a la buena gestión de calidad y la higiene para un producto de primera necesidad con el pan. “La Burdalesa, ubicada (...) en el barrio porteño de Palermo, fue clausurada después de que se comprobara que ratas caminaban entre la mercadería durante la noche. La inspectores llegaron hasta el lugar este mediodía y constataron además, la presencia de excremento de roedores en alimentos y orina de roedores en todo el sector del local y en el entrepiso había una rata muerta” TN (2015).

Respecto al contexto nacional la panadería San Jorge, centra su gestión de calidad en la innovación, respeto a sus trabajadores, orden en sus procesos de producción, un estilo personalizado y precio accesibles siempre buscando superar las expectativas del cliente. Empresas & eventos (2014) informa. “El representante de San Jorge manifestó que hemos logrado éxito siendo ordenados y dando un producto de calidad, los comerciantes conocen al producto como un producto noble porque es bueno, porque a la gente le gusta, tiene calidad y económico”.

Si bien la panadería San Jorge disfruta de un éxito otras panaderías peruanas presentan problemas como la histórica panadería La Liguria del distrito de Breña, quien después de una supervisión por las autoridades correspondiente, se encontraron problemas de salubridad, en la limpieza de los utensilios, clasificación de desecho no eliminados, personal que no contaba con el uniforme higiénico, áreas llenas de suciedad de roedores y cucarachas entre otros factores, que determina que no se aplica una buena gestión de calidad, aludiendo a la falta de orden, limpieza, disciplina y estandarización. “La Municipalidad de Breña clausuró dos panaderías, por encontrarse con estructuras inadecuadas, incumplimiento de higiene, evidencias y presencia de insectos y roedores. En el operativo se observó a los panaderos y pasteleros sin uniforme, manipulando la masa del pan espátula oxidada, se encontraron restos de insectos como cucarachas, moscas (...). Así mismo, la panadería la Liguria se encontraron instrumentos antihigiénicos y además ocultaban en su almacén gran cantidad de panes hongueados” Ojo (2015)

En el contexto regional, el problema de las panaderías parece tener las mismas tendencias de falta de calidad en su proceso elaboración y sobretodo de higiene, por citar un ejemplo en departamento de Chiclayo la panadería Mister Pan, presenta problemas de falta de limpieza y orden en sus almacenes, generando un inadecuado sistema de abastecimiento, un ambiente de trabajo desfavorable, que lamentablemente perjudica el autoestima de los trabajadores, la productividad y producción de los panes y pasteles, ya que la ausencia de



gestión de calidad es alarmante. “Municipio de Chiclayo, clausuraron la panadería Mister Pan, por no tener campana extractora y por utilizar utensilios y vajillas oxidadas para elaborar los productos. El personal de la Subgerencia de Sanidad y Fiscalización además constató el desorden que existe tanto en el área de almacenamiento como en la zona de preparación de panetones, pan y pasteles. El cierre es transitorio y se pidió corregir observaciones como: equipos de protección que debe emplear su personal para la manipulación de alimentos, la protección de los ingredientes que emplean en la producción del pan y la renovación de los utensilios de cocina y horno”. RPP (2015)

Otro ejemplo en contexto regional la ciudad de Chiclayo, donde se realizó una supervisión de salubridad identificando a 3 panaderas que no cumplen los estándares de calidad como limpieza, orden y eliminación de desperdicios. (Chimbotenlinea, 2014) Informa: “las panaderías laboran sus productos en malas condiciones de higiene y a la vez utilizan insumos vencidos, no preparaban los productos en buenas condiciones”.

En contexto local, la mala gestión de la calidad en las panaderías se ha convertido en un factor negativo para la producción de panes y pasteles por citar un ejemplo los inconvenientes de las panaderías de la ciudad de Huaraz e Independencia, son la falta de limpieza, inadecuada infraestructura, desorden en su almacenes, falta de estándares en sus procesos de producción, que lamentablemente mellan el beneficio del producto, y esta a su vez genera registros de intoxicación a los consumidor. “La Dirección Regional de Salud de Ancash (DIRESA) en coordinación con las Municipalidad Provincial de Huaraz y Municipalidad Distrital de Independencia realizó una operatividad de salubridad en las panaderías. La finalidad de la actividad es promover en las panaderías y hornos el cumplimiento de las normas de higiene y control de peligros alimentarios y de esta manera no provocar daños a la salud del consumidos; sin embargo lo que se ha encontrado es la falta de higiene en algunos establecimientos, la indumentaria no es completa en los manipuladores y la infraestructura no es la adecuada. Por lo tanto la DIRESA”. Noticias (2014)

Como se han expresados en los párrafos anterior las dificultadores que atraviesan las panaderías en su mayoría es la falta de orden, limpieza y estandarización de su proceso de producción. Se ven perjudicados directamente en sus ingresos y gastos. Ya que tendrán un producto de mala calidad que no será vendió o insumos vencidos por falta de una clasificación eficaz y, qué decir de la falta limpieza que no solo afectaría al producto por la higiene, sino también el autoestima de trabajador y el deterioro de las máquinas panificadores que necesitan de mantenimientos periódicos, generando gastos de reemplazo o cambio de repuestos antes de su ciclo de vida habitual, que se pueden prever. Ramos (2014) “La mala prevención del cuidado de las maquinas en las panaderías, causa que la calidad del producto terminado es casi dañino para la salud, por efectos de higiene al elaborar dicho producto (...) y otra de ellas es que genera costos al reparar dicha maquina”. Es así que implementar un sistema de gestión de calidad bajo el modelo de las 5S, va traer grande beneficios, productivos y económicos.

Por lo anteriormente expresado, el enunciado del problema de investigación fue el siguiente: ¿Cuáles son las principales características de la gestión de la calidad basado en las 5S en las micro y pequeñas empresas del sector producción – elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016?

Para dar respuesta al problema, se determinó el siguiente objetivo general: Describir las principales características de la gestión de la calidad basado en las 5S en las micro y pequeñas empresas del sector producción – elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016.

Y para poder conseguir el objetivo general, se ha dispuesto del siguiente objetivo específico:

- Determinar las principales características de los colaboradores en las micro y pequeñas empresas del sector producción – elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz.

- Determinar las características de las 5S en las micro y pequeñas empresas del sector servicio – rubro elaboración de productos de panaderías del distrito de Huaraz.

El presente trabajo de investigación se justifica por lo siguiente motivos:

- A mi persona saber si la calidad de la producción en las MYPE de las panaderías, se desarrolla con estándares de calidad. bajo los siguientes criterios: ambientes propósitos de trabajo, uso eficiente y eficaz de los recursos (Dinero, materiales, energía, tiempo), cumplimiento de normas de higiene y seguridad. Y la mejora continua de los procesos del negocio.
- Generar una reflexión a los dueños y/o gerentes de las MYPE de las empresas panaderas del distrito de Huaraz, para que tengan mejores estándares de calidad en su producción y puedan generar mayores ventajas competitivas.
- Así mismo esta investigación proporcionara información académica para estudiante, docentes e investigadores de diferentes índoles que quieran apoyarse o profundizar más el tema de la gestión de calidad en las empresas de producción.

## **II. Revisión de la literatura**

### **2.1. Antecedentes:**

Arévalo (2010) en su estudio de investigación: “Mejoramiento del proceso productivo en la obtención de pan de molde mediante la metodología de las 5 S”; considera que tener un método que evite parar la producción y minimice las pérdidas de suministros, son vital para una organización, ya que mantiene o aumenta la producción, minimiza los gastos y costos de suministros, se establece y mantiene ambiente laborales más seguro e ideanos para los trabajadores. El tipo de investigación fue descriptiva de nivel cuantitativo, con una población de 68 trabajadores de panaderías. Conclusión: El estudio concluye después de haber realizado varias acciones, los que permitieron mejorar el proceso de elaboración de panes de molde. Por otro lado también se comprobó que los colaboradores fueron capaces de manejar de una mejor manera las objeciones del gerente utilizando técnicas de comunicación y aplicar las 5S, con una efectividad del 80%, consiguiendo con esto, reducir el proceso productivo. Recomendación: En el estudio realizado se recomienda, que reducir el proceso productivo es, eclesialmente tener productividad pese a que no hay voluntad de implementar las 5S, por lo que el pan de molde debe contar con personal especializado que aborde la capacitación inicial sobre técnicas de la implementación de los enunciados de la mejora continua.

Benavides & Castro (2010) en su estudio de investigación: “Diseño e implementación de un programa de 5S en industrias metalmeccánicas San Judas Ltda”; Asevera que tener implementada la metodología de las 5S, va mejorar a cualquier área de trabajo, en aspectos tales como el orden, la limpieza del centro laboral y estandarización de los procesos del negocio. Además indica que si se cumple a cabalidad el cumplimiento de las 5S, se podrá obtener mejoras relevantes e integradas en el lugar de trabajo. Cabe indicar que la implementación de las 5S en la empresa Industrias Metalmeccánicas San Judas Ltda., a principio tuvo dificultades por la resistencia de los trabajadores, pero esto se fue diluyéndose con el tiempo

y se reemplazó por la predisposición y participación de todos. Conclusión: Sensibilizar a los colaboradores al mejor manejo de la disciplina, limpieza, orden y estandarización de los productos en la Metalmecánicas San Judas Ltda. Va a permitir brindar un servicio de calidad con buen producto y sin limitaciones, por esta razón esta empresa deberá seguir implementando y manteniendo las 5 S, con el propósito de mantener la calidad de sus procesos y del producto final, y estar en las mejoras continuas. Recomendación: Dar la capacitación a los colaboradores de la empresa de todas las áreas, le va a permitir a Metalmecánicas San Judas Ltda. brindar un servicio de calidad con una buena atención al cliente, manteniendo una actualización constante, también gracias a ello le va a permitir a incrementar sus ventas obteniendo mejores utilidades, ya que el colaborador capacitado va sentirse implicado y se va esforzar en incrementar las ventas, debido que va contar con las herramientas y estrategias, métodos aplicando las 5 S.

Abuhadba (2017) en su investigación “Metodología 5 S y su influencia en la producción de la empresa TACHI S.A.C. 2014”, de tipo descriptivo-correlacional, con diseño experimental y con una población 30 trabajadores de la organización. Tuvo como objetivos Determinar la influencia de las metodologías 5S en la producción de la empresa; de lo cual se obtuvieron los siguientes resultados: el 50,00% de los colaboradores encuentra de manera regular la organización de los elementos de trabajo y el 76,67% categoriza como regular la limpieza del área de trabajo y ambientes de organización, por lo tanto se concluye indicando que existe la necesidad de implementar la metodología de 5S, para generar un ambiente de trabajo adecuado que tenga orden y limpieza, que los elementos de la organización estén debidamente clasificados, que exista mayor espacio y que sobre todo los trabajador vean estos medios como la mejorar continua en su persona, en su trabajo y organización.

Palomino (2012) En su investigación: “Aplicación de herramientas de lean manufacturing en las líneas de envasado de una planta envasadora de lubricantes”; Asevera que unas de las formas de conseguir el éxito de una organización es aplicar las herramientas de un sistema de calidad, como la metodología de las 5S, que debe estar acompañado de un cambio cultural de la organización, disponibilidad del personal y el compromiso de los dueños o gerentes, para su difusión implementación, desarrollo y pleno respaldo, hace que sea factible. Cabe indicar que investigación fue de tipo experimental con un nivel cualitativo, y un diseño transaccional, con una población de 180 clientes. Conclusiones: Se logró optimizar los procesos de producción así como también la reducir de costos, en un 7.57%. Ha ello se suma los cambios de mejorar en la organización propuesto en el análisis de este estudio, como la mejora del clima laboral, para una mayor productividad del personal. Recomendaciones: En la actualidad la implementación de las 5 S son fundamentales dentro de la empresa ya que genera más productividad, además el tema desarrollado hace énfasis al lean manufacturing.

Sanchez (2006) En su informe de investigación “Aplicación de la herramienta de las cinco S en Frico’s de colima”, enfatiza la calidad en el trabajo, así como la autodisciplina de los trabajadores, para reducir costos al momento de la producción, y no generar mermas, también considera que la mejora continua debe ser el primer paso que se debe seguir en cualquier organización en su proceso de negocio. El tipo de investigación fue descriptivo porque describe las características de las frico’s de colina, el nivel fue cualitativo, y diseño transaccional, con una población de 95 trabajadores de la misma empresa. Conclusiones: Se observó buenos resultados y de manera muy eficiente, siendo así, el personal quedó muy motivado, las instalaciones del local muy ordenado, y sobre todo limpio, se redujo riesgos de los accidentes de trabajo, y por último se eliminó desperdicios, dando paso a la efectividad en la producción, con la minimización del tiempo de búsqueda de la herramienta. Recomendaciones: Hace énfasis en la calidad de trabajo

como clima organizacional, es por eso que se recomienda tener mejor uso de los recursos dentro de la empresa.

## **2.2. Marco Teórico**

### **2.2.1. Gestión de la calidad**

Deming (1989) en su libro de “Calidad, productividad y competitividad”, nos menciona que la calidad surge desde los diferentes niveles de la organización, involucra todo los procesos y métodos de trabajo, así como y la intervención de la mano de obra calificada, con el propósito de genera un producto o servicio capaz de satisfacer al cliente. Además la calidad es capaz de generar múltiples beneficios para la organización como la reducción de costos, mayor productividad, el personal se siente orgullo de su trabajo, la competitividad aumenta, entre otros demás. (p. 2)

El autor también menciona que la calidad tiene un vínculo estrecho con la subsistencia de la organización, ya que optimiza la inversión, maximiza la productividad y producción, los recursos son usados efectivamente, con el propósito de tener mejoras continuas. (p. 2)

Domínguez (2016) en su libro Didáctica y aplicación de la administración de operaciones contaduría y administración, cita a Juaran y Cryan (1993) quienes mencionan que la calidad es la adecuación del producto o servicio al grado de uso que se le da, desde su diseño, fabricación (en caso sea un producto tangible) y conformidad. La calidad de diseño es la constante mejorar de características del producto y la conformidad es como el producto final se adoptó a partir del diseño especificado. (p. 105)

### **2.2.2. Las 5 s**

Olivares & González (2014) indica que la idea de las 5S consta en tener el área de trabajo limpia y segura que minimice los accidentes y ayuda a tener un ambiente más productivo, además eliminar

desechos de la fábrica, evita las fugas, reduce la contaminación, entre otros que, de implementar esta idea se tendrá grandes beneficios como la reducción de pérdidas y mermas, respuestas más oportunas en la producción, optimización de los costos, mayor ciclo de vida de los equipos y máquinas, se podrá asegurar un ambiente limpio y ordenado, mayor eficiencia de los recurso. Es así que para lograr estos resultado las 5S es conformada por 5 elementos tales como son: (p. 150)

1. La primera S llamada Seri (clasificar): tiene como principio quitar o eliminar elementos innecesarios del área de trabajo, con el criterio de que estos elementos estorban, son molestos, perjudican el control visual, quitan espacio, son propensos a provocar errores en cuanto al manejo de la materia prima y el uso de máquinas. (p. 151)

Se debe considerar ciertas características para implementar el Seiri dentro de una organización, tales como: (a) apartar aquellas cosas útiles o servibles de las que no lo son en el área de trabajo continuamente. (b) apartar aquellos elementos que no son parte de la naturaleza del trabajo de acuerdo a su seguridad y frecuencia de uso con el fin de agilizar el trabajo. (c) quitar elementos que son potencialmente perjudiciales en el funcionamiento de los equipos y máquinas, ya que estos pueden generar averías y accidentes. (d) tener lo necesario y prescindir de lo excesivo. (e) tener un lugar donde las herramientas estén debidamente organizadas y nos tome menos tiempo acceder a ellas. (f) prescindir de información innecesaria ya que pueden inducirnos a cometer errores. (p.151)

Para implementar el Seiri, se sugiere contar con una lista que contenga identificado todo los elementos de lo necesario y lo innecesario con el criterio de ubicación, cantidad y factores de eliminación sugeridos. (p. 151)



2. Segunda S Seiton (ordenar): Cada lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Después de haber eliminado los elementos inutilizables, ahora el lugar de trabajo queda disponible para ubicar aquellos elementos que se utiliza con frecuencia, generando una rápida búsqueda y retorno al lugar después de ser usado. (p. 152)

Seiton se caracteriza por: (a) tener un espacio idóneo para cada elemento ya que al momento de ser usado pueda facilitarse su acceso y retorno. (b) tener lugares para guardar los materiales o los elementos que se utilizaran progresivamente, estableciendo programas de inspección y limpieza. (c) cada sitio debe estar debidamente identificado para facilitar la ubicación de los elementos a utilizar. Las máquinas y equipos deben contar con etiquetas de funcionalidad e identidad y señalizaciones de seguridad, que facilitar la identificación visual. (d) para poder implementar el Seiton, se sugiere hacer una clasificación de los elementos a partir de una gráfica que nos permita, en teoría ubicar y ordenar los elementos a utilizar. Posteriormente implementarla y acceder a esos elementos tales como: insumos, materiales, equipos de seguridad, herramientas. Además tener implementado el mapa de las 5S, permitirá mostrar los ambientes de trabajo, áreas de seguridad, puertas y pasillos de acceso y salida, señalizaciones entre otros elementos. Uno de beneficio de aplicar el Seiton en el área de trabajo, es minimizar los movimientos innecesarios, ya que por él ordena y clasificación de los elementos, su acceso será más rápida y oportuna en las actividades cotidianas. (p. 152)

3. Tercera S *Seiso* (limpiar): limpiar el sitio de trabajo y las máquinas. La implementación de Seiso, consta en quitar la suciedad y el polvo que incurren el funcionamiento de la fábrica, se debe limpiar las máquinas y los equipos y a su vez inspeccionar para identificar si existe alguno tipo de a verilla, fallo o fuga, ya que se debe garantizar la predisposición del buen funcionamiento

de las máquinas y los equipo. Seiso demanda el cumplimiento de un trabajo constante y creativo para identificar fuentes de suciedad y polvo con el propósito de tomar acciones que permitan su eliminación de raíz, ya que de lo contrario no se podrá tener el área de trabajo apropiado. (p. 153)

Para la implementación de Seiso, se debe tener en consideración lo siguiente criterios: (a) Establecer una campaña de limpieza y orden en toda la fábrica, esto será el principio para implementar la 5S, esta campaña constara en limpiar los pasillos, salas, almacenes, máquinas, equipos, estantes, etc. (b) Los responsables de la fábrica deben organizar el trabajo de limpieza, delegar zonas de trabajo, responsables y recursos a utilizar. (c) se debe tener una consideración un manual de limpieza que detalle el mapa geográfico de aseo, los materiales a utilizar y su correcta aplicación, los cronogramas y el tiempo que implica realizar estas actividades de higiene. (c) se establece una relación acérrima con el Seiton, ya que los materiales utilizados en la limpieza, deben estar en un lugar de fácil acceso para ser encontrados y devueltos. Los trabajadores deben estar preparados para usar correctamente estos materiales desde la perspectiva de la seguridad y su preservación de estos. (d) eliminar grasa y aceites residuales de lugares donde se utilizan, garantiza que la limpieza de los pisos, paredes, ventanas, estantes, máquinas y equipos, se mantenga. Además va permitir visualizar las indicaciones y señalizaciones que están en la infraestructura y máquinas.

Aplica Seiso es retirar, quitar y limpiar profundamente la suciedad, mugre, polvo, oxido, limaduras y todo tipo de elementos que obstaculice, estorbe o que sea potencialmente peligroso de generar accidentes, para tener un ambiente adecuado para el trabajo, con mayor seguridad y contribuir al mantenimiento y conservación de las máquina como materiaes que se utilizan. (p. 153)

4. Cuarta S *Seiketsu* (estandarizar): preservar altos niveles de organización, orden y limpieza. Los logros obtenidos por las demás S deben ser mantenidos y para ello se deben establecer procesos de conservación, ya que nuevamente se acumulara elementos innecesarios en las áreas de trabajo y la limpieza dejará de ser eficaz y perderá el valor de tener un lugar aseado. (p. 153)

Para ello se debe considerar lo siguiente: (a) delegar funciones y responsabilidades de trabajo a cada personal, con el propósito de seguir con el cumplimiento de las tres primeras S, ya que cada personal debe tener en claro que debe hacer, cuando hacer y donde realizar sus actividades ya que de lo contrario el Seiri, Seiton y Seiso tendrán poca importancia. (b) El trabajo rutinario debe estar integrado con las actividades del Seiri, Seiton y Sesos, ya que con los estándares establecidos y con su cumplimiento, se podrá hacer seguimientos a las actividades de limpieza y mantenimientos, además la proporcionar información para determinar la efectividad de trabajo. Toda actividad de mantenimientos deber ser parte natural del trabajo rutinario. (p. 153)

Los beneficios del Siketsu es que el conocimiento adquirido durante años de trabajo, se guarda y se tramite en cada actividad rutinaria, genera un bienestar laboral y personal; establece un hábito de cuidado y conservación del área de trabajo de manera continua y generalmente el trabajador conoce lo suficiente sus equipos y asume mayores responsabilidades labores para administrar mejor su puesto de trabajo. También los directivos de la organización, están más predispuestos a mejorar las áreas de trabajo e interviene en la aprobación de actividades de mejoras continua. (p. 154)

5. Quinta S *Shitsuke* (disciplina): es la constancia del cumplimiento de las cuatro S anterior, esto significa que Shitsuke va convertir el empleo en un hábito, los procesos y métodos de trabajo ya

estandarizado son fáciles de cumplir, el hábito de la limpieza y mantenimiento es constante, el ambiente es favorable y respetan las normas. También la implementación de las cuatro S va ser favorable y funcional cuando se aplique la disciplina, así que llegar a la quinta S va garantizar el cumplimiento constante y duradero de las actividades productivas, progresivas y la calidad del trabajo como del producto serán excelentes. (p. 154)

Rajadell & Sánchez (2010) en su libro lean manufacturing la evidencia de una necesidad, nos presenta las herramientas 5S y nos da conocer que la implementación es un procesos que constás de cinco pasos e involucra la cultura organizacional, el recurso humano y la asignación de materiales. Estos pasos son conocidos en japonés como: seiri, seiton, seiso, seiketsu y shitsuke; que tienen un significado como: quitar lo innecesario, clasificar u ordenar, limpiar e inspeccionar, estandarizar y la disciplina como el cumplimiento constante de las demás S. A continuación se detallan las 5 fases. (p. 50)

1. Seiri (Eliminar): la primera S tiene como propósito, quitar o eliminar elementos que no contribuyan a la operatividad del trabajo, mejor dicho identificar, clasificar y deshacerse de elementos que estorban el flujo de las actividades y tareas en el área de trabajo. La implementación del seiri comprende el siguiente: (a) separar los elementos que realmente no son útiles de aquello que sí lo son. (b) conservar lo necesario y quitar lo que sobra. (c) clasificar y separar aquellos elementos necesarios según su frecuencia de uso. (d) establecer normas de clasificación y eliminación en materia tangibles (materiales de trabajo, máquinas, herramientas, repuestos, etc.) e intangibles como información. Seiri genera beneficios tales como: tener mayor espacio en la fábrica o planta, optimizar el tiempo de acceso de los materiales, herramientas y otros elementos utilizables. (p. 51)

2. Seiton (Ordenar): todos elementos necesarios deben estar organizados de manera que se facilite su acceso y su retorno, para ellos se debe tener claramente definido el lugar y orden de importancia de acuerdo al uso que se le da. Una de las dificultades que enfrenta en seiton es la actitud negativa como: “mañana lo ordeno” o “Cada cosa lo coloco en cualquier lugar”. (p. 54)

La implementación de esta S comprende lo siguiente. (a) delimitar con marcas y señales los ambientes o áreas de trabajo, pasillos y zonas de almacenaje. (b) tener lugares adecuados de trabajo. (c) con el orden se evita dilucidadas, mejor dicho cada elemento en su lugar y cada lugar disponible para cada elemento. (p. 55)

Los beneficios que proporciona el seiton es que el acceso a los elementos necesarios son más rápidos de ubicar y por ende las actividades laborales son más productivas, la seguridad de la fábrica mejora y la información predispuesta es más localizable y accesible. (p. 56)

3. Seiso (Limpieza e inspección): Es realizar actividades de limpieza generalmente en toda la planta y específicamente en las áreas donde se encuentran las máquinas y paralelamente inspeccionar para prevenir algún tipo de avería o defectos que pudiesen tener. La implementación del Seiso comporta lo siguiente: (a) el trabajo rutinario integra también la limpieza, (b) la limpieza cumple un rol relevante de inspección necesaria. (c) Se concentra más en la eliminación de las causas de la suciedad más que en sus efectos. (p. 57)

Los beneficios que genera el Seiso se pueden reflejar en aspectos como; la reducción de riesgos de accidentes, conservación y mayor ciclo de vida de las máquinas, reducción de problemas y averías. Mayor flujo de trabajo y por supuesto efecto automatizado de limpiar y limpiar. (p. 58)

4. Seiketsu (Estandarizar): por medio de esta S se busca consolidar las metas obtenidas por Seiri, Seiton y Seiso, ya que lograr la sistematización de procesos y/o actividades asegurar mayor durabilidad. Porque estandarizar supone cumplir una metodología de trabajo donde el área de trabajo disponga solo de los elementos necesarios, que exista un ambiente limpio, que la supervisión de las máquinas y equipos sean factores de prevención de accidente y mayor ciclo de vida de estos mismo, que el orden sea factor de mejorar el flujo de trabajo y aumento de la productividad. Seikersu comprende lo siguiente: (a) mantener los resultados obtenidos las tres primeras” S”. (b) Establecer los estándares de limpieza, eliminación y orden para ser cumplidas, monitorear y evaluadas. (c) comunicar a los trabajadores la importancia de aplicar los estándares.

Los beneficios que generar el seiketsu se reflejan en aspectos tales como: Un mayor conocimiento del personal respecto a las instalaciones de la fábrica, el hábito de limpieza es natural, la precaución y prevención minimizan potenciales accidentes laborales y alargan la vida útil de las máquinas. (p. 61)

5. Shitsuke (Disciplina) Es el cumplimiento de los estándares de forma constantes y normalizada, con el fin de garantizar el objetivo de las 5 S. Shitsuke, está ligado en establecer y desarrollar una cultura de autocontrol, donde cada miembros tenga la plena libertad de integrarse de formar voluntaria a cada actividad y se ve a menos afectados por circunstancias externas. Esto permitirá que el proyecto de las 5 S sea más perdurable. (p. 62)

Esta fase es la más fácil y difícil a la vez: ya que es fácil porque se aplica regularmente las normas y estándares establecidos para mantener el estado de los resultados obtenidos y es más difícil porque su ejecución depende meramente de la predisposición, voluntad y pasión del personal a lo largo del proyecto. (p. 62)

Shitsuke palabra japonesa, originalmente hace referencia a las costuras sobre las telas, y es justamente que las costuras debe estar correctamente alineadas. Es así que toda conducta humana debe estar alinean correctamente con un conjunto de reglas básicas para garantizar una aceptable convivencia. Es por ello que un trabajador debe estar formado profundamente con conceptos de soluciones de problemas, cumplir con los estándares de trabajo, ser capaz de ejecutar las tares sin cometer errores y por supuesto ser integrador con los demás. Es así que la aplicación del shitsuke comprende. (a) Respetar las normas y estándares de trabajo de la organización. (b) tomar conciencia e importancia respecto al y cumplimiento de las normas. (c) mejorar el respeto entre los trabajadores manteniendo la disciplina y la autodisciplina. (b) realizar auditorías previo aviso con los trabajadores para facilitar la evaluación. (p. 62)

Los beneficios proporcionados por el shitsuke se ven reflejados: en una cultura de respeto, cooperación, voluntad, sensibilidad y cuidado de los recursos. También se mejora el clima laboral ya que se incrementa la moral del personal. (p. 62)

## **2.3. Marco Conceptual**

### **2.3.1. Definición y características de micro y pequeña empresa**

1. De acuerdo a la LEY N° 28015 (2013) del marco legal de Perú las micro y pequeñas empresas (MYPE), son considerás como unidades económicas cuyas actividades individuales son de menor escala, constituida por ciudadanos de índole natural y jurídica, que de acuerdo a la ley vigente pueden realizar actividades empresariales como: la extracción, explotación, comercialización, producción y todo tipo de prestación de servicios.

Actualmente las MYPE según LEY N° 30056 (2013) se caracterizan principalmente por el ingreso que generan anualmente y el cálculo de esta se determina con la unidad impositiva tributaria (UIT) que de acuerdo al decreto supremo N° 380-2017-EF, para el año 2018 es S/ 4150.00 (Cuatro mil ciento cincuenta con 00/100 soles). Por las tanto las micros empresas son considerás como tal si generan un ingreso menor a 150 UIT y las pequeñas empresas de 150 a 1700 UIT.

Esta ley tambien describe unos beneficios tales como: (a) Están acogidas al Régimen Laboral Especial, (b) si capacitan a sus trabajadores podrán reajustar el pago de impuesto a la renta por un monto no mayor igual al 1% del costo total de planilla. (c) Estar inscrito en el Registro de la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE) para tener beneficios tributarios, financieros y laborales.

2. Respecto a la legislación Colombia por medio su de LEY 905 (2004) define la micro y pequeñas empresas como aquellas que pueden realizar actividades económicas de explotación, comercialización, industrialización, agropecuaria y de servicios en zonas urbanas o rurales, están constituidos por ciudadanos de perfil natural o jurídicos. Y las MYPES se caracteriza por lo siguiente: las micros empresas puede constituir menos de 10 trabajadores y su activos totales deben estar por debajo de 500 salarios mínimos mensual legal; mientas que la pequeña empresa debe contar con el número de trabajadores que estén en el rango de 11 a 50 y los activos en un rango de 501 a 5000 salarios mínimos mensuales legales. (p. 2)

3. Haan (2009) en su informe titulado “Formación para el sector informal” define a las MYPES como pequeños negocios capaces de generar ingresos extraordinarios o de subsistencia, básicamente está constituido para solventar el autoempleo y el suplemento del ingreso familiar, sus actividades son de tiempo completo o temporal, cuenta con tecnologías precarias o tradiciones y su mercado es generalmente local. El autor conceptualizás las siguientes características: (a) integrada por familiares y



trabajadores ciertamente eventuales. (b) la tecnología utilizada es moderna pero básica y no alcanza para seguir creciendo. (c) Cuentas con ciertas habilidades para gestionar el negocio, pero generalmente carecen de conocimientos de gestión empresariales. (d) Son abundantes y se pueden identificar como puestos de ventas, taller de reparación, pequeños restaurantes y diferentes actividades de prestación de servicios. (p. 4)

### **2.3.2. Rubro elaboración de productos de panadería**

1. Correspondiente al informe la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) del año 2010 el rubro de elaboración de productos de panadería código 1071, comprende actividades de elaboración como los panes, bollos pan, bollos, bizcochos envasados, pasteles, tortas y tartas, además comprende los de productos secos como: las galletas y tostadas, así las panaderías pueden elaborar aperitivos dulces y salados. (p. 54)

2. López (2009) en su proyector de panadería, nos da conocer que el rubro de panadería son negocios que elaboran diferentes tipos de panes de forma artesanal e industrial, generalmente se encuentra ubicados en barrios o pequeñas urbes de la ciudad, generan un ambiente de reunión social y familiar, las panaderías están predispuestas abastecer a la comunidad de este preciado alimento. (p. 16)

3. Rivera (2011) nos expresa que son negocios de producción y comercialización de variados panes, biscochos, pasteles, delicias (dulces y saladas) y todo producto relacionado con la harina, azúcares, huevos, manteca, saborizantes conservantes y elementos de repostería principalmente las decoraciones. Actualmente las panaderías cuentan un sector de ventas donde dispones de mesas y sillas para atención de los clientes y venta de sus productos. (p. 1)

### 2.3.3. Definición de las 5 S:

1. El Centro de Prevención del Trabajo (CEPRIT) de ESSALUD en un boletín publicado en el año 2016, define las 5 S como una técnica que integra actividades que mejoran la calidad laboral, haciendo énfasis en el mantenimiento integral de la organización que no solo involucran las máquinas y los equipos, sino también el entorno y ambiente laboral de los trabajos, ya que con esta técnica se pretende generar hábitos que contribuyan a tener un mejor desempeño, mayor flujo de trabajo, prevención de accidentes, orden y limpieza entre otras que, garanticen su cumplimiento de los estándares y la autodisciplina para seguir mejorando la calidad. (p. 1)

2. Abuhadba (2017) en su tesis cita a Francisco Rey Sacristán para darnos a conocer su punto de vista de las 5S y nos expresa que es una herramienta de trabajo que integra actividades de limpieza, orden, inspección, cumplimiento de estándares y autodisciplina, dirigido para fábricas, talleres y oficina, por sus conceptos claros implica la participación de todos los colaboradores, de forma individual y grupal, mejorando el área de trabajo y su ambiente, la seguridad es mayor, la productividad aumenta y el uso de los recursos es más eficiente. (p. 90)

3. Rajadell & Sánchez (2010) Es una técnica que tiene por objetivo general, mejorar la calidad laboral de los trabajadores desde aspectos como tener limpio el taller, las máquinas y las herramientas, ser habitualmente ordenados, cumplir con las normas, ser naturalmente disciplinado y tener un sentimiento de permanencia a esta técnica para seguir mejorando. Es así que la 5S indiscutiblemente trae beneficios como tener limpio el área de trabajo, las cosas a utilizar estarán clasificadas y ordenadas (Cada cosa en su lugar), el cumplimiento de dichas actividades será habitual, los procesos de trabajo se cumplirán naturalmente, el clima laboral será mucho más saludable y la producción mayor. (pp. 48-49)

#### **2.3.4. Definición de las dimensiones de las 5s:**

Seiri - organizar y seleccionar: Sacristán (2005) nos dice que es organizar todo elemento de trabajo, para ser separados y clasificados, con criterios de lo necesario y lo innecesario, frecuencia de usos e importancia de funcionamiento. Además es provechoso para establecer normativas que permitan estandarizar las actividades y se permita trabajar mejor con las máquinas y equipos. (p. 18)

Seiton - Ordenar: es establecer un criterio de localización y devolución de cualquier objetivo, cosa o documento que es necesario para mejorar el desempeño laboral. Ordenar optimiza el tiempo y los movimientos, generando mayor productividad. (Abuhadba, 2017, pág. 43)

Seiso - Limpiar: Son actividades que conllevan a eliminar elementos innecesarios en el área de trabajo, como el polvo, la mucre y otros demás, que justamente retirarlos garanticen un espacio limpia y la conservaciones de los medios laborales. (CEPRIT, 2016, pág. 4)

Seiketsu - estandarizar: Es establecer normas y procedimientos para el cumplimiento de la clasificación, orden y limpieza, también es disponer de estándares de control visual que ayude a la supervisión y generar mayor calidad de higiene laboral, ya que tener los ambientes limpios trae seguridad, y mejora la calidad de producción. (Siles, 2015, pág. 46)

Shituske - disciplina: Es el rigor de cumplimiento de las actividades y las tareas de forma correcta, quiere decir que cada cosa que se realice se debe hacer de manera voluntaria, constituyendo un entorno laboral con buenos hábitos, permanente formación y entrenamiento, para que lo alcanzado perdure en el tiempo. (Sacristán, 2005, pág. 21)

#### **2.3.5. Definición de los indicadores:**

Los indicadores de la gestión de la calidad basada en las 5S, se establecieron de acuerdo al marco teórico proporcionado por Sacristán (2005) en su libro “Las 5S: orden y limpieza en el puesto de trabajo”,

Olivares & González (2014) en su libro “Condiciones generales de trabajo. Estrategia de las 5S” y por ultimo Rajadell & Sánchez (2010) en su libro “lean manufacturing”.

**Desechar:** Es separar cualquier elemento que resulta ser innecesario, improductivo o molesto dentro del área de trabajo, se puede considerar elementos tales como basura, residuos, objetos entre otros que con contribuyen a elaboración de panes

**Organizar:** Es distribuir de manera conveniente todos los recursos a utilizar para llegar a realizar algo determinado de forma efectiva, en el caso de la panadería, se necesita que los ingredientes e insumos estén predispuestos de forma ordenada y al alcance de los panaderos, para ser utilizados bajo los procesos de producción.

**Materia prima:** Es aquel elemento principal que constituye el producto final, en este caso para la panadería el elemento principal es la harina que a través de un proceso de integración y mezcla de insumos y su transformación se consigue tener por final como el pan.

**Utensilios:** Son herramientas de distintas formas que cumplen una función específica, están predispuestas para ayudar a cumplir de formas más efectiva las tareas que realizan los trabajadores. Los utensilios más utilizados en una panadería son: rodillo, balanzas, tasas para medir, cucharones, espátulas entre otros demás.

**Máquinas:** Son objetos fabricados con diversas piezas y componentes que, en conjunto realizan determinadas tareas, las máquinas están predispuestas para realizar actividades específicas de trabajo con gran eficacia y productividad. En las panaderías las máquinas más utilizadas son: amasadora, divisora de masa, batidora, sobadora, rebanadora, etc.

**Aseo:** Son acciones de limpieza y arreglo tanto personal y como del lugar donde se habita, para una panadería las acciones de limpieza, son los pisos, pasadizos, mesas, áreas de trabajo, máquinas y por supuesto el higiene de

personal dando énfasis a las manos, cabello y uso de sus implementos.

**Inspeccionar:** Son acciones que atribuyen a examinar y verificar alguna tipo de cosa o anomalía de un determinado lugar. Para inspeccionar el trabajador tiene que valerse de la capacidad de sus cinco sentidos. En el caso de una panadería se necesita inspeccionar frecuentemente las máquinas y los almacenes.

**Identificación:** Es reconocer algún tipo de anomalía o defecto en un lugar determinado, como por ejemplo en la instalación de las máquinas se encuentre un utensilio ubicado inapropiadamente o que las cosas no están en el lugar indicado. También reconocer elementos que nos permitan actuar correctamente como señalizaciones de seguridad, clasificación de lugares, entre otros.

**Asignar:** Es delegar las funciones y responsabilidad a los trabajadores, para que puedan cumplir con sus actividades laborales sin tener algún tipo de conflicto funcional.

**Integrar:** Es la incorporación de los trabajadores a las actividades de la laborales de manera colectiva y cooperativa, ya que su participación por medio de sus habilidades, capacidad y destrezas, es relevante para el buen funcionamiento de la organización.

**Cumplimiento:** Es el efecto de realizar las actividades laborales de acuerdo a lo estipulado previamente, se tiene en consideración los acuerdos, formas, procesos y el tiempo para ser alcanzados los objetivos y metas de producción.

**Compromiso:** Es concientizarse a realiza algo acérrimamente asumiendo las responsabilidades de los hechos, ya que la obligación moral nos lleva a cumplirlos o por ende asumir las consecuencias del incumplimiento.

**Hábitos:** Son repetitivos comportamientos, que hace que se lleven de forma rutinaria y naturalmente, sin presentar algún tipo de resistencia. Se

activa de forma espontánea o un mínimo de influencia y se va aprendiendo para seguir mejorando.

**Mejorar:** Ostenta diversas referencias, pero nos centraremos en el aspecto laboral y de producción, para el primero es adquirir nuevos conocimientos que permitan potenciar las habilidades y destrezas del trabajador para seguir aumentando su desempeño, mientras que en la producción es contar con nuevas tecnologías que permitan incrementarla, sean más eficientes y eficaces.

### **III. Metodología:**

#### **3.1. Diseño de investigación:**

El diseño fue transeccional no experimental, ya que la investigación se desarrolló a base de la observación de los sucesos tal como suceden en el ambiente laboral de los colaboradores, sin necesidad de alterar los acontecimientos; por otro lado fue de nivel cuantitativo porque a partir de los datos recolectados se permitió medir la variable de estudio, finalmente caracterizar la gestión de la calidad basado en las 5S en las micro y pequeñas empresas del sector producción – elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, por ser una investigación de tipo descriptivo.

#### **3.2. El universo o población**

##### **3.2.1. Población**

La investigación fue dirigida a los 46 colaboradores de 10 MYPE, del sector producción – rubro panaderías, del distrito de Huaraz, 2016. (Ver anexo 1).

##### **3.2.2. Muestra**

Para determinar la muestra antes se definió la unidad de estudio, que son los colaboradores de las MYPE de elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, obteniendo una muestra censal de 46 colaboradores, debido a que la población fue pequeña.

## Definición y Operacionalización de las Variables y los Indicadores

| VARIABLE                                |   | DEFINICIONES OPERACIONES       |  | INDICADORES            | ESCALA DE MEDICIÓN |
|---|---|--------------------------------|--|------------------------|--------------------|
| DENOMINACIÓN                            | DEFINITION  | DIMENSIÓN                      | DEFINICIÓN CONCEPTUAL  | DENOMINACION           |                    |
| Gestión de la calidad basada en las 5S. | Es establecer los procesos y estándares de trabajo, para realizar las actividades laborales de forma habitual y natural con el mero propósito de seguir mejorando constantemente: el desempeño, el clima laboral, la producción y seguridad, a partir de acciones de clasificar, ordenar, limpiar, estandarizar y ser disciplinado. | <b>SEIRI-CLASIFICAR</b>        | Es descartar o eliminar del área de trabajo todos aquellos elementos inutilizables o que no son requeridos en el trabajo.  | Elementos innecesarios | Ordinal            |
|   |   |                                |  | Desechar               |                    |
|   |   |                                |  | Organizar              |                    |
|   |   | <b>SEITON – ORDENAR</b>        | Es definir el espacio y lugar de cada elemento a utilizar, debe ser de rápido acceso y devolución.   | Materia prima          |                    |
|   |   |                                |  | Utensilios             |                    |
|   |   |                                |  | Máquinas               |                    |
|   |   | <b>SEISO – LIMPIAR</b>         | Es quitar todo elemento que obstaculice la operatividad del trabajo, como la suciedad, el polvo y la muere de las máquinas, escritorios y ambientes en general de la organización. | Aseo                   |                    |
|   |   |                                |  | Inspeccionar           |                    |
|   |   |                                |  | Identificación         |                    |
|   |   | <b>SEIKETSU – ESTANDARIZAR</b> | Establecer normas y estándares para cumplir con las actividades de las demás S y mantener los logros obtenidos.  | Asignar                |                    |
|   |   |                                |  | Integrar               |                    |
|   |   |                                |  | Cumplimiento           |                    |
|   |   | <b>SHITSUKE - DISCIPLINA</b>   | Es el cumplimiento de las normas y las actividades de forma voluntario, quiere decir que las actividades se convierten un hábito y las acciones de mejora son de forma natural     | Compromiso             |                    |
|   |   |                                |  | Hábitos                |                    |
|   |   |                                |  | Mejorar                |                    |



### **3.3. Técnicas e instrumentos**

Para la recolección de la información se recurrió a la encuesta a través de un cuestionario dirigido a los colaboradores de las empresas panaderas del distrito de Huaraz.

Cabe indicar que el cuestionario utilizado, antes fue validado por tres expertos docentes de la escuela de administración (el año 2016 - I).

El modelo de excelencia esperado y percibido se midió sobre la base de 15 atributos, de las panaderías, de las cuales fueron adaptados del cuestionario quienes poseen 5 alternativas de respuesta (escala de Likert): Siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2), nunca (1). No se enfatizó en el análisis de este instrumento porque fue demostrada su validez y confiabilidad en múltiples contextos (ver anexo N° 03).

### **3.4. Plan de análisis:**

Los datos recolectados por medio de la encuesta, fue procesada por el programa estadístico SPSS versión de International Business Machines Corp. (IBM) con las opciones de “Estadísticos descriptivos y frecuencias”, lo cual se presenta en tablas y gráficos.

### 3.5. Matriz de consistencia

**Título del Informe:** “Caracterización de la gestión de la calidad basado en las 5S en las micro y pequeñas empresas del sector producción – elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016”.

| PROBLEMA   | OBJETIVOS  | VARIABLE                                      | METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN   | INSTRUMENTO Y PROCEDIMIENTO   |
|--|--|---|--|---|
| <p>¿Cuáles son las principales características de la gestión de la calidad basado en las 5S en las micro y pequeñas empresas del sector producción – elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016?</p> | <p><b>General:</b><br/>Determinar las principales características de la gestión de la calidad basado en las 5S en las micro y pequeñas empresas del sector producción – elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016.</p> <p><b>Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Determinar las principales características los colaboradores en las micro y pequeñas empresas del sector producción – elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz.</li> <li>❖ Determinar las características de las 5S en las micro y pequeñas empresas del sector servicio – rubro elaboración de productos de panaderías del distrito de Huaraz.</li> </ul> | <p>Gestión de la calidad basado en las 5S</p> | <p><b>Tipo:</b><br/>El Tipo de investigación será descriptivo, porque se describirán las principales características de la gestión de calidad.</p> <p><b>Nivel:</b><br/>El nivel será cuantitativo, porque utilizaremos datos estadísticos.</p> <p><b>Diseño:</b><br/>La investigación es no experimental, porque se recolectaron datos en un solo momento y un único lugar.</p> | <p><b>Técnica:</b><br/>- Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b><br/>- Cuestionario</p> |

### **3.6. Principios éticos**

Se hace hincapié a los valores y principios éticos de confidencialidad, ya que este estudio de investigación ha sido desarrollado con fines académicos, respetando los derechos de la propiedad intelectual y la dignidad de los autores.

#### IV. Resultados

##### 4.1. Tablas, gráficos e interpretación.

###### Datos generales:

Tabla 1. *Distribución según edad*

|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos      |            |            |                   |                      |
| 20 – 35 años | 31         | 67,4       | 67,4              | 67,4                 |
| 36 – 45 años | 12         | 26,1       | 26,1              | 93,5                 |
| 46 a mas     | 3          | 6,5        | 6,5               | 100,0                |
| Total        | 46         | 100,0      | 100,0             |                      |

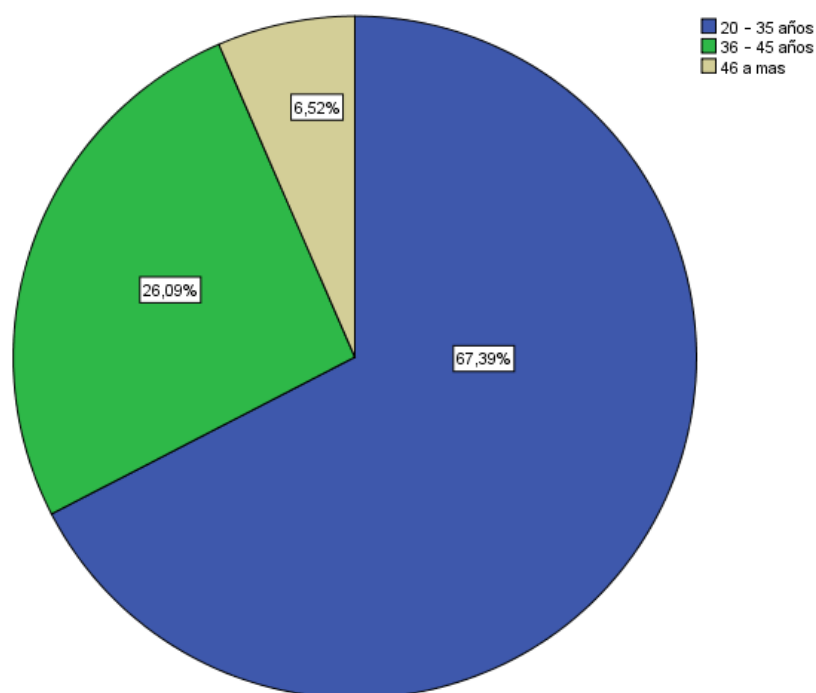


Figura 1. Distribución según edad

Interpretación: Del total de colaboradores encuestados se observa que el 67,4% manifiestan tener de 20 a 35 años de edad, seguido por un 26,1% con una edad de 36 a 45 años, 6,5% de 46 años a más.

Tabla 2. *Distribución según sexo*

|                   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|-------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos Masculino | 30         | 65,2       | 65,2                 | 65,2                    |
| Válidos Femenino  | 16         | 34,8       | 34,8                 | 100,0                   |
| Total             | 46         | 100,0      | 100,0                |                         |

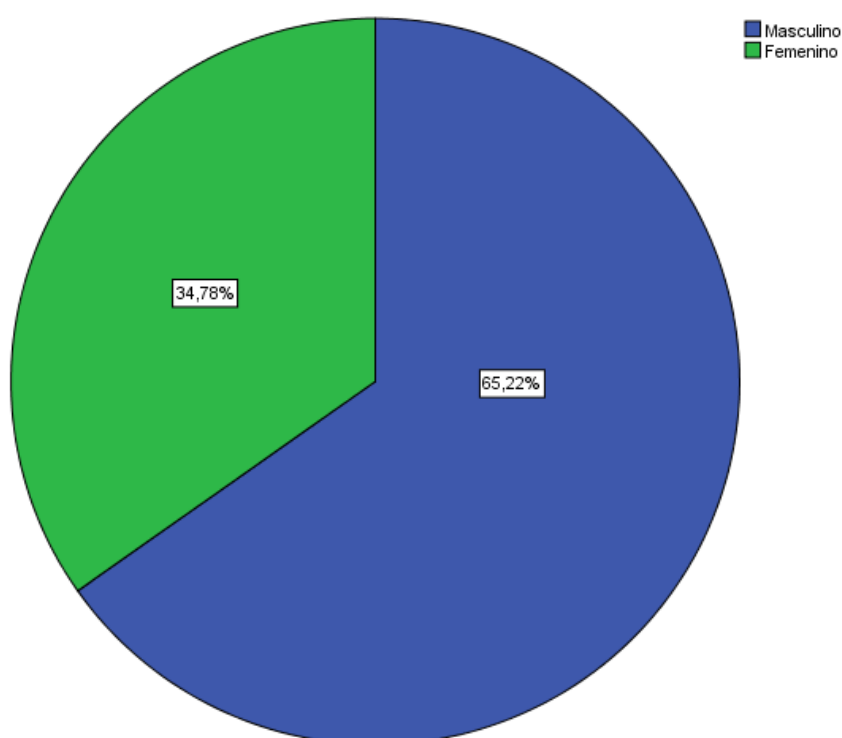


Figura 2. *Distribución según sexo*

Interpretación: Del total de colaboradores encuestados se observa que el 65,2% son de sexo masculino, y un 34,8% de sexo femenino.

Tabla 3. *Distribución según grado de instrucción*

|   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Primaria (Completo incompleto.)               | 2          | 4,3        | 4,3               | 4,3                  |
| Secundaria (Completo. Incompleta.)            | 9          | 19,6       | 19,6              | 23,9                 |
| Válidos Sup. no univ. (Completo. Incompleto.) | 22         | 47,8       | 47,8              | 71,7                 |
| Sup. univ. (Completo. Incompleta.)            | 13         | 28,3       | 28,3              | 100,0                |
| Total   | 46         | 100,0      | 100,0             |                      |

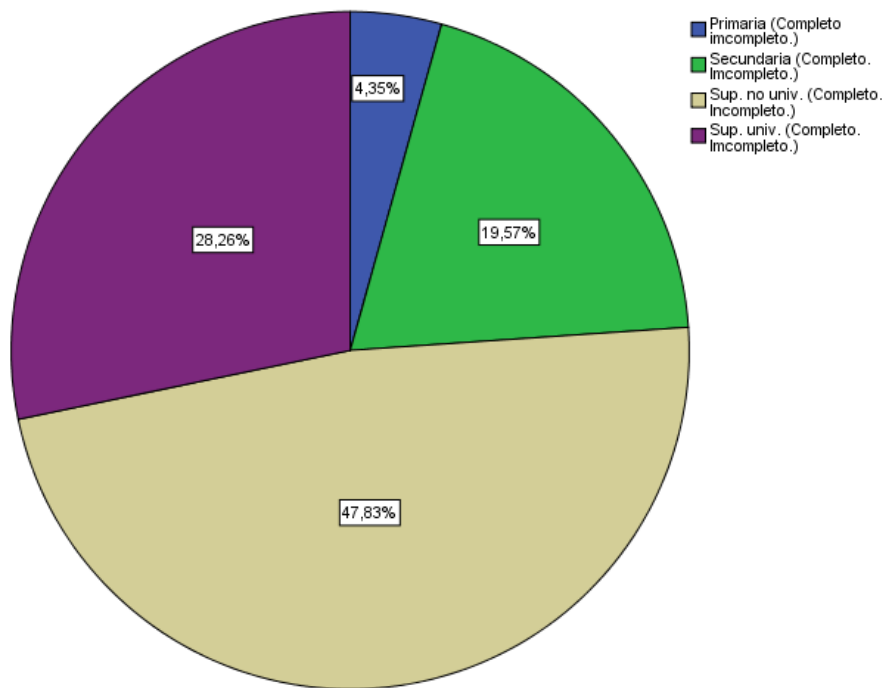


Figura 3. *Distribución según grado de instrucción*

Interpretación: Del total de colaboradores encuestados se observa que el 47,8% manifiesta tener un grado de instrucción superior no universitario, 28,3% manifiestan tener un grado de instrucción superior universitario, seguido por un 19,6% con un grado de instrucción de nivel secundario y un 4,3% de nivel primario.

**Resultados respecto a la aplicación de las 5 S en la panadería:**

Tabla 4. *Distribución según la separación de los elementos innecesarios*

|         | Frecuencia   | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Nunca        | 4          | 8,7               | 8,7                  |
|         | Casi nunca   | 29         | 63,0              | 71,7                 |
|         | A veces      | 3          | 6,5               | 78,3                 |
|         | Casi siempre | 8          | 17,4              | 95,7                 |
|         | Siempre      | 2          | 4,3               | 100,0                |
|         | Total        | 46         | 100,0             | 100,0                |

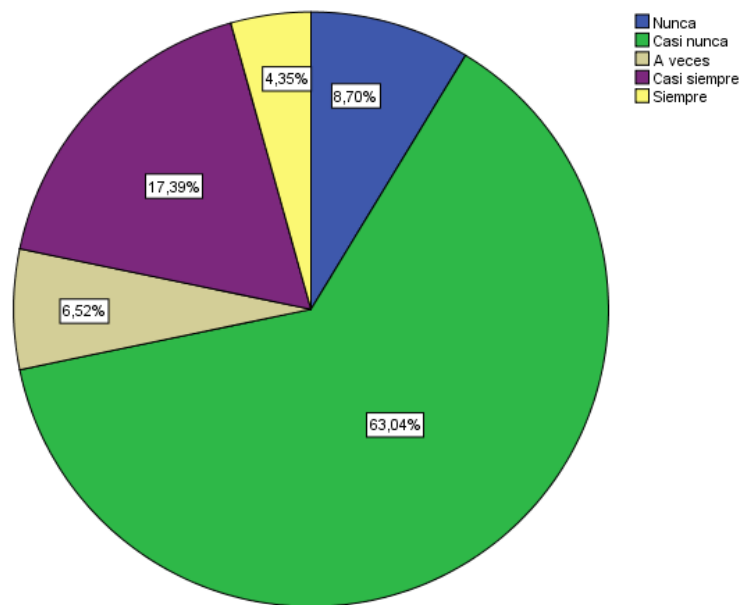


Figura 4. *Distribución según la separación de los elementos innecesarios*

Interpretación: Del total de colaboradores encuestados se observa que el 63,3% afirma que casi nunca separan los elementos innecesarios (insumos vencidos, bolsas de papel, de plástico, entre otros), igualmente un 17,4% afirma que casi siempre han separado los elementos innecesarios, seguido por un 8,7% afirma que nunca separan los elementos innecesarios, un 6,5% afirma que a veces separan los elementos innecesarios y un 4,3% afirma que siempre han separado los elementos innecesarios.

Tabla 5. Distribución según el destino de los desechos y desperdicios al lugar adecuado.

|         | Frecuencia   | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Nunca        | 11         | 23,9              | 23,9                 |
|         | Casi nunca   | 10         | 21,7              | 45,7                 |
|         | A veces      | 15         | 32,6              | 78,3                 |
|         | Casi siempre | 7          | 15,2              | 93,5                 |
|         | Siempre      | 3          | 6,5               | 100,0                |
|         | Total        | 46         | 100,0             | 100,0                |

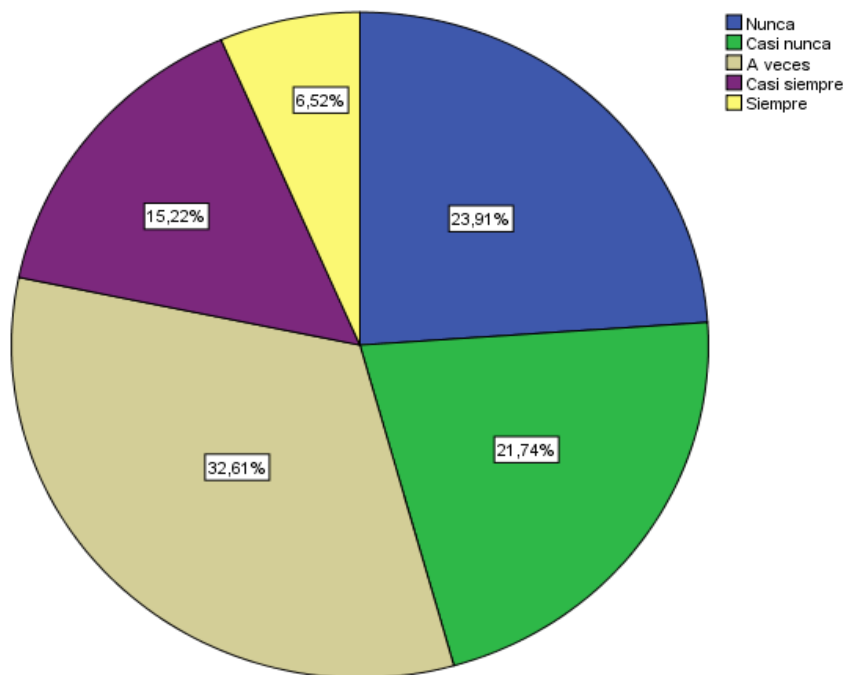


Figura 5. Distribución según el destino de los desechos y desperdicios al lugar adecuado.

Interpretación: Del total de colaboradores encuestados se observa que el 32,6% afirma que a veces destinan un lugar adecuado para los desechos y desperdicios, igualmente un 23,9% afirma que nunca destinan un lugar adecuado para los desechos y desperdicios, seguido por un 21,7% afirma que casi nunca destinan un lugar adecuado para los desechos y desperdicios, un 15,2% afirma que casi siempre destinan un lugar adecuado para los desechos y desperdicios y un 6,5% afirma que siempre destinan un lugar adecuado para los desechos y desperdicios.



Tabla 6. *Distribución según la apreciación de la clasificación de materia prima*

|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca        | 4          | 8,7        | 8,7               | 8,7                  |
| Casi nunca   | 15         | 32,6       | 32,6              | 41,3                 |
| A veces      | 15         | 32,6       | 32,6              | 73,9                 |
| Casi siempre | 10         | 21,7       | 21,7              | 95,7                 |
| Siempre      | 2          | 4,3        | 4,3               | 100,0                |
| Total        | 46         | 100,0      | 100,0             |                      |

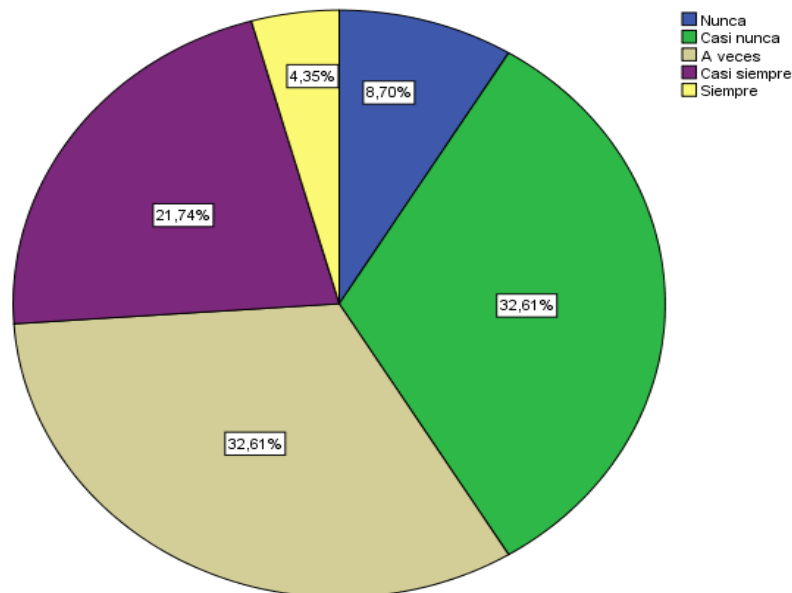


Figura 6. *Distribución según la apreciación de la clasificación de materia prima*

Interpretación: Del total de colaboradores encuestados se observa que el 32,6% afirma que casi nunca organizan clasificando su materia prima, productos en proceso, productos terminados, igualmente un 32,6% afirma que a veces organizan clasificando su materia prima, productos en proceso, productos terminados, seguido por un 21,7% afirma que casi siempre organizan clasificando su materia prima, productos en proceso, productos terminados, un 8,7% afirma que nunca organizan clasificando su materia prima, productos en proceso, productos terminados y un 4,3% afirma que siempre se organizan clasificando su materia prima, productos en proceso, productos terminados.

Tabla 7. *Distribución según apreciación cuando llega la materia prima al lugar de procesamiento los ubica en su respectivo lugar*

|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca        | 5          | 10,9       | 10,9              | 10,9                 |
| Casi nunca   | 23         | 50,0       | 50,0              | 60,9                 |
| A veces      | 8          | 17,4       | 17,4              | 78,3                 |
| Casi siempre | 9          | 19,6       | 19,6              | 97,8                 |
| Siempre      | 1          | 2,2        | 2,2               | 100,0                |
| Total        | 46         | 100,0      | 100,0             |                      |

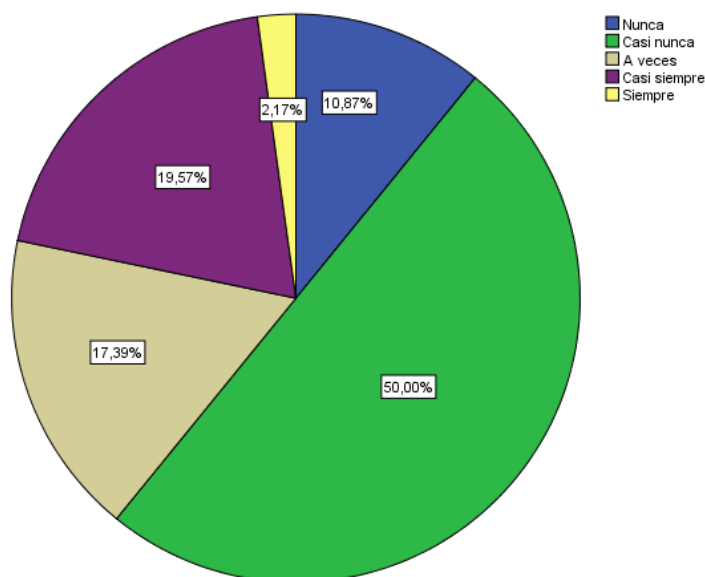


Figura 7. *Distribución según apreciación cuando llega la materia prima al lugar de procesamiento los ubica en su respectivo lugar*

Interpretación: Del total de colaboradores encuestados se observa que el 50% afirma que casi nunca ubican la materia prima en su respectivo lugar, igualmente un 19,6% afirma que casi siempre ubican la materia prima en su respectivo lugar, seguido por un 17,4% afirma que a veces ubican la materia prima en su respectivo lugar, un 10,9% afirma que nunca ubican la materia prima en su respectivo lugar y un 2,2% afirma que siempre ubican la materia prima en su respectivo lugar.

Tabla 8. *Distribución según apreciación hacen uso de los estantes para la colocación adecuada de utensilios*

|         | Frecuencia   | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Nunca        | 9          | 19,6              | 19,6                 |
|         | Casi nunca   | 15         | 32,6              | 52,2                 |
|         | A veces      | 9          | 19,6              | 71,7                 |
|         | Casi siempre | 10         | 21,7              | 93,5                 |
|         | Siempre      | 3          | 6,5               | 100,0                |
|         | Total        | 46         | 100,0             | 100,0                |

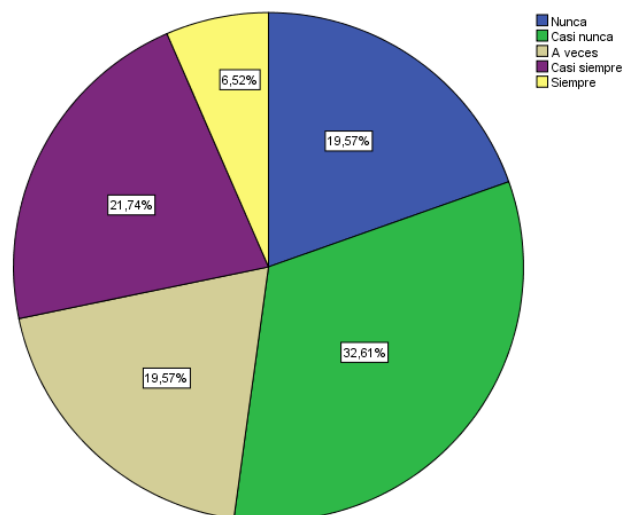


Figura 8. *Distribución según apreciación hacen uso de los estantes para la colocación adecuada de utensilios.*

Interpretación: Del total de colaboradores encuestados se observa que el 32,6% afirma que casi nunca hacen uso de los estantes para colocar los utensilios, igualmente un 21,7% afirma que casi siempre hacen uso de los estantes para colocar los utensilios, seguido por un 19,6% afirma que nunca hacen uso de los estantes para colocar los utensilios, un 19,6% afirma que a veces hacen uso de los estantes para colocar los utensilios y un 6,5% afirma que siempre hacen uso de los estantes para colocar los utensilios.

Tabla 9. *Distribución según apreciación las máquinas se encuentran debidamente ubicadas en el lugar de trabajo.*

|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca        | 9          | 19,6       | 19,6              | 19,6                 |
| Casi nunca   | 10         | 21,7       | 21,7              | 41,3                 |
| A veces      | 9          | 19,6       | 19,6              | 60,9                 |
| Casi siempre | 17         | 37,0       | 37,0              | 97,8                 |
| Siempre      | 1          | 2,2        | 2,2               | 100,0                |
| Total        | 46         | 100,0      | 100,0             |                      |

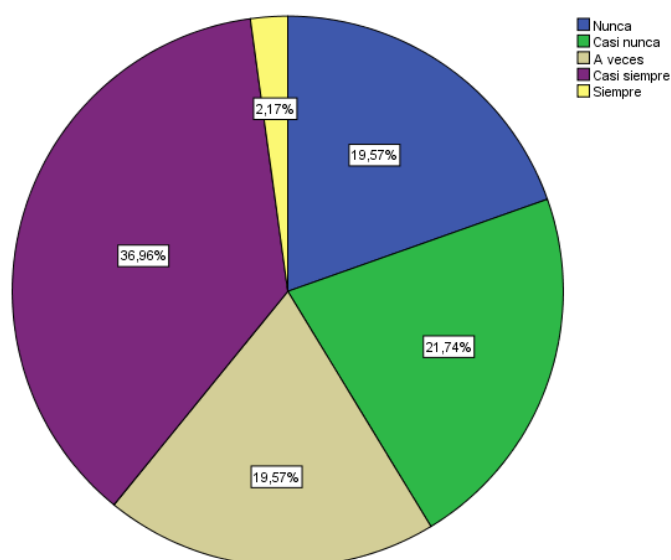


Figura 9 *Distribución según apreciación las máquinas se encuentran debidamente ubicadas en el lugar de trabajo.*

Interpretación: Del total de colaboradores encuestados se observa que el 37% afirma que casi siempre las máquinas están ubicadas adecuadamente, igualmente un 21,8% afirma que casi nunca las máquinas están ubicadas adecuadamente, seguido por un 19,6% afirma que nunca las máquinas están ubicadas adecuadamente, un 19,6% afirma que a veces las máquinas están ubicadas adecuadamente y un 2,1% afirma que siempre las máquinas están ubicadas adecuadamente.

Tabla 10. *Distribución según si utilizan productos de limpieza para el aseo de la panadería.*

|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca        | 6          | 13,0       | 13,0              | 13,0                 |
| Casi nunca   | 24         | 52,2       | 52,2              | 65,2                 |
| A veces      | 8          | 17,4       | 17,4              | 82,6                 |
| Casi siempre | 6          | 13,0       | 13,0              | 95,7                 |
| Siempre      | 2          | 4,3        | 4,3               | 100,0                |
| Total        | 46         | 100,0      | 100,0             |                      |

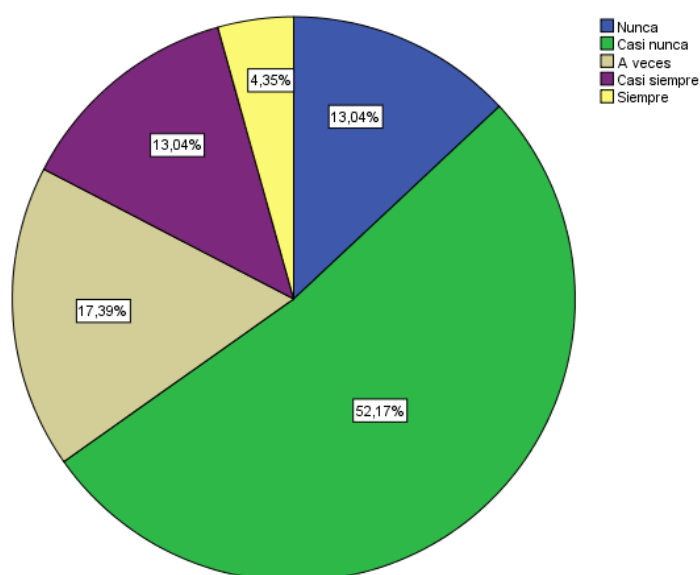


Figura 10. *Distribución según si utilizan productos de limpieza para el aseo de la panadería.*

Interpretación: Del total de colaboradores encuestados se observa que el 52,1% afirma que casi nunca utilizan legías, detergentes, jabones y entre otros productos de limpieza para el aseo de la panadería, igualmente un 17,3% afirma que a veces utilizan legías, detergentes, jabones y entre otros productos de limpieza para el aseo de la panadería, seguido por un 13% afirma que nunca utilizan legías, detergentes, jabones y entre otros productos de limpieza para el aseo de la panadería, un 13% afirma que casi siempre utilizan legías, detergentes, jabones y entre otros productos de limpieza para el aseo de la panadería y un 4,3% afirma que siempre utilizan legías, detergentes, jabones y entre otros productos para el aseo de la panadería.

Tabla 11. *Distribución según apreciación si observa que en la empresa donde trabaja se realiza una inspección constante de la limpieza.*

|         | Frecuencia   | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Nunca        | 10         | 21,7              | 21,7                 |
|         | Casi nunca   | 14         | 30,4              | 52,2                 |
|         | A veces      | 10         | 21,7              | 73,9                 |
|         | Casi siempre | 10         | 21,7              | 95,7                 |
|         | Siempre      | 2          | 4,3               | 100,0                |
|         | Total        | 46         | 100,0             | 100,0                |

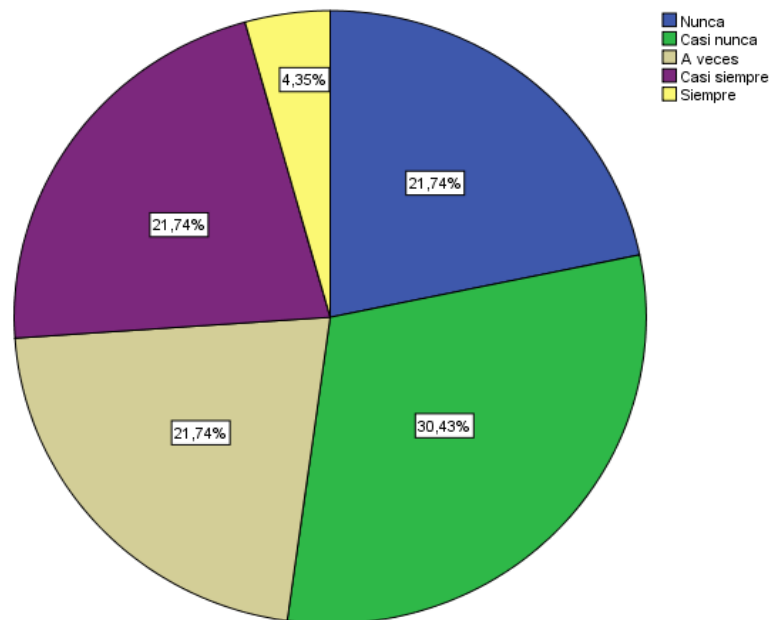


Figura 11. *Distribución según apreciación si observa que en la empresa donde trabaja se realiza una inspección constante de la limpieza.*

Interpretación: Del total de colaboradores encuestados se observa que el 30,4% afirma que casi nunca observan una adecuada inspección de la limpieza, igualmente un 21,7% afirma que nunca observan una adecuada inspección de la limpieza, seguido por un 21,7% afirma que a veces observan una adecuada inspección de la limpieza, un 21,7% afirma que casi siempre observan una adecuada inspección de la limpieza y un 4,3% afirma que siempre observan una adecuada inspección de la limpieza.

Tabla 12 *Distribución según apreciación si usted contribuye a la identificación de la limpieza general de la panadería.*

|         | Frecuencia   | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Nunca        | 7          | 15,2              | 15,2                 |
|         | Casi nunca   | 17         | 37,0              | 52,2                 |
|         | A veces      | 14         | 30,4              | 82,6                 |
|         | Casi siempre | 7          | 15,2              | 97,8                 |
|         | Siempre      | 1          | 2,2               | 100,0                |
|         | Total        | 46         | 100,0             | 100,0                |

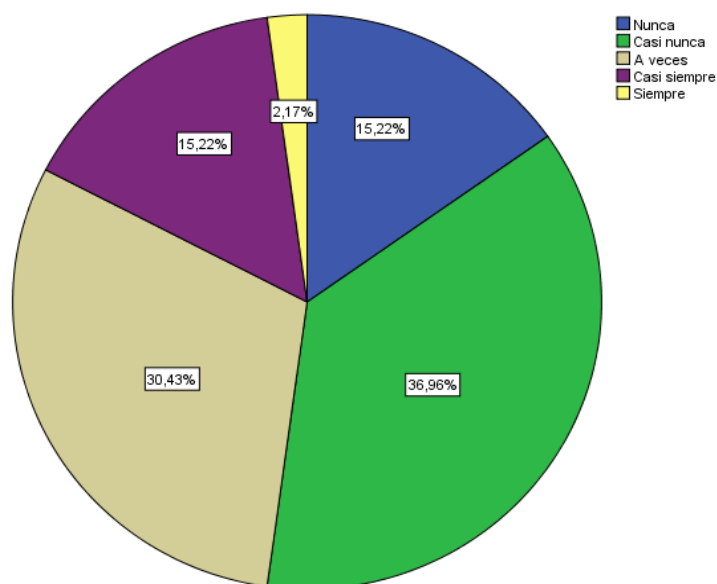


Figura 12. Distribución según apreciación si usted contribuye a la identificación de la limpieza general de la panadería

Interpretación: Del total de colaboradores encuestados se observa que el 37% afirma que casi nunca contribuye a la identificación de la limpieza general de la panadería, igualmente un 30,4% afirma que a veces contribuye a la identificación de la limpieza general de la panadería, seguido por un 15,2% afirma que nunca contribuye a la identificación de la limpieza general de la panadería, un 15,2% afirma que casi siempre contribuye a la identificación de la limpieza general de la panadería y un 2,1% afirma que siempre contribuye a la identificación de la limpieza general de la panadería.

Tabla 13. *Distribución según apreciación le asignan en su debido momento las labores que va realizar.*

|         | Frecuencia   | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Nunca        | 10         | 21,7              | 21,7                 |
|         | Casi nunca   | 16         | 34,8              | 56,5                 |
|         | A veces      | 10         | 21,7              | 78,3                 |
|         | Casi siempre | 8          | 17,4              | 95,7                 |
|         | Siempre      | 2          | 4,3               | 100,0                |
|         | Total        | 46         | 100,0             | 100,0                |

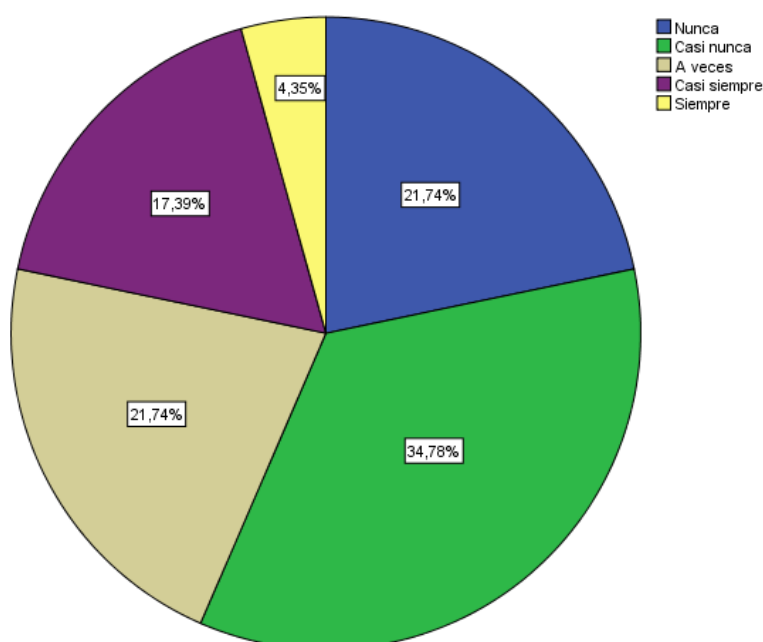


Figura 13. *Distribución según apreciación le asignan en su debido momento las labores que va realizar.*

Interpretación: Del total de colaboradores encuestados se observa que el 34,8% afirma que casi nunca le asignan en su debido momento las labores que va realizar, igualmente un 21,7% afirma que nunca le asignan en su debido momento las labores que va realizar, seguido por un 21,7% afirma que a veces le asignan en su debido momento las labores que va realizar, un 17,4% afirma que casi siempre le asignan en su debido momento las labores que va realizar y un 4,3% afirma que siempre le asignan en su debido momento las labores que va realizar.



Tabla 14. *Distribución según apreciación cuando hay un cambio de las reglas para realizar tareas se comunica a todos.*

|         | Frecuencia   | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Nunca        | 2          | 4,3               | 4,3                  |
|         | Casi nunca   | 18         | 39,1              | 43,5                 |
|         | A veces      | 16         | 34,8              | 78,3                 |
|         | Casi siempre | 8          | 17,4              | 95,7                 |
|         | Siempre      | 2          | 4,3               | 100,0                |
|         | Total        | 46         | 100,0             | 100,0                |

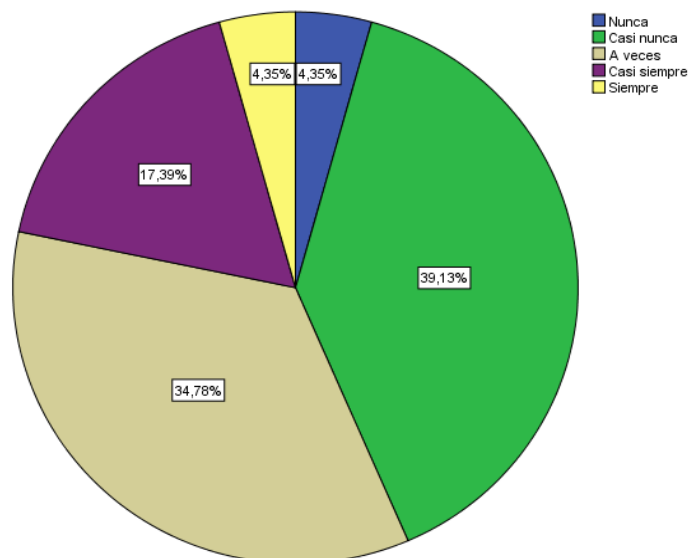


Figura 14. *Distribución según apreciación cuando hay un cambio de las reglas para realizar tareas se comunica a todos.*

Interpretación: Del total de colaboradores encuestados se observa que el 39,1% afirma que casi nunca se les comunica cuando hay un cambio de las reglas para realizar tareas, igualmente un 34,7% afirma que a veces se les comunica cuando hay un cambio de las reglas para realizar tareas, seguido por un 17,4 afirma que casi siempre se les comunica cuando hay un cambio de las reglas para realizar tareas, un 4,3% afirma que nunca se les comunica cuando hay un cambio de las reglas para realizar tareas y un 4,3% afirma que siempre se les comunica cuando hay un cambio de las reglas para realizar tareas.

Tabla 15. Distribución según apreciación si cumple con las responsabilidades y tareas que se le asigna.

|         | Frecuencia   | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Nunca        | 6          | 13,0              | 13,0                 |
|         | Casi nunca   | 18         | 39,1              | 52,2                 |
|         | A veces      | 12         | 26,1              | 78,3                 |
|         | Casi siempre | 8          | 17,4              | 95,7                 |
|         | Siempre      | 2          | 4,3               | 100,0                |
|         | Total        | 46         | 100,0             | 100,0                |

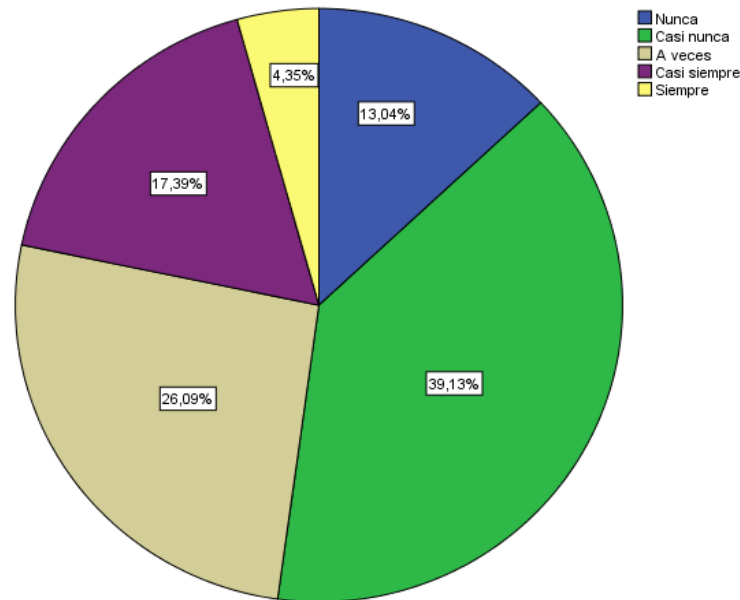


Figura 15. Distribución según apreciación si cumple con las responsabilidades y tareas que se le asigna.

Interpretación: Del total de colaboradores encuestados se observa que el 39,1% afirma que casi nunca cumple con las responsabilidades y tareas que se le asigna, igualmente un 26% afirma que a veces cumple con las responsabilidades y tareas que se le asigna, seguido por un 17,4 afirma que casi siempre cumple con las responsabilidades y tareas que se le asigna, un 13% afirma que nunca cumple con las responsabilidades y tareas que se le asigna y un 4,3% afirma que siempre cumple con las responsabilidades y tareas que se le asigna.

Tabla 16. *Distribución según apreciación generalmente sigue los procedimientos indicados reflejando su compromiso para realizar sus actividades.*

|                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca           | 8          | 17,4       | 17,4              | 17,4                 |
| Casi nunca      | 23         | 50,0       | 50,0              | 67,4                 |
| Válidos A veces | 11         | 23,9       | 23,9              | 91,3                 |
| Casi siempre    | 4          | 8,7        | 8,7               | 100,0                |
| Total           | 46         | 100,0      | 100,0             |                      |

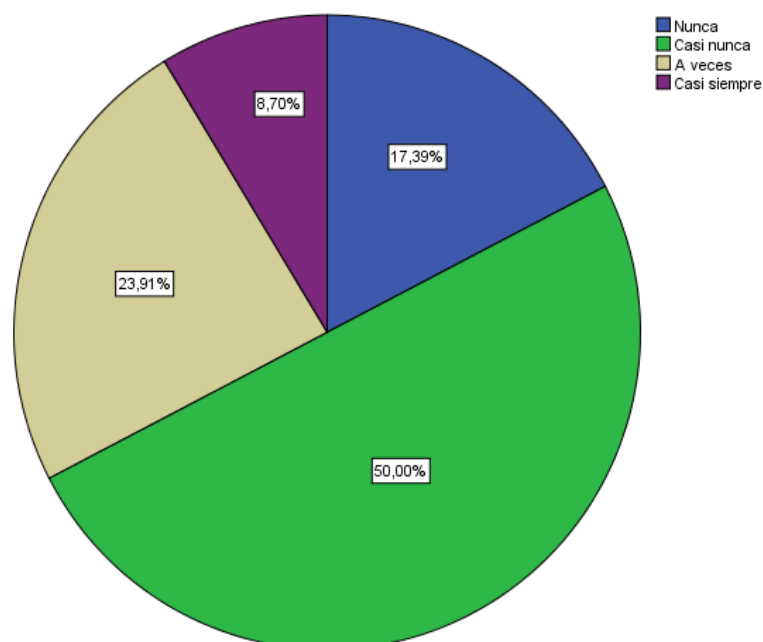


Figura 16 *Distribución según apreciación generalmente sigue los procedimientos indicados reflejando su compromiso para realizar sus actividades.*

Interpretación: Del total de colaboradores encuestados se observa que el 50% afirma que casi nunca sigue los procedimientos indicados para realizar sus actividades, igualmente un 24% afirma que a veces sigue los procedimientos indicados para realizar sus actividades, seguido por un 17,4 afirma que nunca sigue los procedimientos indicados para realizar sus actividades y un 8,7% afirma que casi siempre sigue los procedimientos indicados para realizar sus actividades.

Tabla |17. *Distribución según apreciación en su lugar de trabajo la práctica de la disciplina es un hábito aplicado en la empresa.*

|                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca           | 12         | 26,1       | 26,1              | 26,1                 |
| Casi nunca      | 14         | 30,4       | 30,4              | 56,5                 |
| Válidos A veces | 10         | 21,7       | 21,7              | 78,3                 |
| Casi siempre    | 10         | 21,7       | 21,7              | 100,0                |
| Total           | 46         | 100,0      | 100,0             |                      |

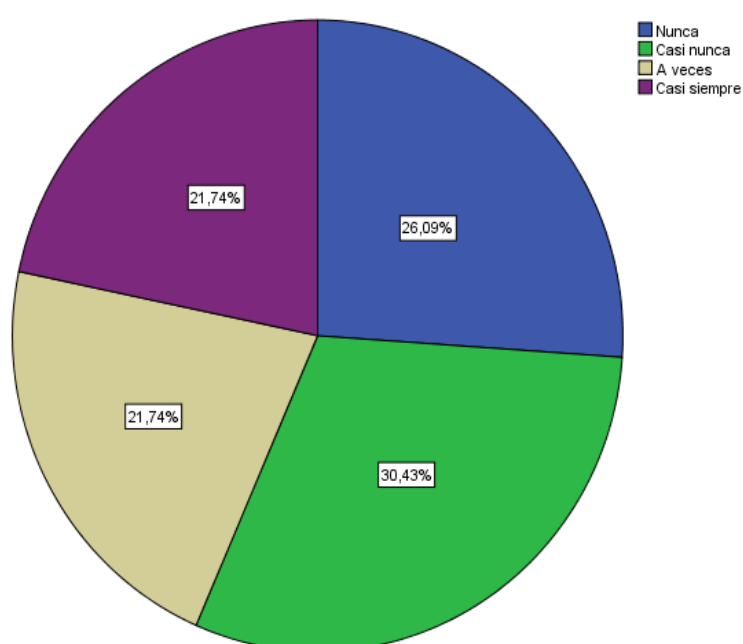


Figura 17 *Distribución según apreciación en su lugar de trabajo la práctica de la disciplina es un hábito aplicado en la empresa.*

Interpretación: Del total de colaboradores encuestados se observa que el 30,4% afirma que casi nunca practican la disciplina como un hábito, igualmente un 26% afirma que nunca practican la disciplina como un hábito, seguido por un 21,7% afirma que a veces practican la disciplina como un hábito y un 21,7% afirma que casi siempre practican la disciplina como un hábito.

Tabla 18. *Distribución según apreciación cuando mejora la disciplina en su trabajo, lo premian*

|         | Frecuencia   | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Nunca        | 10         | 21,7              | 21,7                 |
|         | Casi nunca   | 16         | 34,8              | 56,5                 |
|         | A veces      | 15         | 32,6              | 89,1                 |
|         | Casi siempre | 3          | 6,5               | 95,7                 |
|         | Siempre      | 2          | 4,3               | 100,0                |
|         | Total        | 46         | 100,0             | 100,0                |

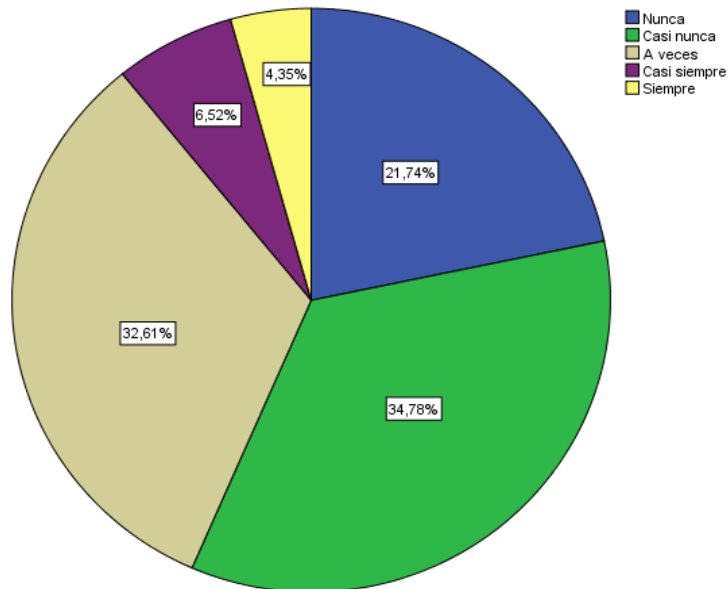


Figura 18. *Distribución según apreciación cuando mejora la disciplina en su trabajo, lo premian*

Interpretación: Del total de colaboradores encuestados se observa que el 34,8% afirma que casi nunca lo premian cuando mejora la disciplina en su trabajo, lo premian, igualmente un 32,6% afirma que nunca lo premian cuando mejora la disciplina en su trabajo, seguido por un 21,7% afirma que a veces lo premian cuando mejora la disciplina en su trabajo, un 6,5% afirma que casi siempre lo premian cuando mejora la disciplina en su trabajo y un 4,3 afirma que siempre lo premian cuando mejora la disciplina en su trabajo.

## **4.2. Análisis de Resultados.**

### **4.2.1. Correspondiente a los datos generales.**

Se observa que el 67.40% tiene la edad entre el rango de 20 a 35 años de edad, 65.20% son varones, y 47,8% manifiesta tener un grado de instrucción superior no universitario. (Ver figura 1,2 y 3)

### **4.2.2. Correspondiente a gestión de calidad basada en la 5 s**

- El 63.03% de colaboradores encuestados del rubro – elaboración de productos de panadería, afirman que casi nunca separan los elementos innecesarios (insumos vencidos, bolsas de papel, de plástico, entre otros) (Ver figura 4). De los resultados se pueden observar que la gran mayoría de los colaboradores restan importancia a la separación de lo necesario y lo innecesario. Así Rodríguez (2013) afirma en su artículo de calidad total menciona que: la calidad es el conjunto de características de un producto satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio al producto. A este significado, se le puede añadir la necesidad de separar los elementos innecesarios para cualquier taller.
- El 23.09% de colaboradores encuestados del rubro – elaboración de productos de panadería, manifiesta que nunca destinan al lugar adecuado los desechos y desperdicios (Ver figura 5). Por lo tanto se observa que los colaboradores no clasifican de una manera adecuada los desechos y desperdicios, obstruyendo el paso a la pronta producción. De tal forma Velázquez (2007) en el artículo de prensa al día titulado cementos CAPA concluye su proyecto de las 5 S, estas 5 S guardan el secreto de la productividad y contribuyen a la mejora de la competitividad de las empresas, a través de un desafío de programas y técnicas que implica la adquisición de autodisciplina por parte de los colaboradores y el aprovechamiento de los recursos, entre otras cuestiones. La eficacia uniforme de las personas en su puesto de trabajo y conseguir el máximo de rendimiento en un mismo tiempo de trabajo son cuestiones relacionadas con estas 5 S.

- El 32.60% de colaboradores encuestados del rubro – elaboración de productos de panadería, dice que casi nunca organiza sus materias primas, productos en proceso, productos terminados (Ver figura 6). En base a los resultados podemos observar que no hay un sincero interés de clasificar la materia prima, productos en proceso y productos terminados. Chiavenato (2002) se refiere a la clasificación uno de los principales ejes de las cinco S como la práctica de poner en orden la empresa y que tiene como objetivo aprovechar mejor el espacio, eliminar las causas de accidentes, desarrollar el espíritu de equipo y garantizar la buena apariencia de la organización, mejorar la calidad. La implantación del programa de las cinco S en las empresas japonesas exige que todos los empleados sean responsables de las siguientes actividades dentro de la organización.
- El 50.00% de colaboradores encuestados del rubro – elaboración de productos de panadería, afirman que casi nunca ubican en su respectivo lugar, la materia prima, para su procesamiento (Ver figura 7). De estos resultados obtenidos la mitad de los encuestados, no se interesan en poner la materia prima en su respectivo lugar. Así indica Dorbessan (2000) que las 5 S es una herramienta de cambio que genera beneficios a toda organización o empresa que la implemente tales como: mejorar la calidad, productividad, seguridad y ambiente de trabajo, favorece el desarrollo de la comunicación, desarrolla la creatividad, autoestima y el aprendizaje organizacional y permite el crecimiento.
- El 19.60% de colaboradores encuestados del rubro – elaboración de productos de panadería, afirman que nunca hacen uso de los estantes, para la colocación adecuada de utensilios. (Ver figura 8). En base a los resultados se pueden observar que los colaboradores no hacen uso de los estantes, tampoco tienen el interés de mantener ordenadamente los utensilios. Según establece Dorbessan (2000) como hemos visto, para aplicar técnicas de gestión como excelencia panaderías, es necesario tener en vigencia en la organización un estilo de motivación con muchos compartimentos, con estantes de ayuda

entre otros que se puedan ayudar al colaborador a ser mejor ordenado y distribuir sus utensilios de acorde a las necesidades.

- El 19.60% de colaboradores encuestados del rubro – elaboración de productos de panadería, afirma que casi nunca se encuentran ubicadas las máquinas en su respectivo lugar. (Ver figura 9). De los resultados se pueden observar que las máquinas no están adecuadamente ordenadas, con cables sueltos y sin protección alguna del fluido eléctrico. Vargas (2000) indica que, para cualquier tipo de organización, ya sea industrial o de servicios, que desee iniciar el camino de la mejora continua. Las 5S son universales, se pueden aplicar en todo tipo de empresas y organizaciones, tanto en talleres como en oficinas, incluso en aquellos que aparentemente se encuentran suficientemente ordenados y limpios.
- El 52.20% de colaboradores encuestados del rubro – elaboración de productos de panadería, afirman que casi nunca utilizan productos de limpieza para el aseo de las panaderías. (Ver figura 10). De los resultados se pueden observar que los colaboradores no hacen uso de lejía, detergentes, jabones entre otros, para mantener su área de trabajo limpia. Matt (2000) define la herramienta de las 5 “S” como una filosofía de trabajo vinculada con una filosofía de vida. Las 5 “S” se refieren a las iniciales de otras tantas palabras japonesas y resumen un enfoque integral hacia el orden y la limpieza, que deben respetarse en todos los lugares de trabajo, para lograr eficiencia y seguridad.
- El 30.40% de colaboradores encuestados del rubro – elaboración de productos de panadería, mencionan que no hay una inspección permanente respecto a la limpieza. (Ver figura 11). Estos resultados nos muestran que no hay un personal que se ocupe de la constante inspección de la limpieza, Woodhead (1993) define calidad como: un conjunto de requisitos o características que debe reunir un producto o servicio para satisfacer las necesidades del usuario o cliente. La calidad se puede definir como la satisfacción del consumidor, utilizando para ello adecuadamente, los factores humanos,



económicos, administrativos, técnicos; de tal forma que se logre un desarrollo integral, armónico del hombre, de la empresa y de la comunidad.

- El 37.00% de colaboradores encuestados del rubro – elaboración de productos de panadería, manifiestan que no aportan a la identificación general de la panadería. (Ver figura 11). El personal que esta designado a identificar la limpieza de las panaderías no aporta de la mejor manera y resta importancia a la identificación de la misma. Evans (2005) define la calidad y valores personales, en la actualidad, las compañías piden a sus empleados que adquieran mayor responsabilidad al actuar como el punto de contacto entre la organización y el cliente, formen parte de un equipo y presten al cliente un servicio más eficaz y eficiente, estos comportamientos reflejan valores personales y actitudes de las personas. A menudo, los empleados que adoptan la calidad como un valor personal van más allá de lo que se le pide, o se espera de ellos, siendo en gran manera un porcentaje altamente bien marcado la cual sobrepasa de buen servicio en cuanto a la atención del contribuyente.
- El 21.70% de colaboradores encuestados del rubro – elaboración de productos de panadería, afirman que nunca les asignan en su debido momento las tareas que va desarrollar. (Ver figura 13).
- El 34.10% de colaboradores encuestados del rubro – elaboración de productos de panadería, afirman que no comunican en su debido momento el cambio de reglas o normas. (Ver figura 14). Gutiérrez (2005) el mundo de cambios y exigencias que ha generado la globalización, genera retos para el ser humano, y que este debe cambiar para adaptarse con éxito a un mundo que se transforma cada vez más.
- El 39.10% de colaboradores encuestados del rubro – elaboración de productos de panadería, afirman que casi nunca cumplen con las responsabilidades o tareas que se les asigna (Ver figura 15) Se vieron estos resultados ya que no les asignan en su debido momento las responsabilidades, como menciona Covey (2012) en su liderazgo

centrado en principios, se propone un esquema de cuatro niveles concéntricos, en donde se muestra que el cambio debe partir de lo personal, seguido por lo interpersonal, y lo gerencial, y organizacional. Estos cuatro niveles deben ser desarrollados para que una persona alcance su potencial. Visión personal: “No hay viento favorable para quien no sabe a dónde va” tener una visión de sí significa abordar la vida como una tarea creativa, vivirla desde una perspectiva creativa y no meramente reactiva.

- El 50.00% de colaboradores encuestados del rubro – elaboración de productos de panadería, afirman que casi nunca siguen los procedimientos reflejando compromiso al momento de realizar las tareas y responsabilidades (Ver figura 16). Los compromisos generalmente son responsabilidades que los colaboradores tienen dentro de la empresa, es por eso que deben asumir para que sigan los procedimientos adecuados, así obtener una mejor y mayor productividad. Gahiter & Frazier (1999) un problema clave es cómo lograr la calidad. Para ello se requiere realizar varias actividades para alcanzar ciertos logros: calidad del diseño: después de haber identificado a sus clientes, una compañía debe determinar lo que éstos desean de sus productos y servicios. Entonces, los productos y servicios se diseñan para que exhiban los atributos necesarios para cumplir las expectativas de sus clientes.
- El 30.40% de colaboradores encuestados del rubro – elaboración de productos de panadería, manifiestan que casi nunca reflejan la práctica de la disciplina dentro de la empresa. (Ver figura 17). La disciplina en la empresa es un hábito que se debe practicar a menudo, los principios de la autodisciplina son exactamente de cada colaborador, y eso depende de ellos mismos. Rey (2002) en el artículo el auto mantenimiento en la empresa de la revista Competitividad por la Empresa definen que el programa las 5 “S”. Es una técnica de calidad, de origen japonés, que se basa en el orden, la limpieza, y el hábito para implantar métodos de organización y productividad en las plantas y lugares de trabajo, sin embargo,

después del experimento el 97% de los usuarios manifestaron que se le está brindando un servicio de calidad vemos que se logró contrarrestar e incrementar un buen porcentaje en cuanto a servicio de calidad.

- El 32.6% de colaboradores encuestados del rubro – elaboración de productos de panadería, reconocen que, si lo premian, cuando mejora su disciplina dentro de la empresa. (Ver figura 18). Aiteco (2002) en su artículo de calidad total menciona que: la calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio al producto. A este significado, se le puede añadir un matiz complementario importante: la calidad también consiste en no tener deficiencias. Esto significa obtener la calidad de: los productos, los suministros, los procesos, de los recursos, tanto técnicos y humanos, como materiales, de las actividades de gestión. A esta filosofía, que pretende abarcar a toda la organización y a todas sus actividades, es a lo que llamamos calidad total.

## V. Conclusiones

Después de haber realizado el análisis de resultado y en cumplimiento de los objetivos generales y específicos podemos concluir con lo siguiente:

- Las principales características de la gestión de la calidad basada en las 5S de las MYPE de elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, se observa que tiene una inadecuada gestión de calidad ya que no aplica correctamente la herramienta 5S, ya que los colaboradores no tiene en claro la clasificación y separación de los elementos incensarios, el orden se lleva más a criterio, la limpieza se lleva empíricamente sin utilizar los elementos correctos y los procesos de trabajos no están establecidos.
- En relación a las características de los colaboradores de las MYPE de elaboración de producción de panadería del distrito de Huaraz, se puede decir que la mayoría tienen una edad de 25 a 36 años y son varones con el nivel académico superior no universitario.
- Correspondiente a las 5S las MYPE de elaboración de productos de panadería de Huaraz, podemos decir que generalmente no separan los elementos innecesarios en el área de trabajo, la mayoría no coloca la materia prima en el lugar que le corresponde, la limpieza se realiza inadecuadamente ya que no se usan productos apropiados, los procesos de trabajo no son estandarizados y por lo tanto las actividades se llevan son de manera mas empírica que automatizada.

## Bibliografía

- Abuhadba, S. V. (2017). *Metodología 5 S y su influencia en la producción de la empresa TACHI S.A.C. 2014*. Lima: Universidad Autónoma del Perú.  
Obtenido de <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/362/1/ABUHADBA%20ORTIZ%2C%20SHEILA%20VERONICA.pdf>
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2013). Factores que Limitan el Crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES). *CENTRUM Católica*, 70-80. Obtenido de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126/4094>
- Bilbaoactual. (22 de Octubre de 2015). Bizkarra recibe el Premio a la Trayectoria en el Comercio Vasco 2015 - See more at: <http://www.bilbaoactual.com/bizkarra-recibe-el-premio-a-la-trayectoria-en-el-comercio-vasco-2015/#sthash.UyBgH3li.dpuf>. *Bilbaoactual*. Obtenido de <http://www.bilbaoactual.com/bizkarra-recibe-el-premio-a-la-trayectoria-en-el-comercio-vasco-2015/>
- Carlos, R. (2013). *Adecuacion y Orden en un taller de mecanica*. Canta: Guillen.
- CEPRIT. (16 de Septiembre de 2016). *CEPRIT Centro de provención de riesgos del trabajo*. Recuperado el 4 de Agosto de 2018, de [essalud.gob.pe](http://www.essalud.gob.pe): [http://www.essalud.gob.pe/downloads/cepriti/SETIEMBRE\\_2016\\_CEPRIT.pdf](http://www.essalud.gob.pe/downloads/cepriti/SETIEMBRE_2016_CEPRIT.pdf)
- CIU. (Enero de 2010). *Inei.gob.pe, Instituto Nacional de Estadística e Informática de El Perú*. Recuperado el 25 de 7 de 2018, de <http://www.inei.gob.pe>: [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf)
- crecemype. (2014). Cuáles son los beneficios de las BPMG. [www.crecemype.pe](http://www.crecemype.pe). Obtenido de <http://www.crecemype.pe/portal/index.php/beneficios-de-las-bpmg>
- Chimbotenlinea. (18 de Diciembre de 2014). Panaderías multadas por preparar panetones en condiciones insalubres. [chimbotenlinea.com](http://chimbotenlinea.com). Obtenido de <http://chimbotenlinea.com/18/12/2014/chimbote-panaderias-multadas-por-preparar-panetones-en-condiciones-insalubres>
- Deming. (1989). La calidad.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 10 de 05 de 2016, de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliocauladechsp/detail.action?docID=3175568>
- Domínguez, G. (2016). *Didáctica y aplicación de la administración de operaciones contaduría y administració*. IMCP, 2016. Recuperado el 17 de 05 de 2016, de [https://books.google.com.pe/books?id=Zud0DgAAQBAJ&pg=PA105&lpg=PA105&dq=La+calidad+se+define+como+adecuaci%C3%B3n+al+uso,+esta+defini%C3%B3n+implica+una+adecuaci%C3%B3n+del+dise%C3%B1o+del+producto+o+servicio+\(calidad+de+dise%C3%B1o\)+y+la+medici%C3%B3n](https://books.google.com.pe/books?id=Zud0DgAAQBAJ&pg=PA105&lpg=PA105&dq=La+calidad+se+define+como+adecuaci%C3%B3n+al+uso,+esta+defini%C3%B3n+implica+una+adecuaci%C3%B3n+del+dise%C3%B1o+del+producto+o+servicio+(calidad+de+dise%C3%B1o)+y+la+medici%C3%B3n)
- Elcomercio. (08 de Septiembre de 2015). OIT: mypes son las mayores generadoras de empleo en la región. *El comercio*. Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/mundo/oit-mypes-son-mayores-generadoras->

- empleo-region-noticia-1839318
- Eldinero. (15 de Septiembre de 2015). Industria y Comercio adopta estrategia de “las cinco S”. *Eldinero, periodismo económico y financiero responsable*. Obtenido de <http://www.eldinero.com.do/16366/industria-y-comercio-adopta-estrategia-de-las-cinco-s/>
- Eltribuno. (18 de Junio de 2012). Norma de calidad para la gastronomía. *El Tribuno*. Obtenido de <http://www.eltribuno.info/norma-calidad-la-gastronomia-n171372>
- empresas & eventos. (2014). Panadería San Jorge la innovación como clave del éxito. *Revista empresas & eventos*. Obtenido de <http://www.revistaempresasyevenos.com/?p=entrevista-central>
- Galves Medina, L. A. (2014). *Implementacion de la gestion de la calidad*. New Yourk.
- González, S. (enero - Julio de 2011). Sistemas integrados de gestión, un reto para las pequeñas y medianas empresas. *uac.edu.co*, 69-89. Obtenido de [https://uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas\\_cientificas/escenarios/volumen-9-no-1/art07.pdf](https://uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas_cientificas/escenarios/volumen-9-no-1/art07.pdf)
- Gryna, J. (1993). Calidad de Diseño.
- Haan, H. C. (2009). *Formación para el trabajo en el sector informal: nuevos ejemplos de Kenia, Tanzania y Uganda*. Organización Internacional del Trabajo. OIT. Recuperado el 12 de diciembre de 2015, de <http://site.ebrary.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?docID=10345205&ppg=4>
- Huaraz noticias. (21 de noviembre de 2014). Independencia "Operativos a Hornos y Panaderías". *Huaraz Noticias*. Obtenido de <http://www.huaraznoticias.com/locales/independencia-operativos-a-hornos-y-panaderias>
- INFOCALIDAD. (08 de Enero de 2014). La importancia de la calidad integral. *infocalidad*. Obtenido de <http://www.infocalidad.net/archives/opinion/la-importancia-de-la-calidad-integral>
- Julio, C. M. (2009). *Las estrategias de las 5 S, con un plan estrategico de implementacion*. Guatemala: Advece Mental.
- Karen Benavides Colón, P. C. (2010). *Diseño e implementación de un programa de 5S en industrias metalmeccánicas San Judas Ltda*. Cartagena. Obtenido de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1129/1/339-%20TTG%20-%20DISE%C3%91O%20E%20IMPLEMENTACI%C3%93N%20DE%20UN%20PROGRAMA%20DE%205S%20EN%20INDUSTRIAS%20METALMEC%C3%81NICAS%20SAN%20JUDAS%20LTDA..pdf>
- La Prensa. (11 de Julio de 2013). En las panaderías del Perú falta mano de obra calificada. *LaPrensa.pe*. Obtenido de <http://laprensa.peru.com/economia/noticia-panaderias-peru-falta-mano-obra-calificada-9683>
- LEY 905. (2004). *Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones*. Bogota. Obtenido de <https://www.sac.org.co/es/ambito-juridico/leyes/133-no-905-de-2004-modifica-ley-590-de-2000-sobre-mipymes.html>
- LEY N° 30056. (2013). *Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión*,

- impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial*. LIMA. Recuperado el 24 de Julio de 2018, de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/SNIL/normas/2013-07-02\\_30056\\_2966.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/SNIL/normas/2013-07-02_30056_2966.pdf)
- LEY N° 28015. (2013). *Ley de promoción y formalización de las micro y pequeñas empresas*. Ministerio de trabajo y promoción del empleo del Perú, Lima. Recuperado el 07 de noviembre de 2015, de [http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/legislacion/LEY\\_28015.pdf](http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/legislacion/LEY_28015.pdf)
- LEY N° 30056. (1 de julio de 2013). Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. *LEY N° 30056*. Lima, Lima, Peru: Congreso de la República.
- López, A. P. (2009). *Caracterización comercial de la panadería tradicional de la ciudad de Manizales*. Manizales. Recuperado el 28 de Julio de 2018, de [http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/233/L%C3%B3pez\\_Trujillo\\_Pablo\\_Andres\\_2009.pdf?sequence=2](http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/233/L%C3%B3pez_Trujillo_Pablo_Andres_2009.pdf?sequence=2)
- NOTICIAS24. (01 de Diciembre de 2014). Inauguran el Primer Congreso de Gestión de la Calidad del sector petrolero en Porlamar. *NOTICIAS24*, pág. 1. Obtenido de <http://www.noticias24.com/venezuela/noticia/265922/inauguran-el-primer-congreso-de-gestion-de-la-calidad-del-sector-petrolero-en-porlamar/>
- Ojo. (22 de Mayo de 2015). Clausuran histórica pastelería 'La Liguria' por hallazgo de ratas y cucarachas. *Ojo*. Obtenido de <http://ojo.pe/impacto/clausuran-historica-pasteleria-la-liguria-por-hallazgo-de-ratas-y-cucarachas-198262/>
- Olivares, S., & González, M. (2014). Condiciones generales de trabajo. Estrategia de las 5S y aspectos Generales. En S. Olivares, & M. González, *Psicología del trabajo* (págs. 150 - 154). Mexico: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <http://site.ebrary.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?docID=11013314&ppg=165>
- Olivares, S., & González, M. (2014). Condiciones generales de trabajo. Estrategia de las 5S y aspectos Generales. En S. Olivares, & M. González, *Psicología del trabajo* (págs. 150-154). Mexico: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <http://site.ebrary.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?docID=11013314&ppg=165>
- Palomino Espinoza, M. A. (2012). “Aplicación de herramientas de lean manufacturing en las líneas de envasado de una planta envasadora de lubricantes”. Obtenido de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1707/PALOMINO\\_MIGUEL\\_LEAN\\_MANUFACTURING\\_LUBRICANTES.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1707/PALOMINO_MIGUEL_LEAN_MANUFACTURING_LUBRICANTES.pdf?sequence=1)
- Perú21. (11 de Abril de 2013). Existen 3,5 millones de mypes en Perú. *Economía*, pág. 1. Obtenido de <http://peru21.pe/economia/existen-35-millones-mypes-peru-2126052>
- Rajadell, M., & Sánchez, J. (2010). *Lean Manufacturing La evidencia de una necesidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=IR2xgsdmdUoC&pg=PA49&dq=concepto+de+5+S&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjU9vWOhdXcAhVGxVkkHSQtAU0Q6AEIUTAI#v=onepage&q=concepto%20de%205%20S&f=false>

- Rajadell, M., & Sánchez, J. (2010). Módulo I. Herramientas Lean 5S. En M. Rajadell, & J. Sánchez, *Lean Manufacturing, la evidencia de una necesidad* (págs. 48 -). Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de <http://site.ebrary.com/lib/bibliocauladechsp/detail.action?docID=10526533&p00=las+5s+seiri>
- Rajadell, M., & Sánchez, J. (2010). Módulo I. Herramientas Lean 5S. En M. Rajadell, & J. Sánchez, *Lean Manufacturing, la evidencia de una necesidad* (págs. 48 -). Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 14 de 11 de 2016, de <http://site.ebrary.com/lib/bibliocauladechsp/detail.action?docID=10526533&p00=las+5s+seiri>
- Ramos Campos, S. (2014). *Mala prevención de maquinaria en una panadería*.
- Ramos Rio, J. C. (2009). "Propuesta de metodología para la implementación de 5s's.
- Rivera, X. (08 de Abril de 2011). *Terminos Comunes*. Obtenido de .scribd.com, concepto de panadería: <https://es.scribd.com/doc/52561535/CONCEPTO-DE-PANADERIA>
- RPP. (04 de Noviembre de 2015). Cierran panadería que no cumplía con medidas de salubridad. *Rpp noticias*. Obtenido de <http://rpp.pe/peru/lambayeque/cierran-panaderia-que-no-cumplia-con-medidas-de-salubridad-noticia-910951>
- Sacristán, F. (2005). *Las 5S: orden y limpieza en el puesto de trabajo*. Madrid: Fundación Confemetal. Recuperado el 12 de Octubre de 2016, de [https://books.google.com.pe/books?id=NJtWepnesqAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=NJtWepnesqAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Sanchez Fuigueroa, C. O. (2006). *Aplicación de la herramienta de las cinco "S" en Fricó's de colima*. Colima. Obtenido de [http://digeset.ucol.mx/tesis\\_posgrado/Pdf/CRUZ\\_OSBALDO\\_SANCHEZ\\_FIGUEROA.pdf](http://digeset.ucol.mx/tesis_posgrado/Pdf/CRUZ_OSBALDO_SANCHEZ_FIGUEROA.pdf)
- SEDAPAL. (2010).
- SEDAPAL. (2010).
- Siles, E. (2015). *Propuesta de un Sistema de Higiene y Seguridad Ocupacional en industrias Reggy en el periodo comprendido de Febrero a Junio 2015*. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/3246/1/8423.pdf>
- Sousa, C. (27 de Octubre de 2015). Servicios legales y las normas de gestión de calidad. *La estrella de Panamá*. Obtenido de <http://laestrella.com.pa/economia/servicios-legales-normas-gestion-calidad/23900306>
- SUNAT. (2015). Características de la micro y pequeñas empresas, recuperado de: *SUNAT*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/caracteristicas-microPequenaEmpresa.html>
- TN. (8 de Mayo de 2015). Palermo: clausuran una tradicional panadería por ratas. *TN, Sociales*. Obtenido de [http://tn.com.ar/sociedad/palermo-clausuran-una-tradicional-panaderia-por-ratas\\_589653](http://tn.com.ar/sociedad/palermo-clausuran-una-tradicional-panaderia-por-ratas_589653)
- Vela, L. (4 de junio de 2007). *Monografías*. Recuperado el 12 de julio de 2013, de [http://www.monografias.com/usuario/perfiles/lindon\\_vela\\_melendez/monografias](http://www.monografias.com/usuario/perfiles/lindon_vela_melendez/monografias)
- Yumbla Arévalo, W. E. (2010). *Mejoramiento del proceso productivo en la obtención*



*de pan de molde mediante la metodología de las 5 S.* Guayaquil. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/13578>

**Anexos:****Anexo 01: Población**

| <b>N°</b> | <b>RAZON SOCIAL</b>                         | <b>NOMBRE COMERCIAL</b>              | <b>DIRECCION</b>              | <b>CANTIDAD DE COLABORADORES</b> |
|-----------|---|--------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| 1         | CORDOVA ROBLES<br>JOSE LUIS                 | NATURANDES                           | AUGUSTO<br>SORIANO<br>INFANTE | 4                                |
| 2         | FIGUEROA ROBLES<br>ELMER EDUARDO            | PANADERIA<br>PASTELERIA<br>FIGUEROA  | AGUSTIN<br>GAMARRA            | 3                                |
| 3         | FIGUEROA ROBLES<br>YENET DINA               | PANAD.PASTEL.SOLIS<br>FIGUEROA       | CHORRILLOS                    | 2                                |
| 4         | FIGUEROA RODRIGUEZ<br>JUAN TEOFANES         | PANADERIA<br>FIGUEROA                | AGUSTIN<br>GAMARRA            | 3                                |
| 5         | HENOSTROZA<br>JAMANCA TEOFILA<br>CIRILA     | PANADERIA<br>HENOSTROZA              | SOLEDAD                       | 2                                |
| 6         | HUAMAN PAJUELO<br>JOSE ANTONIO              | MANJAR REAL                          | RAYMONDI                      | 1                                |
| 7         | LAZARO DEPAZ ZOILA<br>SOCORRO               | PANADERIA<br>GUADALUPE Y<br>HERMANOS | PERU                          | 5                                |
| 8         | MALLQUI HUAMAN<br>DESIDERIO GENARO          | PANADERIA BELEN                      | NOR OESTE<br>RIO SECO         | 3                                |
| 9         | MAUTINO ZAMBRANO<br>OSWALDO                 | PANADERIA "JOSE<br>OLAYA"            | JOSE OLAYA                    | 2                                |
| 10        | MEJIA BRONCANO<br>ROMAN                     | PANADERIA<br>HUASCARAN               | HUASCARAN                     | 2                                |
| 11        | MEJIA DE CORAL<br>AURELIA CRISTINA          | PANADERIA SANTA<br>ROSA              | PROL. SANTA<br>ROSA           | 2                                |
| 12        | MOLINA FABIEL<br>FORTUNATO OSCAR            | PANADERIA MOLINA                     | PROLONG<br>CAJAMARCA          | 1                                |
| 13        | OSORIO BUSTAMANTE<br>TEOFILO SERAPIO        | PANADERIA SANTA<br>ISABEL            | TRES                          | 2                                |
| 14        | PALACIOS<br>VILLARREAL MARTIN<br>JEFFERSON  | PANADERIA SAN<br>MARTIN DE PORRAS    | SUR                           | 2                                |
| 15        | PANADERIA Y<br>PASTELERIA SALAZAR<br>S.R.L. | PANADERIA Y<br>PASTELERIA<br>SALAZAR | AGUSTIN<br>GAMARRA            | 2                                |
| 16        | PRODUCTOS CASTILLO<br>E.I.R.L.              | DELIZZIA                             | VILLON ALTO                   | 3                                |
| 17        | ROBLES TINOCO RAUL<br>CELINO                | PANIFICADORA<br>ROBLES               | SIMON<br>BOLIVAR              | 3                                |
| 18        | ROMERO ALBA JUANA<br>JULIA                  | PANADERIA-<br>PASTELERIA<br>ROMERITO | JULIAN DE<br>MORALES          | 4                                |

**Anexo 02: Encuesta**

**CUESTIONARIO APLICADO A LOS COLABORADORES DEL SECTOR  
PRODUCCIÓN - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA DEL  
DISTRITO DE HUARAZ, 2016**

**CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN  
LAS 5S EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR  
PRODUCCIÓN – ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA DEL  
DISTRITO DE HUARAZ, 2016**

La información que usted proporcione será utilizada sólo con fines académicos y de investigación, por lo que se le agradece anticipadamente

**INSTRUCCIONES:** Con una (x) indique su grado de total desacuerdo (1) o total acuerdo (5), en la siguiente escala:

| <b>I. DATOS GENERALES</b>   |   |   |
|---|---|---|
| <b>1. Edad</b><br>a. 20 – 35 años<br>b. 36 – 45 años<br>c. 46 a mas | <b>2. Sexo</b><br>a. Masculino<br>b. Femenino | <b>3. Grado de Instrucción</b><br>a. Primaria (Compl. Imcompl.)<br>b. Secundaria (Compl. Imcompl.)<br>c. Sup. no univ. (Compl. Imcompl.)<br>d. Sup. univ. (Compl. Imcompl.) |

|                                     | <b>Nunca (1)</b>   | <b>Casi Nunca (2)</b> | <b>A veces (3)</b> | <b>Casi siempre (4)</b> | <b>Siempre (5)</b> |   |   |   |
|-------------------------------------|--|-----------------------|--------------------|-------------------------|--------------------|---|---|---|
| <b>DE LA CALIDAD DE PRODUCCIÓN:</b> |  |                       |                    |                         |                    |   |   |   |
| <b>SEIRI –CLASIFICAR</b>            |  |                       |                    |                         |                    |   |   |   |
| 1                                   | En su lugar de trabajo se separan los elementos innecesarios (insumos vencidos, bolsas de papel, de plástico, entre otros).            |                       |                    | 1                       | 2                  | 3 | 4 | 5 |
| 2                                   | Se destinan los desechos y desperdicios al lugar adecuado.   |                       |                    | 1                       | 2                  | 3 | 4 | 5 |
| 3                                   | La empresa organiza clasificando su materia prima, productos en proceso, productos terminados.   |                       |                    | 1                       | 2                  | 3 | 4 | 5 |
| <b>SEITON - ORDENAR</b>             |  |                       |                    |                         |                    |   |   |   |
| 4                                   | Cuando llega la materia prima al lugar de procesamiento (harina, levadura, azúcar, sal, entre otros) los ubica en su respectivo lugar. |                       |                    | 1                       | 2                  | 3 | 4 | 5 |
| 5                                   | Hacen uso de los estantes para la colocación adecuada de utensilios.   |                       |                    | 1                       | 2                  | 3 | 4 | 5 |

|                                |   |   |   |   |   |   |
|--------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 6                              | Las máquinas se encuentran debidamente ubicadas en el lugar de trabajo.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>SEISO - LIMPIAR</b>         |   |   |   |   |   |   |
| 7                              | Utilizan legía, detergente, jabones y entre otros productos de limpieza para el aseo de la panadería (piso, maquinas, paredes, estantes, mesas, entre otros). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8                              | Usted observa que en la empresa donde trabaja se realiza una inspección constante de la limpieza.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9                              | Usted contribuye a la identificación de la limpieza general de la panadería.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>SEIKETSU - ESTANDARIZAR</b> |   |   |   |   |   |   |
| 10                             | Le asignan en su debido momento las labores que va realizar.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11                             | Cuando hay un cambio de las reglas para realizar tareas se comunica a todos.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12                             | Cumple con las responsabilidades y tareas que se le asigna.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>SHITSUKE - DISCIPLINA</b>   |   |   |   |   |   |   |
| 13                             | Generalmente sigue los procedimientos indicados reflejando su compromiso para realizar sus actividades.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14                             | En su lugar de trabajo la práctica de la disciplina es un hábito aplicado en la empresa.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15                             | Cuando mejora la disciplina en su trabajo, lo premian.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |